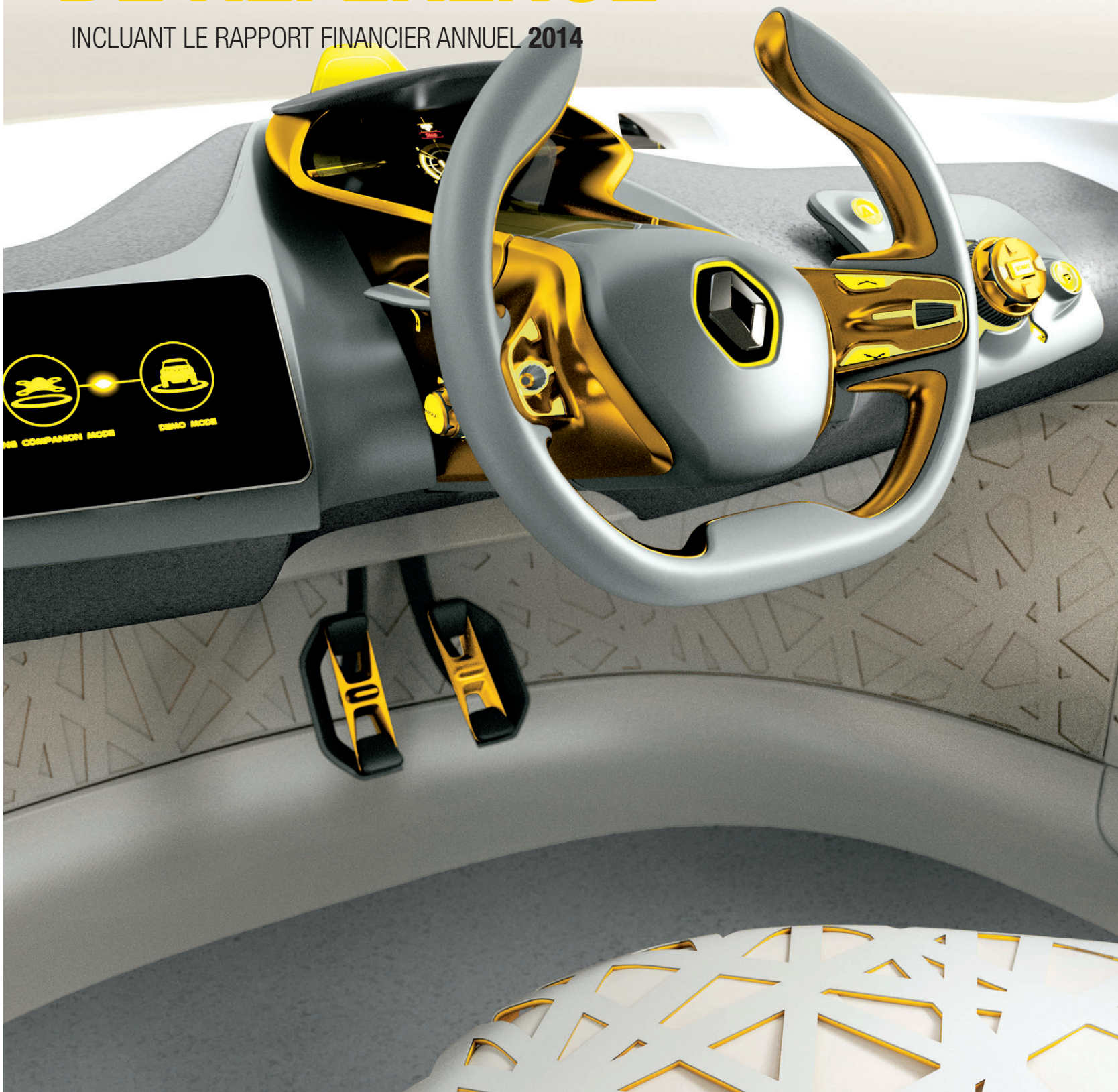


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2014



Sommaire

1	LE GROUPE RENAULT	3	4	COMPTES RFA	249
	1.1 Présentation de Renault et du groupe	4		4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	250
	1.2 L'alliance Renault-Nissan	44		4.2 Comptes consolidés	252
	1.3 Le rapport d'activité 2014 RFA	56		4.3 Rapports des Commissaires aux comptes	316
	1.4 La recherche et développement RFA	72		4.4 Les comptes sociaux de Renault	320
	1.5 Les facteurs de risques RFA	83			
	1.6 Évènements post-clôture	101			
2	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	103	5	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	337
	2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable	104		5.1 Renseignements à caractère général	338
	2.2 Proposer une mobilité innovante et accessible à tous	114		5.2 Renseignements concernant le capital	340
	2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur RFA	119		5.3 Marché des titres de Renault	345
	2.4 Capital Humain : engagés pour une croissance durable RFA	124		5.4 Politique d'information	348
	2.5 Cultiver les compétences de demain	142	6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2015	351
	2.6 Environnement RFA	146		Présentation des résolutions	352
	2.7 Préserver la santé	172	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	363
	2.8 Soutenir nos territoires d'implantation RFA	178		7.1 Attestation du responsable du document RFA	364
	2.9 Annexes	182		7.2 Informations historiques sur les exercices 2012 et 2013	365
3	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	203		7.3 Contrôleurs légaux des comptes RFA	366
	3.1 Le Rapport du Président RFA	204		7.4 Tables de concordance	367
	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 RFA	238			
	3.3 Rémunération des dirigeants RFA	239		GLOSSAIRE	376
	3.4 Information sur les transactions sur titres	247			

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

LABEL TRANSPARENCE

labeltransparence.com

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 FÉVRIER 2015

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2015, sous le n° de dépôt D.15-0166, 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.



COLLABORATEURS

DANS LE MONDE À FIN 2014

117 395

CHIFFRE D'AFFAIRES

MONDE DU GROUPE en M€

41 055

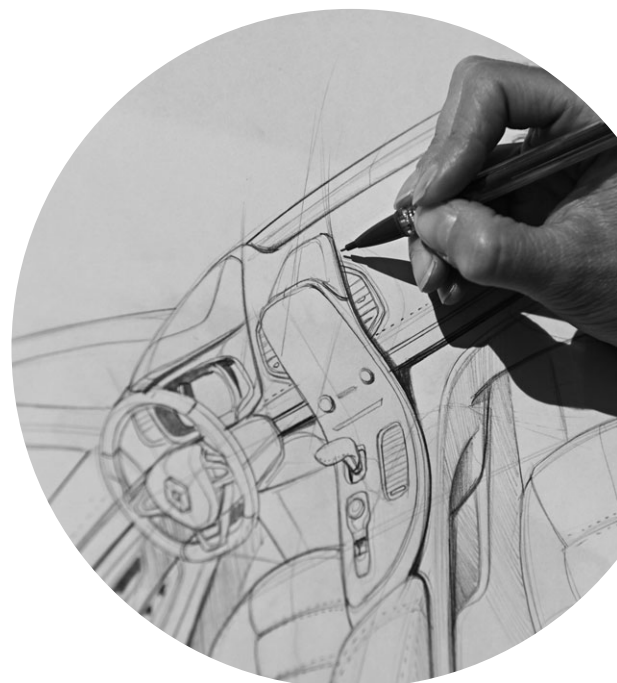
PAYS

PRÉSENT DANS PLUS DE

120

1 LE GROUPE RENAULT

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE	4	1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT RFA	72
1.1.1 Objectifs stratégiques	5	1.4.1 Le véhicule de demain	72
1.1.2 Les organes de direction au 1 ^{er} janvier 2015	6	1.4.2 Projets de recherche 2014	75
1.1.3 Chiffres clés et informations générales	10	1.4.3 Nouveaux produits 2014 & innovations et technologies associées	78
1.1.4 Les faits marquants 2014 du Groupe et par Région	12	1.4.4 Leviers de performance	79
1.1.5 Principales activités du Groupe et performances par Région	16	1.4.5 R&D : une organisation internationale	81
1.1.6 Le financement des ventes	35	1.5 LES FACTEURS DE RISQUES RFA	83
1.1.7 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du groupe	38	1.5.1 Facteurs de risques pour l'automobile	83
1.1.8 Historique du Groupe	42	1.5.2 Facteurs de risques financement des ventes (RCI Banque)	94
1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN	44	1.6 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	101
1.2.1 Présentation générale	44		
1.2.2 Principes et objectifs de l'Alliance	44		
1.2.3 Structure de l'Alliance	45		
1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance	46		
1.2.5 Synergies – une façon de mesurer les avantages de la coopération	48		
1.2.6 Coopérations stratégiques	52		
1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance	53		
1.2.8 Résultats Nissan 2014	55		
1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014 RFA	56		
1.3.1 Performances commerciales	57		
1.3.2 Résultats financiers	66		



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

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,

Grâce à la mise en œuvre rigoureuse du plan Renault *Drive The Change*, et en dépit d'une forte volatilité de l'environnement, le groupe Renault a atteint toutes ses prévisions pour l'année 2014.

Nos volumes de ventes et notre chiffre d'affaires, à taux de change constant, ont été supérieurs à ceux de 2013. La marge opérationnelle du groupe et celle de l'automobile se sont améliorées, et notre *free cash flow* opérationnel a été positif.

Nos marchés en Europe se sont redressés au-delà de nos attentes. En revanche, nos principaux marchés émergents ont connu une situation particulièrement difficile.

Dans ce contexte, les immatriculations du groupe Renault ont augmenté de 3,2 %, tandis que notre part de marché mondiale est restée stable, à 3,2 %.

L'amélioration de notre performance s'explique principalement par l'accueil positif qu'ont reçu nos produits, en particulier Nouvelle Clio et Captur en Europe, et Nouvelle Sandero et Nouvelle Logan hors Europe.

Nos ventes aux partenaires ont également connu une forte accélération, avec une augmentation de 1,25 milliard d'euros. Cette hausse est le fruit de notre stratégie d'optimisation de nos capacités industrielles.

En ce qui concerne la réduction de nos coûts, nous avons dépassé notre objectif, avec une diminution globale de 844 millions d'euros.

2014 constitue ainsi une nouvelle étape qui nous place sur la bonne trajectoire pour réaliser notre plan stratégique « Renault *Drive the Change* ».

Enfin, sur le plan de la Responsabilité Sociale et Environnementale, le groupe a continué de mener des actions concrètes et ambitieuses, en ligne avec les standards internationaux les plus exigeants en la matière.

Malgré les incertitudes économiques dans de nombreux pays, la demande automobile mondiale devrait poursuivre sa croissance en 2015 (+2 %). Le marché européen devrait également connaître une légère hausse de 2 %, tandis que nous anticipons une nouvelle année de forte volatilité pour nos principaux marchés émergents. Dans ce contexte, le groupe Renault vise à :

- augmenter de nouveau ses immatriculations et son chiffre d'affaires (à taux de change constant) ;
- poursuivre l'amélioration de la marge opérationnelle du Groupe et de l'automobile ;
- générer un *free cash-flow* opérationnel de l'automobile positif.

Vous trouverez ci-après le détail de toutes les activités menées en 2014.

Carlos Ghosn

Président-Directeur Général du groupe Renault

1.1.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1.1.1.1 DRIVE THE CHANGE

DRIVE THE CHANGE, PREMIÈRE PARTIE (2011-2013) : TROIS ANNÉES DE TRANSFORMATIONS SIGNIFICATIVES

En 2011, RENAULT s'était fixé deux priorités : renouer avec la croissance de ses ventes, et générer un *free cash flow* positif. Deux objectifs correspondaient à ces priorités : atteindre un volume de vente de 3 millions de véhicules en 2013, et 2 milliards d'euros de *free cash flow* cumulé entre 2011 et 2013.

Afin d'y parvenir, Renault devait considérablement évoluer. Constructeur encore essentiellement européen en 2010, les ventes de Renault hors d'Europe sont passées de 37 % à 50 % en 2013. Dans le même temps, en Europe, Renault a bien résisté à la crise, grâce à de nouveaux produits attractifs.

Le renouvellement des modèles a fortement contribué à l'amélioration de la performance en Europe de Renault qui a repris dès 2013 la tête du segment B.

- Clio IV, qui incarne le renouveau du design Renault, tout en offrant les dernières innovations, que ce soit dans le domaine environnemental ou dans le domaine des nouvelles technologies connectées.
- Captur : son succès témoigne de la capacité du Groupe à trouver de nouvelles opportunités de croissance, y compris sur des segments traditionnels comme le segment B. Captur était déjà en 2013 numéro 1 des ventes de *cross-over* en France, et numéro 1 sur son segment en Europe.
- Enfin, ZOE a été lancé, fer de lance de la gamme zéro émission. Bien que les ventes ne soient pas au niveau attendu, ZOE est dès fin 2013 le numéro 1 des ventes des véhicules électriques en Europe, et affiche un taux record de satisfaction des clients.

Par ailleurs, Renault a poursuivi l'extension de la gamme MO qui compte 6 véhicules et commencé son renouvellement avec les nouvelles Logan et Sandero. Cette plate-forme a permis de vendre en 2013 plus d'un million de véhicules dans 111 pays, assemblés dans 8 sites de production.

- Avec Duster, le Groupe a développé un produit mondial, capable de répondre à des attentes aussi différentes que celles de clients européens, brésiliens, indiens ou russes. Numéro 1 des SUV en Russie, et numéro 2 en Inde, au Brésil et en Argentine, Duster est aujourd'hui le modèle le plus vendu du groupe.

Enfin, la gamme de véhicules utilitaires s'était enrichie avec l'arrivée des nouveaux Master et de Kangoo Zéro Emission, numéro 1 des ventes en Europe chacun dans leur catégorie et tous les deux fabriqués en France.

Le renouvellement en profondeur de cette gamme a fait de Renault dès 2013 un compétiteur de plus en plus mondial :

- cinq pays émergents dans les dix premiers marchés du Groupe, dont le Brésil, à la deuxième place et la Russie, à la troisième ;
- à l'exception de l'Algérie, où Renault vendait déjà une voiture sur quatre, Renault a augmenté ses parts de marché dans tous les pays émergents où il était présent ;
- en Inde, une avancée significative a été faite en atteignant 2,2 % de part de marché, deux ans après la relance de la marque.

Au moment où Renault préparait cette offensive produit, il était prévu un marché automobile européen en hausse de 6 % sur la première période du plan (2011-2013) succédant à une baisse de 8 % entre 2008 et 2010. En réalité, le marché a continué sa baisse, marquant une nouvelle chute de 10 % atteignant le point le plus bas de ces 20 dernières années. Cet écart de 16 points par rapport aux prévisions, ajouté à la quasi disparition pour Renault du marché iranien, n'a pas permis d'atteindre l'objectif de vendre 3 millions de véhicules en 2013 et ce malgré les progrès constants dans les marchés émergents.

Néanmoins, grâce aux efforts de toute l'entreprise, Renault a maintenu une stricte discipline financière, et a dépassé l'objectif de générer 2 milliards d'euros de *free cash flow* au cumul des trois années du plan.

DRIVE THE CHANGE, DEUXIÈME PARTIE (2014-2017) : UNE NOUVELLE PHASE D'ACCÉLÉRATION

Aujourd'hui, fort de ces acquis, Renault aborde l'avenir avec confiance. La stratégie définie dans *Drive The Change* en 2011 a porté ses fruits. Il est temps maintenant de passer à une nouvelle phase d'accélération.

- Pour renforcer les effets d'échelle et la compétitivité, Le Groupe accélère le déploiement des plates-formes modulaires CMF au sein de l'Alliance, ce qui permettra de bénéficier d'économies qui n'auraient jamais pu être atteintes seuls, et de maintenir le taux de dépenses d'investissements et R&D en dessous de 9 % du C.A. Deux plates-formes communes à l'Alliance, la CMF C-D et la CMF B compteront 3 millions de véhicules chacune, les plaçant dans le top 5 mondial. Pour Renault, 80 % des futurs véhicules seront produits sur une plate-forme partagée avec un partenaire. Par ailleurs, le développement de modules standard permettra de couvrir les deux tiers de la valeur des futurs véhicules, contre un tiers aujourd'hui.
- En cohérence avec le développement à l'international, là où sont fabriqués les véhicules, Renault vise un taux d'approvisionnement local de 80 %. Ce *sourcing* local est indispensable pour assurer la compétitivité des produits, et en particulier pour réduire l'exposition aux variations des taux de change.
- En Europe, grâce à ses partenaires, et grâce à la mise en œuvre des plans de compétitivité, les capacités industrielles vont être mieux utilisées. C'est ainsi qu'en France par exemple, Renault s'est engagé en 2013 sur un volume de production de 710 000 véhicules en 2017, dont 132 000 Micra pour le compte de son partenaire Nissan.

Pour la deuxième partie du plan, la gamme produit restera la clé de voûte de la croissance et de la rentabilité avec des produits attractifs et compétitifs. L'offensive produit sera accélérée, à la fois en renouvelant les modèles clés, et en étendant la gamme et sa couverture géographique.

- Fort du succès de la gamme MO, un véhicule additionnel entrée de gamme sera lancé en 2015 afin d'élargir la couverture des marchés émergents. L'objectif est de proposer une voiture moderne à moins de 5 000 euros, en Inde puis en Amérique du Sud. Elle sera basée sur une plate-forme commune de l'Alliance CMF-A développée à Chennai, en Inde.
- Sur le segment A en Europe, la nouvelle Twingo a été lancée en 2014. Elle est produite sur la plate-forme innovante développée avec son partenaire Daimler.
- À partir de 2015, les véhicules de la gamme C et D vont être entièrement renouvelés sur la base d'une plate-forme CMF de l'Alliance. En Europe, ils seront produits dans les usines de Douai et Palencia. Cette approche

permet par exemple de développer la prochaine génération de Mégane sur une plate-forme de 3 millions d'unités, comparé aux 700 000 de la plate-forme actuelle. Un nouveau véhicule du segment D sera également développé sur cette plate-forme de 3 millions d'unités, comparé à 160 000 unités pour la Laguna aujourd'hui. Les remplaçants d'Espace, Mégane, Scenic et un nouveau véhicule du segment D seront lancés ainsi successivement.

- Une gamme complète de *cross-over* sera offerte, après le succès de Captur, en élargissant l'offre aux segments C et D.
- Enfin, la gamme de véhicules utilitaires sera enrichie avec deux nouveaux *pick-up*, afin de mieux couvrir ce segment, cœur du marché dans de nombreux pays émergents. En Europe, le nouveau Trafic a été lancé en 2014. Il est produit dans l'usine de Sandouville, et développé en collaboration avec GM.

Un plan produit solide ne va pas sans une politique de prix adéquate. Ce point a été particulièrement suivi ces trois dernières années.

Par ailleurs, le renforcement de la marque demeure une priorité :

- le plan produit, les innovations ainsi que l'amélioration de la qualité et de la satisfaction client y contribueront ;
- l'attractivité et la compétitivité des voitures seront améliorées en les dotant d'innovations utiles, séduisantes et accessibles au plus grand nombre. Dans ce domaine, les véhicules connectés et autonomes constituent une grande opportunité de développement à horizon 2020. Ces véhicules arriveront sur le marché par étapes successives ;
- les engagements de Renault sur la responsabilité environnementale seront tenus : poursuite du développement des véhicules électriques et baisse des émissions de CO₂ des véhicules thermiques.

L'entreprise est mobilisée pour atteindre trois objectifs :

- conforter Renault comme première marque automobile française dans le monde ;
- positionner Renault de manière durable comme deuxième marque en Europe ;
- conforter Dacia comme première marque dans sa catégorie.

L'installation en Chine constitue un autre enjeu majeur pour Renault. En décembre 2013, la création d'une joint-venture avec Dong Feng a été officialisée et dans la foulée la construction d'une usine à Wuhan d'une capacité de 150 000 véhicules, dans une première étape, a démarré. Les premiers modèles, des *cross-over* des segments C et D, seront lancés à partir de 2016.

Un projet de renforcement des synergies entre Renault et Nissan a été annoncé début 2014. Il a conduit à la mise en place d'un management commun dans quatre domaines : les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, et les ressources humaines. Pour 2016, l'Alliance se fixe un objectif d'au moins 4,3 milliards de synergies. Ces synergies contribueront au succès du plan de Renault.

Tout le sens de la stratégie de Renault est d'assurer une croissance rentable et durable pour Renault. En conséquence, deux objectifs ont été fixés : un objectif de croissance, et un objectif de rentabilité.

- La croissance sera mesurée par le chiffre d'affaires. Cela permettra de mieux prendre en compte l'ensemble des activités du Groupe : la vente de véhicules, pièces et accessoires, les services associés et les ventes aux partenaires. Cet indicateur reflète également la volonté d'augmenter le chiffre d'affaires unitaire, grâce à la valorisation des produits et des marques. À l'issue du déploiement total du plan, Renault vise un chiffre d'affaires du Groupe de 50 milliards d'euros, à des taux de change prévus par le consensus des banques début 2014, mesuré en 2017.
- La rentabilité sera mesurée par la marge opérationnelle. Au cours des trois dernières années, le *free cash flow* a concentré les efforts de l'entreprise. Ceci s'est avéré être un choix sage dans le contexte de la crise européenne. Le bilan étant assaini, la deuxième partie du plan se focalise sur la rentabilité opérationnelle. À l'issue du plein effet du plan, Renault vise une marge opérationnelle du Groupe d'au moins 5 % du chiffre d'affaires. Dans le même temps, et afin de maintenir la plus grande discipline financière au sein de l'entreprise, un *free cash flow* opérationnel de l'automobile positif chaque année est imposé.

1.1.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1^{ER} JANVIER 2015

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.

Le CEG est composé de onze membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur délégué à la performance, Directeur commercial Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la croissance des parts de marché et la rentabilité des ventes ;
- 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 présidence, qui supervise les fonctions suivantes : la Direction juridique, la Direction des affaires publiques, la Direction de la communication, la Direction de la relation publique, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise, la Direction de l'immobilier & des services généraux, la Direction de la prévention et de la protection du Groupe, la Direction des équipes transverses, le programme de l'Efficiency économique des frais de fonctionnement ;
- le Directeur de l'ingénierie ;
- le Directeur des ressources humaines Groupe et Alliance ;
- le Directeur du produit, programmes Groupe ;
- le Directeur fabrication et logistique Groupe ;
- le Directeur qualité et satisfaction client ;
- le Directeur financier Groupe ;
- le Directeur des opérations de la région Europe.

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* ;
- rentabilité programmes et plannings ;
- différents rapports : qualité, véhicule électrique, coûts fixes, etc.

L'« *Operations Review* » est composé de 16 membres permanents :

- les 11 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 11 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.

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

UNIS POUR LA PERFORMANCE



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

GASPAR GASCON ABELLAN
Directeur de l'Ingénierie

MOUNA SEPEHRI
Directeur Délégué
à la Présidence

THIERRY BOLLORÉ
Directeur Délégué
à la Compétitivité

CARLOS GHOSN
Président-Directeur Général

L'année 2014 a été décisive pour consolider les succès de la 1^{re} moitié du plan stratégique «Renault Drive the Change» (2011-2013), et engager concrètement les actions de la 2^e moitié (2014-2016). Ces actions portent sur le renouvellement de la gamme, l'expansion internationale et l'ambition renouvelée en Europe, le renforcement de la compétitivité,

l'accroissement des synergies avec l'Alliance et la maîtrise des investissements. À l'issue du plan*, le Groupe vise un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros, et une marge opérationnelle supérieure à 5 % du chiffre d'affaires, avec un free cash-flow positif chaque année.

*Mesure réalisée en 2017.

“ Nous avons atteint tous les objectifs annoncés pour 2014. Cette nouvelle étape nous place sur la bonne trajectoire pour la réalisation de notre plan stratégique «Renault Drive the Change». ”

CARLOS GHOSN, Président-Directeur Général



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

JÉRÔME STOLL
Directeur Délégué à la Performance,
Directeur Commercial Groupe,
Président de Renault Sport F1

BRUNO ANCELIN
Directeur Produit
et Programmes Groupe

DOMINIQUE THORMANN
Directeur Financier Groupe,
Président de RCI Banque

CHRISTIAN VANDENHENDE
Directeur de la Qualité
et de la Satisfaction Client

STEFAN MUELLER
Directeur des Opérations
de la Région Europe

Au 1^{er} avril 2015.

1.1.3 CHIFFRES CLÉS ET INFORMATIONS GÉNÉRALES

PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2014	2013	2012 RETRAITÉ ⁽²⁾	2012 PUBLIÉ
Chiffre d'affaires	41 055	40 932	40 720	41 270
Marge opérationnelle	1 609	1 242	782	729
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 559	1 498	1 213	1 234
Résultat net – part du Groupe	1 890	586	1 749	1 772
Résultat net par action (en euros)	6,92	2,15	6,43	6,51
Capital	1 127	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	24 898	23 214	24 564	24 547
Total de Bilan	81 551	74 992	75 414	75 414
Dividende (en euros)	1,90 ⁽³⁾	1,72	1,72	1,72
Capacité d'autofinancement de l'Automobile ⁽⁴⁾	3 138	2 914	2 573	2 577
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 104	1 761	1 532	1 492
EFFECTIF TOTAL AU 31/12	117 395	121 807	127 086	127 086

(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) Retraités pour refléter l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du Personnel ».

(3) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 30 avril 2015.

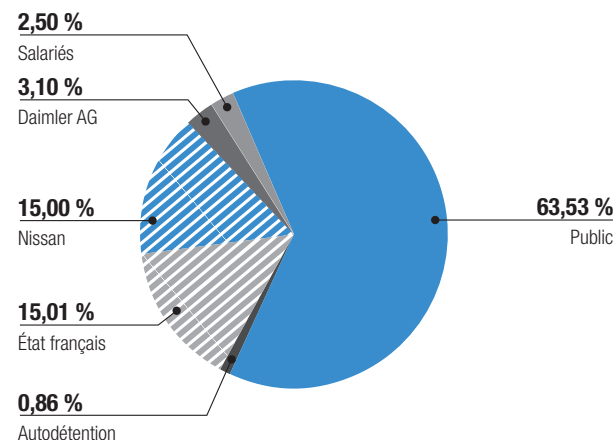
(4) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

MARGE OPÉRATIONNELLE (en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
AUTOMOBILE	858	495	+363
En % du chiffre d'affaires Automobile	2,2 %	1,3 %	+0,9 pt
FINANCEMENT DES VENTES	751	747	+4
MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE	1 609	1 242	+367
En % du chiffre d'affaires Groupe	3,9 %	3,0 %	+0,9 pt

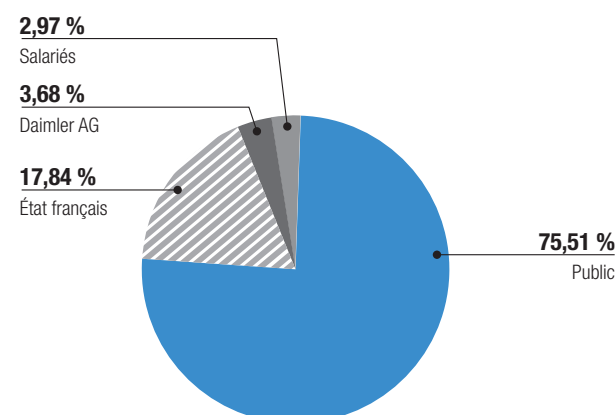
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE (en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE	41 055	40 932	+0,3 %
Dont :			
Automobile	38 874	38 775	+0,3 %
Financement des ventes	2 181	2 157	+1,1 %

ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2014

RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EN %



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 2014 plus de 2,7 millions de véhicules dans 125 pays, soit une nouvelle progression de 3,2 %. Il réunit plus de 117 000 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 ;
- s'appuie sur une stratégie offensive de déploiement à l'international ;
- renforce ses partenariats : alliance avec Nissan, coopérations avec AVTOVAZ en Russie, partenariat avec Daimler, accord avec Dongfeng en Chine ;
- bénéficie de la complémentarité de ses trois marques : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors.



RENAULT, MARQUE GLOBALE DU GROUPE

 **2 118 844 véhicules vendus**

Renault est implanté dans 125 pays et plus de 12 000 points de vente. Avec plus de 115 ans d'histoire, Renault a forgé son identité sur l'innovation ingénieuse au service des Hommes.



DACIA, MARQUE RÉGIONALE DU GROUPE

 **511 465 véhicules vendus**

Dacia est vendue dans 44 pays en Europe, au Maghreb et en Turquie. Elle a séduit plus de 3 millions de clients depuis 2004, en proposant une gamme de véhicules robustes au meilleur prix.



RSM, MARQUE LOCALE DU GROUPE

 **82 123 véhicules vendus**

RSM est commercialisée en Corée du Sud. Sa gamme couvre les segments moyen et supérieur, ainsi que les *Sport Utility Vehicles*.

1.1.3.2 LES 15 PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

	IMMATRICULATIONS	RANG 2013	VOLUMES 2014* (en unités)	PÉNÉTRATION VP+VU 2014 (en %)	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS. 2013 (en points)
1	France	1	577 601	26,6	+1,3
2	Brésil	2	237 187	7,1	+0,5
3	Russie	3	194 531	7,9	+0,3
4	Allemagne	4	173 479	5,3	+0,2
5	Turquie	5	133 212	17,4	+0,4
6	Italie	8	130 996	8,9	+1,6
7	Espagne	9	127 666	13,2	+1,0
8	Royaume-Uni	11	109 014	3,9	+0,9
9	Algérie	7	91 800	26,9	+0,7
10	Argentine	6	84 946	12,9	-2,5
11	Corée du Sud	13	80 003	4,9	+0,9
12	Belgique+Luxembourg	10	77 303	13,0	+0,0
13	Colombie	16	50 362	16,6	+0,5
14	Maroc	14	45 174	37,0	-1,9
15	Inde	12	44 849	1,5	-0,6

* Chiffres à fin décembre 2014.

1.1.4 LES FAITS MARQUANTS 2014 DU GROUPE ET PAR RÉGION

Globalement, les ventes de véhicules particuliers (VP) et de véhicules utilitaires (VU) du groupe Renault progressent de 3,2 % à 2,7 millions d'unités et le groupe Renault gagne des parts de marché dans neuf de ses dix principaux marchés.

- En Europe, la part de marché du Groupe est de 10 % : la marque Renault gagne 0,2 point de part de marché et la marque Dacia 0,4 point. En VU, Renault maintient son leadership pour la 17^e année consécutive, avec une part de marché de 14,2 %.
- À l'international, le Groupe résiste avec des gains de part de marché dans six de ses sept premiers marchés, dont le Brésil et la Russie.

Le secteur opérationnel Automobile de Renault a réussi à améliorer sa rentabilité et à **tenir son engagement de free cash flow positif**.

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), entreprise commune pour la production de véhicules en Chine. Moins d'un mois plus tard, le 9 janvier 2014, a eu lieu la cérémonie de pose de la première pierre de l'usine. Une cinquantaine de personnes ont participé à cet événement, dont Jacques Daniel, Président-Directeur de la DRAC, Hu Xidong, Vice-Président, les représentants des autorités locales de la WEDZ (zone de développement économique de Wuhan) et les responsables des entreprises de construction engagées à ce jour sur le chantier.

Salon de Bruxelles – Nouvelle Mégane Coupé-Cabriolet est présentée à l'occasion du salon de Bruxelles et à partir du mois de mars dans plus de 15 autres pays (France, Allemagne, Australie...). La **nouvelle gamme Mégane**, avec la nouvelle identité visuelle Renault, se déploie à l'ensemble des pays de commercialisation début 2014.

Next Two – Avec le prototype Next Two, Renault présente sa vision d'un véhicule autonome à l'horizon 2020, associant délégation de conduite et connectivité pour redonner du temps aux automobilistes tout en améliorant leur sécurité.

Salon de Genève – Nouvelle Twingo - 20 ans après la première du nom, Renault lance la 3^e génération de sa petite citadine. Totalement repensée, elle puise son inspiration dans l'héritage laissé par la Twingo originelle et la R5.

Russie – Nouvelle Logan arrive sur le marché russe. La berline familiale, complètement adaptée aux conditions locales, est le 1^{er} modèle Renault produit sur la ligne de production d'AVTOVAZ à Togliatti. Cette ligne de production, qui aura une capacité totale de 350 000 unités par an, sera bientôt l'hôte du plus grand programme de partage de plates-formes de l'Alliance Renault Nissan. Après LADA Largus et Nissan Almera, Nouvelle Logan, Sandéro et Stepway y sont produites. 500 000 Renault Logan ont été vendues avant le lancement de Nouvelle Logan en mai 2014.

Brésil – Renault annonce de **nouveaux investissements** au Brésil, 2^e marché du groupe : 500 millions de réals (162 millions d'euros) seront consacrés à la production de nouveaux véhicules dans l'usine de Curitiba sur la période 2014-2019 ; 240 millions de réals supplémentaires (78 millions d'euros) sur les dix prochaines années, seront destinés à la création d'un nouveau centre logistique pour le réseau de concessions au Brésil et d'autres marchés.

Alliance – Accélération des synergies chez Renault et Nissan : création de quatre **directions communes**.

En vue de réaliser au moins 4,3 milliards d'euros de synergies annuelles, l'alliance Renault-Nissan met en place des plans de convergence ambitieux dans quatre domaines clés : l'ingénierie, la fabrication et la logistique, les achats et les ressources humaines. Quatre nouvelles directions communes sont officiellement créées le 1^{er} avril 2014 avec un effet positif immédiat en termes d'efficacité et de compétitivité.

Malaisie – Développement de l'implantation : Renault et Tan Chong Motors signent un accord d'assemblage local et de distribution en Malaisie. Grâce à cet accord, Fluence est désormais assemblée localement et commercialisée sur le marché, première étape d'une phase d'accélération de la croissance de Renault en Malaisie. Ce lancement va s'accompagner d'une croissance du réseau de distribution de Renault dans le pays, avec un objectif de 25 concessionnaires à l'horizon 2016. Cet accord permettra à Renault d'accroître sa présence et sa notoriété en Malaisie et plus largement en Asie du Sud-Est, véritable réservoir de croissance pour le Groupe.

Nouveaux Trafic et Master – Renault renouvelle en 2014 ses deux fourgons : nouveau Trafic et nouveau Master (révélé en première mondiale sur le salon de Birmingham en Angleterre en avril). Ajoutés à nouveau Kangoo, commercialisé mi-2013, la gamme utilitaire de Renault est remise à neuf.

Nouvelle Mégane R.S. 275 Trophy-R – 7'54"36 : record du tour au Nürburgring pour la Nouvelle Mégane R.S. 275 Trophy-R. La plus sportive des Mégane ajoute un troisième record du tour de la célèbre Nordschleife à son palmarès. Un exploit réalisé par une toute nouvelle série limitée à la philosophie radicale : Mégane R.S. 275 Trophy-R. La série limitée à 250 exemplaires est commercialisée dans une quinzaine de pays.

Cross-manufacturing – Renault et Fiat ont signé un accord selon lequel Renault fournira à Fiat un véhicule utilitaire léger basé sur la même plateforme que Nouveau Trafic. Le style du véhicule sera développé par Fiat et disposera d'éléments uniques et distinctifs, sous la marque Fiat Professional. Le véhicule sera fabriqué par Renault **Sandouville** à partir du 2^e trimestre 2016, sur la ligne du Nouveau Trafic, avec un volume cumulé estimé à 100 000 véhicules.

Cross-manufacturing Nissan – L'usine du **Mans** produira le châssis de la future Nissan Micra. Fin 2016, l'usine du Mans produira les composants du châssis de la prochaine génération de la Nissan Micra, ce qui augmentera l'activité du site d'environ 8 % sur la base d'un investissement de 7 millions d'euros. Cette production permettra d'approvisionner à 100 % l'usine Renault de **Flins** (Yvelines) qui produira la future Nissan Micra à partir de 2016 avec un volume prévisionnel de 132 000 véhicules en année pleine. (82 000 véhicules annoncés en 2013 et 50 000 Micra supplémentaires annoncées en 2014).

Autopartage – Renault et Bolloré signent un accord pour faire progresser le véhicule électrique et faire face aux problématiques de qualité de l'air et de mobilité dans les métropoles.

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. Disputé avec des monoplaces électriques de 200 kW (270 ch.), ce championnat s'impose déjà comme un support de recherche et de développement pour les véhicules « zéro émission ».

Renault est le partenaire titre de l'écurie e.dams, créée par Alain Prost, ambassadeur de la marque Renault, et Jean-Paul Driot.

Fortement engagé dans le véhicule électrique avec sa gamme Z.E., Renault a apporté son expertise dans la conception de la Spark-Renault SRT_01E, utilisée par les dix écuries engagées dans la compétition.

EOLAB – avec 1 l/100 km sur cycle mixte NEDC (22 g de CO₂/km)*, EOLAB illustre la volonté de Renault d’aller toujours plus loin dans la réduction de l’empreinte environnementale de ses véhicules. Présentation au Mondial et essais presse.

Nouvel Espace - présenté en avant-première mondiale au Mondial de Paris. Renault réinvente Espace. Figure de proue de la marque, le nouveau Renault Espace se réincarne sous les traits fluides d’un grand *cross-over*, élégant et robuste.

Initiale Paris – En première mondiale au Mondial de Paris. Renault présente les nouveaux codes de sa signature exclusive. Renault redéfinit sa signature « Initiale Paris » : une signature qui incarne la vision du bien-être à bord par la marque au losange. Elle sera apposée sur les versions hautes de la Clio et du nouvel Espace.

Alpine – ELMS/Alpine A450B. L’équipe Signatech-Alpine s’adjuge un second titre consécutif aux *European Le Mans Series*, une première historique dans cette catégorie en Europe. Il y a 40 ans quasiment jour pour jour, Alpine-Renault devenait vainqueur du Championnat d’Europe 2 Litres 1974. Parallèlement à ce projet sportif couronné de succès, Alpine poursuit la préparation de la Berlinette du XXI^e siècle qui sera commercialisée en 2016.

Duster Oroch (Pick-up Amérique latine) – Présentation du *show car* Duster Oroch à São Paulo. Renault révèle le *show car* Duster Oroch en première mondiale au 28^e Salon de l’automobile de São Paulo (Brésil). Conçu par le centre de design Renault pour l’Amérique latine (RDAL) de São Paulo, le *show car* Duster Oroch est une étude de style destinée à explorer ce que pourrait être un *pick-up* de loisirs offrant suffisamment d’espace pour cinq personnes tout en possédant la robustesse d’un véritable SUV.

Inauguration de l’usine d’Oran – Cette usine produit Nouvelle Renault Symbol, avec une capacité de production de 25 000 véhicules par an, susceptible d’être portée à terme à 75 000 véhicules par an.

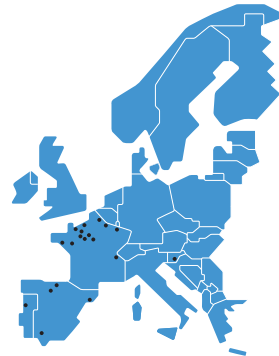
FINANCEMENT DES VENTES

Bénéficiant du rebond du secteur automobile européen et malgré un léger repli de ses principaux marchés émergents, le groupe RCI Banque a financé un niveau historique de 1 245 246 contrats de financements (+ 7,3 %). De plus, au cœur de la stratégie, le nombre de contrats de services poursuit son essor avec une hausse de 23,4 % et atteint 2 168 035 unités avec un taux d’intervention services de 73,0 % (contre 62,7 % à fin 2013).

Dynamisé par la croissance des marques de l’Alliance et par l’internationalisation du groupe RCI Banque, le taux d’intervention financements s’établit à 35,2 %, en progression de 0,6 point par rapport à 2013.

FAITS MARQUANTS PAR RÉGION

Région Europe



Sites Europe :

Batilly, Caudan, Choisy-le-Roi, Cléon, Dieppe, Douai, Flins, Grand-Couronne, Le Mans, Maubeuge, Ruitz, Sandouville, St-André-de-l’Eure, Villeurbanne, Barcelone, Cacia, Novo Mesto, Palencia, Séville, Valladolid

Forte progression en volumes et en parts de marché

Le groupe Renault dépasse le seuil des 10 % de part de marché (+0,6 point).

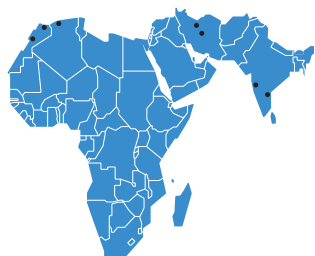
- Avec 1 464 611 immatriculations, le groupe Renault enregistre une progression de ses immatriculations de +12,5 %, soit deux fois plus importante que celle du marché, qui s’établit à +5,9 %. Les plus fortes progressions en volumes pour le Groupe sont enregistrées au Portugal (+42,1 %), au Royaume-Uni (+41,9 %), en Espagne (+30,2 %) et en Italie (+28,9 %). L’Italie enregistre notamment la meilleure part de marché depuis 28 ans en 2014 avec 8,9 %.
- La marque Renault occupe la 3^e place du marché VP + VU en Europe avec 7,6 % de part de marché (+0,2 point). Renault est leader en France, redevient 2^e marque en Espagne et 1^{re} marque au Portugal. Clio et Captur permettent à Renault de prendre la 1^{re} place du marché des citadines (segments A + B). En VU, la marque Renault maintient son leadership européen pour la 17^e année consécutive (avec 14,2 % de part de marché).
- Pour la seconde année consécutive, la marque Dacia enregistre la plus forte croissance de part de marché en Europe : +0,4 point à 2,5 %. En France, 5^e marque du marché, Dacia gagne +0,5 point de pénétration à 4,9 %, portée notamment par le succès de Duster et de Sandero (3^e véhicule le plus vendu à particulier). En Espagne, grâce à Sandero, 1^{er} véhicule vendu aux particuliers, Dacia voit sa part de marché gagner 0,7 point à 4,7 %. Dacia réalise également des volumes et parts de marché record dans la quasi-totalité des pays d’Europe comme en Italie (2,7 % de part de marché) ou au Royaume-Uni où, après seulement deux ans de commercialisation, Dacia a déjà conquis presque 1 point de part de marché.
- Renault est le constructeur qui a le plus vendu de véhicules électriques en Europe (53 % de ZOE vendues en plus sur le périmètre G9 ⁽¹⁾ par rapport à l’année 2013). Les groupes Renault et Bolloré ont signé un accord pour étendre l’usage du véhicule particulier 100 % électrique, et ainsi contribuer à une meilleure qualité de l’air et une mobilité plus fluide dans les villes et les métropoles.



(1) G9 : Europe hors France.

Région Afrique, Moyen-Orient, Inde

Renault est le premier constructeur automobile à s'installer industriellement en Algérie et contribue ainsi au développement d'une filière automobile nationale.



Sites Afrique, Moyen-Orient, Inde :

Casablanca, Chennai, Oran, Pune, Tanger, Téhéran, Aci-Pars

Inauguration de l'usine d'Oran en Algérie en novembre

- Avec 308 012 immatriculations, les volumes du Groupe dans la Région Afrique, Moyen-Orient, Inde reculent de -9,2 % en 2014 avec une part de marché qui s'établit à 3,8 % (-0,7 points). Certains des marchés les plus importants pour le Groupe sont en baisse, comme le Maghreb (-13,2 %) ou l'Inde (-0,8 %).
- Le Groupe s'affirme comme leader du marché algérien avec 26,9 % de part de marché, en hausse de 0,7 point dans un marché en baisse de 19,8 %. Cette performance positionne les marques Renault et Dacia aux 1^{re} et 3^e places. L'usine Renault d'Oran, inaugurée en novembre 2014, vient renforcer la place de Renault en tant qu'acteur majeur du marché automobile algérien. Cette usine produit Nouvelle Renault Symbol, avec une capacité de production de 25 000 véhicules par an, susceptible d'être portée à terme à 75 000 véhicules par an.
- Au Maroc, dans un marché stable (+1,1 %), le groupe Renault domine le marché avec 37 % de part de marché et place une nouvelle fois ses marques Dacia et Renault en tête des ventes avec 45 174 véhicules vendus.
- En Inde, Renault reste la première marque européenne avec 1,5 % de part de marché et 44 849 immatriculations, malgré un creux dans son cycle produit. Dès 2015, deux nouveaux produits au cœur du marché indien seront fabriqués dans ce pays.
- En Inde, Kwid a été révélé en première mondiale le 5 février 2014 au Salon de New Delhi : c'est le premier concept-car Renault dévoilé hors d'Europe. Conçu avec la contribution du centre de design Renault India pour les marchés internationaux, il incarne la stratégie mondiale Renault, au plus près des marchés.
- En Afrique, Renault poursuit son développement. De nouveaux showrooms ont ouvert, notamment au Nigeria, au Mozambique, au Ghana, et la gamme Renault se déploie dans les pays avec Duster, Sandero et Koleos. La marque connaît une forte croissance notamment en Angola, avec plus de 3 700 ventes comparé à 500 il y a 5 ans.



Région Eurasie

Le groupe Renault détient 38,6 % de part de marché en Roumanie, 17,4 % en Turquie et 7,9 % en Russie.



Sites Eurasie :

Bursa, Moscou, Pitesti, Togliatti

Renault, deuxième marque étrangère en Russie et en Turquie, Dacia leader en Roumanie

- Renault dans la Région Eurasie progresse de +0,7 point et s'établit à 10,3 %. Le Groupe fait mieux que le marché avec des immatriculations en baisse de 5,4 % dans un marché en chute de -11,5 % grâce à ses performances en Russie et en Turquie.
- En Russie, son 3^e marché, Renault est porté par le succès de Duster (à nouveau premier SUV du marché en 2014) et le lancement réussi de Nouvelle Logan et Nouvelle Sandero. Renault est la 2^e marque étrangère et enregistre une part de marché record de 7,9 % (+0,3 point) dans un contexte économique et monétaire difficile. Le marché automobile russe a baissé de 11 % en 2014.
- En Russie, Nouvelle Logan et Nouvelle Sandero sont les premiers modèles Renault produits dans l'usine de Togliatti. En janvier 2015, l'usine Renault de Moscou fête un million de véhicules produits.
- En Russie, le 12 décembre 2014, l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ mettent en place une nouvelle organisation d'achat en Russie. La nouvelle structure dénommée AVTOVAZ-Renault-Nissan Purchasing Organization (ARNPO) est en charge des achats en Russie des trois partenaires à compter de janvier 2015.
- Renault poursuit également son expansion dans les pays de la CEI avec des volumes en hausse de 42,5 % pour une part de marché en très nette progression à 5,9 % (+1,7 point).
- En Turquie, dans un marché en recul de -10,0 %, le Groupe a réalisé la meilleure performance des 13 dernières années avec une part de marché de 17,4 % (+0,4 point). Renault est la 2^e marque du pays : Fluence est le modèle le plus vendu, Clio, Captur et Symbol sont leaders de leur segment.
- En Turquie, la marque Dacia a battu un record de part de marché (4,5 %). Duster est le modèle le plus vendu dans les segments des 4x4 et des SUV.
- En Roumanie, Dacia, constructeur national, reste leader du marché. Au global, le groupe Renault totalise 38,6 % de part de marché dans le pays, avec des ventes en hausse de 21,3 %.
- Lancement de ZOE et Twizy en Roumanie et Turquie.



Région Asie-Pacifique

En Corée, dans un marché VP à la hausse de +9,0 %, Renault Samsung Motors enregistre une nouvelle forte progression de ses volumes (+33,3 %) et de sa part de marché (+1 point à 5,7 %).



Sites Asie-Pacifique :
Busan

Succès de Renault Samsung Motors en Corée

- Avec 133 172 unités, les volumes du Groupe dans la Région Asie-Pacifique décollent de +23 % dans un marché en hausse de +4,6 %. Le Revival Plan de Renault Samsung Motors en Corée porte la croissance.
- En Corée, la marque Renault Samsung Motors (RSM) progresse grâce à une gamme renouvelée et un réseau en extension. RSM est leader en qualité de service en vente et en après-vente en 2014.
- Succès confirmé en Corée de QM3, version coréenne de Captur, qui s'est écoulé à près de 20 000 unités depuis sa commercialisation fin 2013 et qui est élu meilleur SUV en Corée.
- En Chine, le Groupe totalise plus de 34 000 immatriculations. Renault continue de renforcer sa présence commerciale en lançant de nouveaux produits (Koleos Sport Way, Fluence phase 3 et Mégane R.S.) et en développant son réseau qui compte environ 100 affaires fin 2014.
- Un an après la création de Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), sa coentreprise avec Dongfeng, Renault est en ligne pour réaliser avec succès le lancement, en 2016, de ses premiers véhicules fabriqués localement dans l'usine de Wuhan. La capacité de production initiale de cette usine est de 150 000 véhicules par an.
- En Malaisie, Renault et Tan Chong Motors signent un accord d'assemblage local et de distribution. Grâce à cet accord, Fluence est désormais assemblée localement et commercialisée sur le marché, première étape d'une phase d'accélération de la croissance de Renault en Malaisie et plus largement en Asie du Sud-Est, véritable réservoir de croissance pour le Groupe.
- Croissance de Renault en Australie (10 014 unités, +42,7 %) et au Japon (4 659 unités, +23,5 %).



Région Amériques

Le Brésil demeure le 2^e marché du Groupe. Malgré un MTM à -7 %, Renault immatricule 237 187 unités (+0,3 %). La marque réalise ainsi une part de marché record de 7,1 % (+0,5 point).



Sites Amériques :
Cordoba, Curitiba, Envidado,
Los Andes

Part de marché record au Brésil

- Avec 416 934 immatriculations, les volumes du Groupe dans la Région Amériques reculent de 10,7 % dans un marché en baisse de 7,5 %, en grande partie lié à la situation économique en Argentine. Le groupe Renault préserve une part de marché de 6,4 % (-0,2 pt) à la faveur de ses succès au Brésil et en Colombie.
- Au Brésil, 2^e marché du Groupe, Renault annonce de nouveaux investissements : 500 millions de réals (162 millions d'euros) seront consacrés à la production de nouveaux véhicules dans l'usine de Curitiba sur la période 2014-2019 ; 240 millions de réals supplémentaires (78 millions d'euros) sur les dix prochaines années, seront destinés à la création d'un nouveau centre logistique.
- Au Brésil, Renault révèle le showcar Duster Oroch en première mondiale au Salon de l'automobile de São Paulo. Conçu par le centre de design Renault pour l'Amérique latine à São Paulo, l'étude de style explore l'univers du *pick-up* de loisirs.
- En Colombie, Renault est la 2^e marque du marché et réalise un record de ventes avec 50 362 unités (+13,5 %) et une part de marché de 16,6 % (+0,5 point).
- En Argentine, dans un contexte financier local difficile, Renault a fait le choix de limiter son exposition au peso et par conséquent la quantité de ses importations. Les immatriculations ont été pénalisées et reculent de -39,8 % par rapport à 2013 pour une part de marché de 12,9 % (-2,5 points).



1.1.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PERFORMANCES PAR RÉGION

Les activités du Groupe sont réparties en deux secteurs opérationnels, 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.

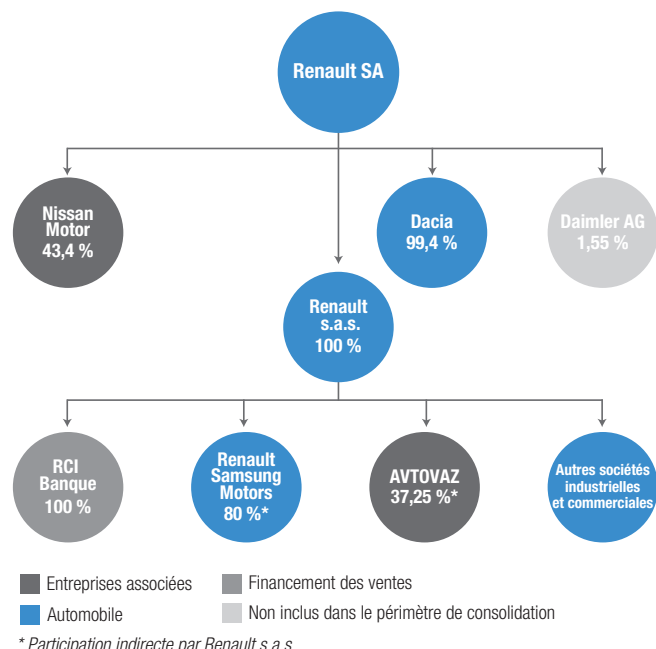
Par ailleurs, deux participations viennent compléter ces activités :

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

Ces participations sont mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

(en % des actions émises)



1.1.5.1 L'AUTOMOBILE : MARQUES ET GAMMES

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

LA MARQUE RENAULT

Depuis 116 ans, Renault – une des rares marques automobiles nées au XIX^e siècle - fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'automobile.

Avec une passion toujours renouvelée pour la mécanique, le design et le progrès technologique, Renault a acquis au fil des années une personnalité unique, à la fois proche de ses clients, vibrante et audacieuse, qui pendant plusieurs années a été magnifiquement résumée par « les voitures à vivre », expression dont le souvenir reste présent à l'esprit de tous.

Dans la lignée des grandes innovations passées, Renault continue à renouveler l'offre automobile. En 2014, deux nouveaux modèles incarnent particulièrement cet esprit d'innovation au service d'une vie meilleure à chaque instant pour le client :

- la nouvelle Twingo, avec son architecture entièrement repensée pour un espace intérieur et une manœuvrabilité en rupture radicale par rapport au marché ;
- avec Trafic, la voiture devient véritablement le bureau du client.

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.

Avec une énergie que démontrent la durée et le succès de son engagement dans le sport automobile, Renault a pour ambition de permettre à chacun de vivre pleinement sa vie : une vie pleine de passion, mais aussi une vie rendue à chaque instant plus simple et plus facile.

VÉHICULES PARTICULIERS (VP)

Sur le segment des voitures compactes (segments A, B et Assimilés VP), Renault offre une large gamme de modèles complémentaires : Logan, Sandero, Twingo, Clio, Captur, Symbol, Scala et Kangoo.

Nouvelles Sandero et Logan remplacent progressivement leurs devancières pour soutenir la *success story* de ces modèles à l'international en gardant les forces qui ont fait leur réussite, en Russie ou au Brésil. Leur design extérieur et intérieur revisité s'accompagne désormais d'équipements modernes des segments supérieurs comme le régulateur/limiteur de vitesse, la climatisation régulée ou la navigation.

Accessible, habitable et robuste, Nouvelle Renault Logan connaît un réel succès en Amérique du Sud, avec près de 15 % des volumes VP 2014 de la Région, et en Russie, où le modèle représente environ 19 % des volumes VP 2014 du pays, grâce à son rapport prix/prestation inédit qui séduit tout particulièrement une clientèle familiale.

Sandero, avec un design moderne, habitable, fiable et proposant un rapport prix/prestations intéressant permet de répondre aux besoins d'une clientèle globale, des jeunes couples brésiliens aux célibataires russes. Elle représente en 2014 environ 44 % des ventes VP au Brésil, 20 % en Russie.

En 2014, la Marque Renault a pris le leadership sur les segments des petites voitures (A+B) en Europe.

Sur le segment A des petites citadines, Twingo II a connu une belle fin de vie dans un contexte concurrentiel très dynamique. Depuis septembre 2014, Renault poursuit le renouvellement de son offre en lançant Nouvelle Twingo. 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 2014, Twingo est demeurée la référence de son segment

en France (30,2 % de part de segment A) et a su maintenir ses positions en Europe (7 % de part de segment A).

Sur le segment B, deux ans après son lancement, Clio IV connaît un succès important et se hisse durablement à la deuxième place des ventes en Europe (7,6 % de part de segment B en 2014).

Fort de ses fondamentaux hérités des générations précédentes, Clio IV s'impose grâce à un design sensuel et une large gamme de personnalisation, R-Link - son écran interface tactile multimédia avec navigation intégrée, sa richesse d'équipements et ses motorisations qui allient performance, brio et sobriété record.

La variante *Estate* à l'allure de break de chasse demeure à la première place du sous-segment B-break en Europe (47 % de part de sous-segment B Break en 2014). La version RS complète la famille. Dotée d'un moteur essence turbo de 200 CH couplé à la boîte automatique à double embrayage EDC, elle amène une polyvalence de conduite inédite sur le segment des sportives.

Pour autant, les anciennes générations de Clio poursuivent leur vie puisque Clio III Collection et Clio II sont toujours présentes respectivement en Europe et au Maghreb comme produits d'accès à l'univers Clio et que Clio II, restylée selon la nouvelle identité design Renault, est commercialisée au Brésil et en Argentine.

Renault a poursuivi sa croissance sur le segment B avec Captur, le premier *cross-over* urbain de la gamme Renault, commercialisé depuis avril 2013. Captur se démarque en offrant 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 45 pays, Captur est une voiture mondiale qui s'est imposée durablement sur le segment B *Cross-over* en Europe (32 % de part de segment en 2014).

En Inde, Renault Scala se positionne sur un segment premium destiné à une clientèle jeune, urbaine et en pleine ascension sociale. Elle offre un niveau de confort haut de gamme par ses prestations et ses dimensions adaptées aux jeunes familles.

Nouveau Kangoo, pour sa première année pleine, est un franc succès. Il a notamment accru significativement 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 CO₂ et de basse consommation de carburant.

Duster est également un véritable succès dans les marchés internationaux avec son design séduisant, son habitabilité, sa fiabilité et ses équipements adaptés aux besoins de différents marchés. Duster représente en 2014 environ 90 % des ventes VP en Inde et 40 % en Russie.

Sur un segment C berline extrêmement compétitif porté par les nouveautés, Mégane a très bien résisté en 2014 grâce à l'adoption de la nouvelle identité de la marque, d'une offre moteur étendue et des derniers équipements technologiques de la marque, tel que le système multimédia connecté Renault R-Link. En Europe, Mégane berline consolide sa position sur le segment C berline avec une part de segment qui s'établit à 3,24 % en hausse de +0,31 pt.

Sur le segment C-MPV, la mise à jour de la gamme Scénic en 2013 avec la nouvelle identité de la marque et la mise à jour des équipements technologiques, tel que le système multimédia connecté Renault R-Link, a aussi permis de résister à une concurrence renouvelée.

Fluence, qui affiche aussi la nouvelle identité design de Renault depuis janvier 2013 alliée à un style dynamique et moderne et une gamme de groupe motopropulseurs adaptée aux attentes des clients, a conforté sa position en Turquie sur le segment C avec une part de segment qui a progressé de 2,27 points à 9,82 %.

Renault n'oublie pas sa passion du sport automobile : Mégane Renault Sport 275 Trophy-R a établi un nouveau record du tour de la célèbre Nordschleife (circuit du Nürburgring en Allemagne) bouclé en 7'54"36.

2014 marque le début d'un cycle de renouvellement du haut de la gamme Renault, avec la présentation au Mondial de l'automobile (Paris, 2 octobre 2014) de la cinquième génération du Renault Espace. Véhicule emblématique de la marque et créateur du segment des monospaces, les 4 générations précédentes auront accumulé 1,25 million d'unités en 30 ans (1984-2014).

Le nouvel Espace prend en compte les évolutions des besoins de la clientèle avec quatre domaines d'innovation :

- esthétique (1) : la silhouette du véhicule est maintenant un *cross-over* avec de claires références au monde des SUV mais dans une exécution très fluide, aérodynamique, et élégante ;
- technologie (2) et sécurité (3) : 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. Le véhicule disposera en outre du Châssis 4Control, technologie à quatre roues directrices offrant plus de maniabilité et une tenue de route très dynamique ;
- enfin, la qualité (4) : choix des matériaux intérieurs, fiabilité des mécaniques, nouveaux processus industriels sont placés au plus haut niveau des exigences de la clientèle.

Koleos, lancé en 2008, et commercialisé dans une soixantaine de pays, confirme son rôle de fer-de-lance premium de la marque Renault à l'international, avec plus de 300 000 unités vendues. Une nouvelle phase a été lancée à partir de septembre 2013 avec son nouveau design avant, de nouvelles technologies et motorisations.

En 2014, sur ce segment des SUV particulièrement concurrentiel, Koleos a séduit plus de 48 000 clients (en hausse par rapport à 2013) dont 85 % hors d'Europe. Sur certains marchés, il est le principal modèle de Renault sur les segments supérieurs (Eurasie, Amérique latine, Chine).

Latitude, la grande berline statutaire est un pur produit de l'Alliance, combinant des éléments techniques de Renault et de Nissan pour offrir une facilité de conduite et un toucher de route tout en douceur. Commercialisée sur les cinq continents, Latitude reflète la volonté de la marque de monter en gamme à l'international et de tirer son image vers le haut en s'adressant à de nouveaux clients.

Laguna III s'est vendue, depuis son lancement en 2007, à presque 350 000 exemplaires. Laguna est dotée des dernières technologies automobiles au service du confort et du plaisir de conduite : châssis 4Control à quatre roues directrices, système de navigation R-Link, système audio Bose® Sound System.

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 et, depuis fin 2012, avec Daimler pour la production de la fourgonnette Citan.

Renault maintient sa place de première marque européenne du VU léger qu'elle détient depuis 1998 avec une part de marché de 14,2 % en Europe. Hors Europe, la part de marché VU du Groupe à 0,9 % est stable dans un marché (hors États-Unis) en baisse de -4 %.

La marque s'attache à satisfaire ses clients professionnels en développant son réseau spécialisé VU « Pro+ », mais aussi, via des accords avec des carrossiers indépendants pour disposer d'une large gamme de véhicules transformés.

La gamme VU de Renault offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m³, en essence, diesel et véhicules électriques (Kangoo ZE).

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), Nouveau Kangoo reste une référence du marché avec une offre « sur mesure » pour tous les professionnels même les plus exigeants. Il propose 3 places à l'avant sur certains marchés (option), un nouvel ESP avec aide au démarrage en cote et Extended Grip ainsi que le système de navigation connecté R-Link. Il est toujours disponible en 3 longueurs, et il est décliné également en 3 versions électriques (Kangoo Z.E., Kangoo Maxi Z.E. 2 places, et Kangoo Maxi Z.E. 5 places).

La première génération de Kangoo est toujours produite à Cordoba (Argentine) pour l'Amérique du Sud.

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 : Nouveau Trafic et Nouvelle gamme Master.

Après 34 ans de *success-story* et 1,6 million de véhicules produits, Renault lance la 3^e génération de son Trafic. Leader incontesté en France, Trafic II termine brillamment sa carrière commerciale en tenant, à fin août 2014, la 3^e marche du podium sur le segment des fourgons compacts (2,0 à 2,9 t) en Europe. Fort d'un design robuste et dynamique, reprenant les codes de l'identité de marque Renault, Nouveau Trafic affiche des dimensions à la hausse pour plus de confort, de volume et de longueur utiles. Nouveau Trafic est motorisé par le bloc 1,6 dCi proposé en versions simple turbo (90 et 115 ch) ou Twin Turbo (120 et 140 ch). Alliant sobriété et performance, Nouveau Trafic se contente de 5,7 l/100 km avec son dCi 120 (consommation réduite de 1 l/100 km en moyenne par rapport à Trafic II). Développé en partenariat avec General Motors, Nouveau Trafic voit sa production ramenée de l'usine Nissan de Barcelone vers le site Renault de Sandouville, en France.

Renault Trafic atteint, en 2014, une part de marché de 14,9 % du segment petits fourgons VU en Europe, en hausse de +0,2 pt par rapport à 2013.

Sur le segment des grands fourgons, la principale évolution de Nouveau Master se trouve sous le capot. Il est désormais équipé d'une gamme de moteur 2,3 dCi de 110 ch à 165 ch, avec des gains en consommation jusqu'à 1,5 l/100 km.

Le « sur-mesure » reste à l'honneur avec la nouvelle gamme : plus de 350 versions, quatre longueurs, trois hauteurs, fourgon, combi, plancher et châssis cabine, traction et propulsion... offrant de 8 à 22 m³ de volume utile.

Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France). Il est commercialisé dans une trentaine de pays. En Europe, la performance reste stable avec une part du segment Grands Fourgons VU de 13 % en 2014 (y compris ventes de Renault Trucks). À l'international, Master affiche de belles progressions (Brésil, Algérie, Australie, Russie, Colombie...) jusqu'à atteindre ou maintenir la première place de son segment dans certains marchés : Algérie (49,1 % de part de segment), Brésil (35,6 %) ou Maroc (31,1 %).

VÉHICULES ÉLECTRIQUES (VE)

Début novembre 2014, l'Alliance a franchi le cap des 200 000 véhicules électriques et s'installe en leader en vendant plus d'un véhicule électrique sur deux dans le monde. Renault a ainsi vendu 56 400 véhicules électriques dans le monde, depuis que son premier modèle, le Kangoo Z.E., a été mis sur le marché en octobre 2011 [20 300 ZOE, 16 800 Kangoo Z.E., 4 700 Fluence ZE et 14 600 Twizy].

Les marchés EV continuent à se développer partout à un rythme soutenu malgré une mise en place des infrastructures plus lente que prévue. Le marché mondial atteint maintenant plus de 160 000 unités en 2014. Le véhicule électrique se développe 10 à 20 fois plus vite que l'hybride en son temps. L'arrivée de concurrents majeurs comme VW ou BMW crédibilise notre stratégie et aide à la croissance de la notoriété des véhicules électriques.

Les deux plus gros marchés dans le monde sont l'Europe et les États-Unis (près de 40 % du marché mondial chacun). En Europe, la Norvège s'inscrit comme le 1^{er} marché grâce à une politique de développement fortement incitative. En 2014, plus d'un véhicule sur 10 vendu en Norvège est électrique. Si, pour Renault, les plus importants marchés sont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, le récent lancement en Norvège de la gamme Z.E. est prometteur. Le développement des marchés électrique est aussi lié aux infrastructures : le Royaume-Uni est le marché le plus développé en termes d'infrastructures pour véhicules électriques. À ce jour, le réseau de bornes de recharge rapide couvre déjà 87 % des autoroutes britanniques.

En 2014, Renault continue de déployer sa gamme Z.E. dans le monde comme par exemple une flotte de taxis Fluence Z.E. au Chili, le lancement de Twizy à Macau, Dubaï ou encore en Colombie, et le lancement de ZOE en Turquie ou au Maroc.

Cette année, l'offre de ZOE s'est étoffée avec la commercialisation du flexi-charger qui permet une recharge sur une prise domestique et la mise en place d'une offre de leasing compétitive pour démocratiser le véhicule électrique. Deuxième en Europe à fin 2014 avec plus de 11 000 ventes, ZOE est le véhicule électrique le plus populaire sur les 4 derniers mois de l'année, avec 23 % de parts de marché. Les clients de ZOE plébiscitent leur voiture et placent ZOE au plus fort taux de satisfaction de la gamme Renault.

Deux ans après son lancement, les volumes de Twizy se maintiennent autour de 2 300 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 27 pays. La version Cargo permettant d'offrir une solution de transport de marchandise 100 % électrique et 100 % fun est venue compléter l'offre en 2014.

Kangoo Z.E. demeure le leader des utilitaires électriques en Europe. Renault a livré en octobre 2014 son 5 000^e Kangoo Z.E. à La Poste, le service postal national français, qui possède la plus grosse flotte de véhicules de société du pays. Au cours des années à venir, 5 000 unités supplémentaires seront encore livrées.

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

LA MARQUE DACIA

Avec plus de 3 millions de véhicules vendus en Europe et dans le bassin méditerranéen depuis 2004, Dacia rencontre un véritable succès commercial.

Dacia réalise un très bon 2014 avec des ventes en hausse de 19,1 % par rapport à 2013, réalisant ainsi un volume de 511 465 véhicules à fin 2014, s'appuyant principalement sur les modèles Duster, Sandero et Logan.

En Europe, la marque Dacia réalise la meilleure progression toutes marques confondues. Forte du renouvellement de sa gamme, Dacia a réalisé un volume de 361 544 immatriculations à fin 2014, en hausse de 24,5 % par rapport à 2013.

En France, Dacia se place 5^e marque du marché VP, avec des volumes en hausse de 14,1 % par rapport à 2013.

Dans le bassin méditerranéen, dans un contexte de marché peu favorable, Dacia augmente sa pénétration sur tous les pays, avec de très bonnes performances en Roumanie et au Maroc. La marque y réalise des ventes respectivement en hausse de 19 % et 11 % par rapport à 2013, et reste le leader incontestable du marché automobile sur ces deux pays.

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, Dacia rassemble déjà plus de 2 millions de fans sur Facebook en à peine quatre ans.

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 plus de 630 000 clients en cinq 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 *cross-over*.

Dokker, le combi 5 places pratique et polyvalent, et Dokker Van, sa version utilitaire, ont continué à se développer en 2014 sur les marchés

d'Europe et à l'international. 125 000 véhicules ont déjà été produits. La version *Stepway* a été lancée en fin d'année, et devrait accélérer encore l'expansion commerciale du modèle. Dokker Van se développe progressivement sur le marché des véhicules carrossés type frigo et bennes.

LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

Renault Samsung Motors commercialise exclusivement en Corée du Sud cinq voitures particulières (QM3, SM3, SM5, SM7 et QM5) qui couvrent les segments coréens B, C, D, E et SUV. L'année 2014 est une année de croissance où la part de marché véhicules particuliers de RSM progresse fortement en passant de 4,64 % à 5,68 %, portée non seulement par le succès de QM3 mais aussi par des résultats en hausse spectaculaire sur la plupart des modèles. RSM a commercialisé 80 000 véhicules en 2014.

QM3, lancé en décembre 2013, est un *cross-over* urbain du segment B, dérivé de Renault Captur. Ce nouveau véhicule complète la gamme RSM sur ce nouveau segment. En 2014, QM3 s'affirme comme un succès avec plus de 18 000 ventes.

SM3 deuxième génération a été lancée en juillet 2009. En novembre 2013, la gamme SM3 s'enrichit d'une version Z.E. et, en mars 2014, SM3 change de face avant pour adopter la nouvelle identité de marque. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un gros succès, avec près de 21 000 ventes en 2014 en Corée du Sud, en progression d'environ 10 %.

SM5, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. La troisième génération de SM5 a été lancée en janvier 2010, avec un succès immédiat. Une nouvelle phase a été lancée en novembre 2012, appelée SM5 Platinum. En 2014, la gamme s'est enrichie d'une motorisation diesel 1,5 dCi avec boîte de vitesse automatique à double embrayage EDC. 27 500 SM5 ont été vendues en 2014.

SM7, deuxième génération de ce véhicule haut de gamme lancée en août 2011, équipée de moteurs V6, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. En septembre 2014, New SM7 Nova change de face avant pour adopter la nouvelle identité de marque. Avec 4 700 exemplaires vendus en 2014 en Corée du Sud, sa progression est de plus de 30 % par rapport à 2013.

QM5, lancé en décembre 2007, a été le premier véritable *cross-over* sur le marché coréen. En février 2014, QM5 change de face avant pour adopter la nouvelle identité de marque. Avec environ 9 100 unités en 2014, ses ventes progressent de 67 %.

SM3, SM5, SM7 et QM5 sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne de Busan.

1.1.5.2 PERFORMANCES PAR RÉGION

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION – 2014

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

	EN VOLUME	EN % DU MTM MONDIAL V.P. + V.U.
TOTAL EUROPE	14 564 768	17,1 %
France	2 167 958	2,5 %
G9	12 396 810	14,5 %
TOTAL INTERNATIONAL	70 830 239	82,9 %
Afrique Moyen-Orient Inde	8 189 769	9,6 %
Eurasie	3 767 124	4,4 %
Asie-Pacifique	34 030 603	39,9 %
Amériques	6 478 356	7,6 %
Amérique du Nord	18 364 387	21,5 %
TOTAL MONDE	85 395 007	100,0 %

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

En volume V.P. + V.U., incluant Dacia et Renault Samsung Motors

	2014	2013
TOTAL EUROPE	1 464 611	1 301 896
France	577 601	547 694
G9	887 010	754 202
TOTAL INTERNATIONAL	1 247 821	1 326 287
Afrique Moyen-Orient Inde	308 012	339 289
Eurasie	389 703	411 870
Asie-Pacifique	133 172	108 237
Amériques	416 934	466 891
TOTAL GROUPE	2 712 432	2 628 183

Sources : statistiques AAA ou organismes nationaux.



VENTES RÉGION EUROPE

IMMATRICULATIONS MARQUE RENAULT

En volume V.P. + V.U.

MARCHÉS DE RENAULT	2014	2013
Allemagne	122 775	115 320
Autres Balkans	2 637	2 048
Autriche	18 938	19 621
Belgique+Luxembourg	59 006	59 280
Chypre grec	358	369
Croatie	2 780	2 766
Danemark	14 102	13 695
Espagne+Canaries	81 680	65 741
Finlande	2 176	1 505
France	471 708	453 891
Grèce	2 529	1 248
Hongrie	3 856	3 624
Irlande	6 506	4 491
Islande	572	324
Italie	91 032	73 477
Malte	425	185
Norvège	2 133	1 351
Pays Baltes	3 466	3 222
Pays-Bas	35 868	42 533
Pologne	23 029	20 037
Portugal	21 717	16 033
République tchèque	7 673	7 206
Royaume-Uni	85 152	59 693
Slovaquie	3 398	3 240
Slovénie	9 232	9 555
Suède	14 496	13 196
Suisse	15 203	17 468
TOTAL RENAULT	1 102 447	1 011 119

PDM EUROPE MARQUE RENAULT

Parts de marché et rang de Renault

En % du M.T.M. V.P. + V.U.

MARCHÉS DE RENAULT	2014		2013	
	PART DE MARCHÉ	RANG	PART DE MARCHÉ	RANG
Allemagne	3,8 %	8	3,6 %	8
Autriche	5,7 %	6	5,6 %	6
Belgique + Luxembourg	9,9 %	2	10,0 %	2
Croatie	7,1 %	6	8,4 %	4
Danemark	6,5 %	5	6,6 %	6
Espagne + Canaries	8,4 %	2	8,1 %	3
Finlande	1,9 %	15	1,3 %	19
France	21,8 %	1	21,0 %	1
Grèce	3,3 %	12	2,0 %	17
Hongrie	4,6 %	9	5,4 %	7
Irlande	5,8 %	7	5,3 %	8
Islande	5,5 %	9	4,1 %	11
Italie	6,2 %	4	5,2 %	5
Norvège	1,2 %	21	0,8 %	22
Pays Baltes	6,2 %	4	6,5 %	4
Pays-Bas	8,2 %	3	9,1 %	2
Pologne	6,2 %	6	6,0 %	5
Portugal	12,8 %	1	12,9 %	1
République tchèque	3,7 %	7	4,1 %	6
Royaume Uni	3,0 %	11	2,3 %	16
Slovaquie	4,4 %	8	4,6 %	8
Slovénie	15,3 %	2	16,6 %	1
Suède	4,2 %	9	4,3 %	8
Suisse	4,6 %	8	5,2 %	7
TOTAL RENAULT	7,6 %	3	7,4 %	3



VENTES RÉGION EUROPE

IMMATRICULATIONS MARQUE DACIA

En volume V.P. + V.U.

MARCHÉS DE DACIA	2014	2013
Allemagne	50 704	47 192
Autriche	8 486	8 103
Autres Balkans	2 313	1 846
Belgique+Luxembourg	18 210	17 982
Chypre grec	74	73
Croatie	1 273	931
Danemark	3 007	702
Espagne+Canaries	45 986	32 288
Finlande	1 505	859
France	105 893	93 803
Grèce	484	272
Hongrie	4 549	3 256
Islande	164	131
Irlande	2 715	1 288
Italie	39 964	28 132
Malte	131	56
Norvège	155	192
Pays Baltes	1 721	1 339
Pays-Bas	5 186	3 290
Pologne	14 689	12 201
Portugal	3 893	1 984
République tchèque	9 779	5 874
Royaume-Uni	23 862	17 146
Slovaquie	3 171	2 325
Slovénie	3 173	1 372
Suède	5 334	2 498
Suisse	5 095	5 336
TOTAL DACIA	361 516	290 471

PARTS DE MARCHÉ DACIA

En % du M.T.M. V.P. + V.U.

MARCHÉS DE DACIA	2014	2013
Allemagne	1,6 %	1,5 %
Autriche	2,5 %	2,3 %
Autres Balkans	6,2 %	5,1 %
Belgique+Luxembourg	3,1 %	3,0 %
Chypre grec	0,8 %	0,9 %
Croatie	3,2 %	2,8 %
Danemark	1,4 %	0,3 %
Espagne+Canaries	4,7 %	4,0 %
Finlande	1,3 %	0,8 %
France	4,9 %	4,3 %
Grèce	0,6 %	0,4 %
Hongrie	5,4 %	4,8 %
Irlande	2,4 %	1,5 %
Islande	1,6 %	1,7 %
Italie	2,7 %	2,0 %
Malte	1,9 %	0,9 %
Norvège	0,1 %	0,1 %
Pays Baltes	3,1 %	2,7 %
Pays-Bas	1,2 %	0,7 %
Pologne	3,9 %	3,7 %
Portugal	2,3 %	1,6 %
République tchèque	4,8 %	3,3 %
Royaume-Uni	0,9 %	0,7 %
Slovaquie	4,1 %	3,3 %
Slovénie	5,3 %	2,4 %
Suède	1,5 %	0,8 %
Suisse	1,5 %	1,6 %
TOTAL DACIA	2,5 %	2,1 %

VENTES RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE
VENTES ⁽¹⁾ ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RENAULT	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Algérie	52 059	15,3 %	74 088	17,4 %
Inde	44 849	1,5 %	64 368	2,2 %
Iran	33 000	2,9 %	36 300	5,1 %
Afrique du Sud+Namibie	18 788	3,0 %	12 406	2,0 %
Arabie Saoudite	13 405	1,6 %	8 200	1,1 %
Égypte	11 507	4,1 %	8 221	3,9 %
Maroc	11 440	9,4 %	16 642	13,8 %
DOM	10 147	17,1 %	9 968	17,5 %
Israël	10 105	4,2 %	10 264	4,8 %
TOTAL RENAULT	226 832	2,8 %	265 135	3,5 %

(1) En volume de ventes + sociétés d'exportation.

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE DACIA	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Algérie	39 741	11,7 %	37 290	8,8 %
Maroc	33 734	27,6 %	30 388	25,2 %
DOM	4 429	7,5 %	3 673	6,4 %
TOTAL DACIA	80 580	1,0 %	73 367	1,0 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE DACIA	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Libye	600	0,0 %	787	0,0 %
TOTAL RSM	600	0,0 %	787	0,0 %

VENTES RÉGION EURASIE

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RENAULT	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Russie	194 531	7,9 %	210 099	7,6 %
Turquie	98 743	12,9 %	108 311	12,7 %
Kazakhstan	8 174	5,0 %	4 920	3,0 %
Roumanie	6 741	7,2 %	5 096	6,5 %
Ukraine	5 798	5,8 %	12 417	5,7 %
TOTAL RENAULT	321 330	8,5 %	347 032	8,2 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE DACIA	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Turquie	34 469	4,5 %	36 395	4,3 %
Roumanie	29 625	31,4 %	24 890	31,6 %
TOTAL DACIA	68 271	1,8 %	64 716	1,5 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

MARCHÉS DE RSM	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Kazakhstan	102	0,0 %	122	0,0 %
TOTAL RSM	102	0,0 %	122	0,0 %

VENTES RÉGION ASIE-PACIFIQUE

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RENAULT	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Chine	34 067	0,2 %	34 157	0,2 %
Australie	10 014	0,9 %	7 016	0,6 %
Japon	4 659	0,1 %	3 772	0,1 %
Singapour	1 191	3,4 %	645	2,3 %
TOTAL RENAULT	51 914	0,2 %	47 092	0,1 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

MARCHÉS DE DACIA	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Nouvelle-Calédonie	679	7,0 %	668	7,0 %
Tahiti	391	10,9 %	347	9,7 %
TOTAL DACIA	1 070	0,00 %	1 015	0,00 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAL MARCHÉ DE RSM	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Corée du Sud	80 003	4,9 %	60 027	4,0 %
TOTAL RSM	80 188	0,2 %	60 130	0,2 %

VENTES RÉGION AMÉRIQUES

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RENAULT	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Brésil	237 187	7,1 %	236 360	6,6 %
Argentine	84 946	12,9 %	141 217	15,4 %
Colombie	50 362	16,6 %	44 358	16,1 %
Mexique	24 889	2,2 %	21 187	2,0 %
Importateurs	18 317	2,0 %	17 043	1,8 %
TOTAL RENAULT	415 701	6,4 %	460 833	6,6 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U.

PRINCIPAL MARCHÉ DE RSM	2014		2013	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Chili	1 233	0,4 %	6 058	1,6 %
TOTAL RSM	1 233	0,0 %	6 058	0,1 %

1.1.5.3 LA GAMME MÉCANIQUE RENAULT (RENAULT 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 (avec Nissan, au sein de l'Alliance ou hors Alliance). Une direction dédiée porte cette activité BtoB tant pour les échanges d'organes mécaniques avec des partenaires, que pour 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.

L'ACTIVITÉ BUSINESS TO BUSINESS POWERTRAIN

Au-delà de l'Alliance avec Nissan 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, AVTOVAZ, 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.

LES ATOUTS DE RENAULT POWERTRAIN

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO₂ : 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 *Energy* 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 (plus de 30 % de la production de Renault est livrée à des partenaires).

Leader européen en émissions de CO₂ en 2013, le groupe Renault est le premier groupe automobile à passer sous la barre des 115 g d'émission de CO₂/km pour les ventes de véhicules particuliers. Le Groupe doit cette performance au rajeunissement récent de sa gamme, avec notamment 5 modèles sous la barre des 100 grammes de CO₂/km, grâce aux moteurs *Energy* essence et diesel et aux ventes de véhicules électriques.

L'ORGANISATION BUSINESS TO BUSINESS

Une direction expérimentée assure, au sein de la Direction de la stratégie et du business development de Renault, la détection des opportunités, la préparation des offres, la négociation des contrats, et porte les activités business Powertrain et véhicule pendant les phases de développement et d'industrialisation. Dédiée aux clients, elle permet une grande réactivité en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

Un site Internet dédié (www.powertrain.renault.com) est en ligne et permet de promouvoir les atouts de Renault.

1.1.5.4 LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production automobile, Renault dispose d'une trentaine de sites industriels. Sur le standard de 3 760 heures (1 année de production en 2x8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an), le taux d'utilisation des capacités de production en 2014 était de 86 % au niveau mondial et de 69 % dans la Région Europe.

L'Alliance et les partenariats stratégiques de Renault permettent la mise en commun des moyens de production pour partager les coûts. Par exemple :

- des véhicules Renault-Nissan sont produits par AVTOVAZ en Russie ;
- les usines Nissan de Barcelone (Espagne) et Rosslyn (Afrique du Sud) fabriquent des véhicules pour Renault ;
- de la même façon, les usines Renault de Batilly, Moscou, Busan et Curitiba LCV produisent des véhicules pour Nissan ;
- les usines Renault de Maubeuge et Novo-Mesto produisent des véhicules pour Daimler ;
- enfin, en Inde, Renault-Nissan partagent une usine commune.

S'agissant des moteurs et boîtes de vitesses, l'utilisation croisée des usines de l'Alliance permet de fournir les organes mécaniques nécessaires à chaque marché tout en minimisant les investissements. Voici quelques exemples non exhaustifs :

- les usines Renault de Cléon et Valladolid produisent des moteurs diesel pour Nissan et Daimler ;
- concernant la production croisée des moteurs essence en Europe, les usines Renault de Valladolid et Pitesti ainsi que l'usine Nissan de Sunderland produisent des moteurs pour Renault, Nissan et Daimler ;
- l'usine Nissan de Yokohama produit un moteur essence pour Renault, alors que l'usine Renault de Pitesti fabrique les moteurs essence de la Smart pour Daimler.

PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS – PRODUCTION 2014 (EN UNITÉS)

2014	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
GROUPE RENAULT (PRODUCTION DES USINES DU GROUPE RENAULT Y COMPRIS POUR LES PARTENAIRES)			
Europe			
	Batilly	108 943	Master III ⁽¹⁾
	Caudan (Fonderie de Bretagne)	26 171	Fonderie fonte (en tonnes)
	Choisy-le-Roi	179 070	Rénovation de moteurs, boîtes de vitesses, pompes d'injection, turbos et sous-ensembles - Usinage de pièces de petites séries
		572 607	Moteurs
		444 665	Boîtes de vitesses
	Cléon	14 537	Fonderie aluminium (en tonnes)
	Dieppe	5 774	Clio IV Renault Sport
	Douai	109 121	Mégane III (Coupé-Cabriolet), Scénic III (5 et 7 places)
	Flins	119 243	Clio III, Clio IV, ZOE
		6 628 220	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs
	Le Mans/Villeurbanne	103 000	Fonderie fonte (en tonnes)
	Maubeuge	137 999	Kangoo Z.E., Kangoo II ⁽²⁾
	Ruitz	84 225	Boîtes de vitesses automatiques
France	Sandouville	52 084	Laguna III (Berline, Estate, Coupé), Espace IV, Nouveau Trafic ⁽³⁾
	Palencia	133 881	Mégane III (Berline, Estate, Coupé)
		212 113	Twizy, Captur
	Valladolid	1 457 808	Moteurs
Espagne	Séville	938 206	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	543 963	Boîtes de vitesses
Slovénie	Novo Mesto	118 591	Clio II, Twingo II, Twingo III ⁽⁴⁾
Afrique – Moyen Orient – Inde (AMI)			
Algérie	Oran	1 093	Logan II
	Casablanca	53 334	Logan II, Sandero II
Maroc	Tanger	178 510	Lodgy, Dokker, Sandero II
Amériques			
		80 860	Clio II, Kangoo, Kangoo Express, Fluence
Argentine	Cordoba	3 951	Fonderie aluminium (en tonnes)
		229 394	Duster, Sandero II, Logan II, Master III ⁽⁵⁾
Brésil	Curitiba	285 609	Moteurs
Colombie	Envigado	69 480	Duster, Sandero, Clio II, Logan
Chili	Los Andes	299 515	Boîtes de vitesses
Eurasie			
		318 198	Symbol, Fluence, Mégane, Clio IV
		239 222	Moteurs
		251 093	Boîtes de vitesses
Turquie	Bursa	636 502	Trains avant/arrière, berceaux
Russie	Moscou	153 520	Duster, Mégane, Fluence, Logan, Sandero
		338 879	Duster, Logan II, Logan II MCV, Sandero II
		332 653	Moteurs
		595 777	Boîtes de vitesses
		1 966 521	Trains avant/arrière, essieux, berceaux, modules de renvoi
Roumanie (Dacia)	Pitesti	20 357	Fonderie aluminium (en tonnes)



2014	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
Asie-Pacifique			
Corée du Sud		153 131	SM3/Fluence, SM5/Latitude, SM7/Talisman, QM5/Koleos ⁽⁶⁾
(Renault Samsung Motors)	Busan	103 741	Moteurs
PARTENAIRES (PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT)			
Usines Nissan (y compris Chennai)		101 511	Trafic II, Sandero, Pulse, Scala, Duster, Fluence, Koleos, Lodgy
Autres sites partenaires		87 054	Logan, Sandero, Mégane II
(y compris Avtovaz)		238 161	Moteurs
		102 065	Trains avant/arrière, berceaux

(1) À Batilly sont également produits pour General Motors Europe et Nissan des véhicules Master. Ils sont vendus sous le nom de Movano (marques Opel et Vauxhall) et NV 400 (marque Nissan).

(2) À Maubeuge sont également produits pour Daimler des véhicules Kangoo. Ils sont vendus sous le nom de Citan (marque Daimler).

(3) À Sandouville sont également produits pour General Motors Europe et Nissan des véhicules Trafic. Ils sont vendus sous le nom de Vivaro (marque Opel) et Primastar (marque Nissan).

(4) À Novo Mesto sont également produits pour Daimler des véhicules sur une base Twingo. Ils sont vendus sous le nom de ForFour (marque Smart).

(5) L'usine de Curitiba produit également des véhicules utilitaires pour Nissan.

(6) L'usine de Busan produit également pour Nissan des véhicules commercialisés sous le nom de Rogue.

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 :

- 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	2014		2013	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire Renault	5 178	2 680	5 054	2 697
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	182	161	187	165
<i>Dont affaires Pro+</i>	600	451	521	390
Réseau Secondaire Renault	6 938	6 526	7 072	6 704
TOTAL SITES	12 116	9 206	12 126	9 401

NOMBRE DE SITES DACIA	2014		2013	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	2 026	1 683	1 967	1 629

1.1.5.6 RENAULT RETAIL GROUP (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (7,1 milliards d'euros en 2014) et par le nombre de collaborateurs (10 461 au 31 décembre 2014).

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

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.

En 2014, RRG a vendu plus de 33,3 % des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; cette part dépasse 22,5 % sur l'ensemble des 12 autres pays d'Europe où RRG est présent (hors France).

RRG assure la présence commerciale du groupe Renault dans les grandes villes et a mis en place une stratégie pour atteindre les objectifs de volumes et de rentabilité de Renault 2016 – *Drive the Change*.

En 2014, afin de marquer la différence dans le traitement de ses clients, RRG s'est concentré sur l'accueil physique, téléphonique et Internet tant en France qu'en Europe. RRG a poursuivi le déploiement du concept C@RE avec près de 80 sites en Europe.

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2014	TOTAL 13 PAYS EUROPÉENS	DONT FRANCE
Véhicules neufs (unités)	263 745	146 725
Véhicules d'occasion (unités)	177 752	125 620
Total VN + VO (unités)	441 497	272 345
Chiffre d'affaires* (en millions d'euros)	7 125	4 324

* Issu des états de gestion de RRG.

LES AFFAIRES RENAULT PRO+

Pour répondre aux besoins spécifiques de sa clientèle professionnelle (proximité, horaires adaptés...), Renault a développé, en complément de son Réseau traditionnel, des Affaires spécialisées Renault Pro+.

Ce Réseau Renault Pro+ se distingue par deux caractéristiques essentielles :

- le professionnalisme d'équipes spécialisées capables d'offrir en un seul lieu un ensemble complet de prestations de vente, de financement, d'entretien et de réparation ;
- la visibilité et la disponibilité de l'ensemble de la gamme utilitaire, notamment pour les véhicules transformés.

En 2014, 79 nouveaux sites Pro+ auront été inaugurés, pour un total mondial de 600 Affaires dans 39 pays.

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 plus d'un quart des Affaires Pro+ sont désormais situées hors d'Europe. Le Brésil compte aujourd'hui 58 Affaires Pro+, la Turquie 31, et l'Australie a inauguré fin 2014 son premier site Pro+ à Melbourne.

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, 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 métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi 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 de change au comptant et à terme avec Renault et Nissan et se couvre dans le marché 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 depuis 2008 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 (Danemark, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne, Roumanie, Suède, Suisse, Tchéquie).

À fin décembre 2014, son résultat net social s'élève à 48,4 millions d'euros (86,2 millions d'euros à fin décembre 2013) et son total de bilan (social) à 9'970 millions d'euros (8'999 millions d'euros à fin décembre 2013).

1.1.5.8 ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET 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 2014 s'élève à 4 778 milliards de yens (32 902 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 057 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2014, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 14 280 millions d'euros, au cours de conversion de 145,2 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 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

AVTOVAZ

Les opérations et coopérations prévues entre l'Alliance Renault Nissan et AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe et propriétaire de la marque LADA, se sont poursuivies en 2014.

Conformément aux accords signés en 2012, l'Alliance Renault Nissan a augmenté son taux de participation au capital d'Alliance Rostec Auto B.V. qui détient 74,5 % du capital d'AVTOVAZ et qui a été créée par l'alliance Renault-Nissan et le holding public russe Russian Technologies.

L'alliance Renault-Nissan a apporté au total 23 milliards de roubles lui permettant d'obtenir un taux de détention de 67,1 % des parts d'Alliance Rostec Auto B.V., contre 63,6 % à fin décembre 2013.

Renault, qui avait déjà acquis 25 % du capital d'AVTOVAZ en 2008, a investi 11,3 milliards de roubles et porté son taux de participation à 50 % moins 1 action du capital d'Alliance Rostec Auto B.V. à fin 2014.

Dans le cadre de la mise en œuvre des accords, les opérations réalisées en 2014 ont concerné :

- la souscription en numéraire par Renault SAS et Nissan International Holding B.V. à une augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. en juin 2014 pour respectivement 50 millions d'euros et 38 millions d'euros ;
- le rachat par Renault SAS de titres Alliance Rostec Auto B.V. à Russian Technologies en juin 2014 pour 19 millions d'euros.

Au total, Renault aura déboursé 3,2 milliards de roubles (69 millions d'euros), et porté sa participation à 50 % moins une action du capital d'Alliance Rostec Auto B.V. à fin 2014.

ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. - ÉVOLUTION DES PARTICIPATIONS

	RENAULT	NISSAN	RUSSIAN TECHNOLOGIES
À fin mars 2013	44,26 %	8,40 %	47,34 %
À fin juin 2013	48,20 %	15,44 %	36,36 %
À fin juin 2014	50,00 % ⁽¹⁾	17,13 %	32,87 %

(1) Moins 1 action

La transformation d'AVTOVAZ s'est poursuivie en 2014 avec le développement des coopérations et l'engagement de l'Alliance Renault Nissan et d'AVTOVAZ dans la montée en cadence de la ligne B0 commune aux trois marques, avec LADA Largus, l'un des véhicules les plus vendus du marché russe, Nissan Almera et les démarrages de Nouvelle Logan et Sandero pour Renault.

AVTOVAZ aura aussi démarré la production de Datsun on-Do et mi-Do, premiers véhicules Datsun vendus sur le marché russe et de Nissan Sentra.

Au total, près d'un quart des véhicules produits par AVTOVAZ en 2014 l'auront été pour l'Alliance.

AVTOVAZ s'est également doté d'un atelier de montage commun aux trois marques pour produire des moteurs et boîtes de vitesses avec une capacité de 300 000 moteurs dans une première étape et 300 000 boîtes de vitesses par an. Après le démarrage du moteur K4 et de la boîte J, il est prévu de lancer un second moteur en 2015 destiné aux nouveaux véhicules lancés par LADA ainsi que les nouveaux véhicules de l'Alliance Renault Nissan produits en Russie.

En décembre 2014, Renault, Nissan et AVTOVAZ ont annoncé la mise en commun de leurs organisations achats en Russie avec la création d'ARNPO qui devient la plus importante base d'achats du secteur automobile en Russie et qui permettra à AVTOVAZ de bénéficier du savoir-faire de l'Alliance Renault Nissan en matière d'achats et d'accélérer ainsi les synergies entre les trois marques en Russie.

Ces avancées s'inscrivent aussi dans le cadre d'une réorganisation en profondeur de l'entreprise et du renouvellement de la gamme avec un plan produit ambitieux, incluant la création de nouvelles gammes de véhicules LADA adaptées aux besoins du marché automobile russe. L'offre d'AVTOVAZ a été reconstruite à partir de véhicules économiques avec LADA Granta, 1^{er} véhicule vendu en Russie, de LADA Largus issue de Logan MCV et de Nouvelle Kalina lancée en 2013.

L'offre devrait être complétée à partir de 2015 et 2016 par les lancements de nouvelles berlines et de SUV et basés sur des plates-formes AVTOVAZ ou de l'alliance Renault-Nissan.

La participation de Renault dans AVTOVAZ est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 13-A 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* dans le chapitre 1.2.5.1

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. Renault s'attache donc à construire sa performance dans une relation de partenariat équitable, apprenante et durable avec les fournisseurs.

Pour cela, 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. Un réseau de plus de 300 experts qualité, présents dans le monde entier, évaluent les fournisseurs sur la base d'un questionnaire commun avec Nissan. Lorsque le niveau du fournisseur est jugé insuffisant, l'expert qualité de Renault (ou Nissan selon la localisation) l'accompagne pour revenir au standard requis et le rendre plus robuste ;
- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger (Russie, Chine, etc.) 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 trois catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation et la RSE. En 2014, onze fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines.

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 2014, ils étaient donc une vingtaine de 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.

Fin du partenariat STA et FM

Le 19 décembre 2013, les participations de Renault et PSA Peugeot Citroën dans les filiales Société de Transmissions Automatiques (STA) à Ruitz et Française de Mécanique (FM) à Douvrin ont été restructurées pour permettre à Renault de détenir 100 % de la STA et à PSA de détenir 100 % de FM. Ces opérations capitalistiques visent à mettre en cohérence l'actionnariat de chacune des filiales avec leur fonctionnement opérationnel en termes de management et de gestion.

En matière de VE : Partenariat Groupe Bolloré

Les groupes français Renault et Bolloré deviennent partenaires pour faire progresser ensemble le véhicule électrique. Ce partenariat, formalisé le 9 septembre 2014, porte sur trois aspects. Tout d'abord, une coopération industrielle puisque l'usine de Dieppe (Seine Maritime, France) assemblera des véhicules électriques Bluecar (groupe Bolloré), à compter du second semestre 2015. Il comprend également la vente de solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe au travers d'une société commune. Enfin, il porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité confiée par le groupe Bolloré à Renault pour la conception, le développement et la fabrication par Renault d'un nouveau véhicule électrique urbain.

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). De son côté, le groupe Bolloré se positionne comme un acteur majeur de l'autopartage de véhicules 100 % électriques, avec notamment le succès de l'Autolib à Paris.

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 sur le site de Sandouville. La production a démarré à Sandouville en avril 2014 et la commercialisation en septembre.

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 sur la base du Trafic. Ce véhicule sera commercialisé par Fiat sous sa marque dans son réseau. La production doit démarrer au cours du premier semestre 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) et du *Primastar* (fourgon compact basé sur le Trafic).

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.

Pour accélérer son développement à l'international

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

En Chine

Renault poursuit le développement de sa gamme de véhicules importés. Après l'introduction de la Mégane RS, véhicule avec lequel Renault démontre son savoir-faire en termes de sportivité, Renault a présenté au salon de Wuhan la Fluence portant la nouvelle identité de la marque.

La société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), détenue à part égale (50/50) par Dongfeng et Renault, a obtenu sa licence de production le 3 mars 2014. Au cours de l'année, les deux partenaires ont doté la DRAC d'un capital de 4 milliards de yuans (500 millions d'euros). La société commune doit industrialiser et commercialiser une gamme de *cross-over*. Le site de production est situé à Wuhan, capitale de la province du Hubei. La société a aussi acquis le droit d'utilisation du terrain où seront produits à partir de 2016 les nouveaux véhicules adaptés aux exigences des consommateurs et du marché chinois. Les travaux de construction de l'usine suivent leur cours.

Le Groupe travaille sur l'élargissement de sa présence sur le marché. Le nombre de concessions doit passer à 150 d'ici 2015 afin d'accompagner le succès du Koléos et de distribuer la nouvelle gamme de véhicules. En 2014, les ventes ont été supérieures à 34 000 véhicules.

En Russie

Renault Russie, détenue à 100 % par Renault depuis le rachat fin 2012 des parts de la Mairie de Moscou, a enregistré une part de marché record de 7,9 % (+0,3 point), dans un contexte économique et monétaire difficile, grâce

aux succès des véhicules produits principalement en Russie et notamment de Duster qui occupe à nouveau la première place du marché des SUV.

Le partenariat noué avec AVTOVAZ a apporté à Renault Russie des capacités de production supplémentaires qui ont permis de renouveler 3 produits majeurs en 2014 avec Nouvelle Logan, Sandero et Stepway produites à Togliatti sur la ligne B0.

Ces capacités supplémentaires vont aussi permettre à Renault de poursuivre son expansion dans les CEI et, notamment, au Kazakhstan et en Biélorussie avec des parts de marché en hausse à 5 % et 15,0 % respectivement.

En Asean

En 2014, Renault a continué le développement de sa présence dans la zone ASEAN.

Tout d'abord en Indonésie, où un partenariat avait été signé en septembre 2013 avec le groupe Indomobil, l'année 2014 a été consacrée à la création d'un réseau commercial et à l'enrichissement de la gamme proposée. Dans cette première phase, sont distribués des véhicules importés (Duster, Koléos, Mégane RS, Clio RS, Captur) en préparation de l'arrivée future de véhicules assemblés localement et couvrant le cœur du marché.

D'autre part, en Malaisie, Renault a lancé, avec son partenaire historique Tanchong Euro Cars, un modèle assemblé localement (Fluence) ainsi qu'une offre complète de services.

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 Koléos et en 2012 celles de Pulse, Scala et Duster. Fin 2013, Nissan a lancé le nouveau SUV premium Terrano issu du Duster Renault.

Dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie, d'achat et de services comptables.

En 2010, Renault a modifié la structure de son partenariat industriel et commercial avec Mahindra & Mahindra en cédant à son partenaire ses parts dans la JV MRPL. Renault lui a également accordé une licence pour produire et commercialiser Logan en Inde sous sa propre marque. Le véhicule a été restylé en 2011 et est maintenant distribué sous le nom de « Verito ».

En Iran

Renault maintient sa présence, dans le plus strict respect des contraintes légales liées aux sanctions internationales visant le pays. Les productions ont été fortement réduites du fait du durcissement des sanctions mi-2013 et des blocages des transferts financiers.

Renault s'appuie principalement sur la plate-forme X90 : véhicule L90 (Logan). Depuis le démarrage de la fabrication en 2007, la production cumulée a dépassé les 371 000 Tondar (nom iranien de Logan). Par ailleurs, la Mégane est également assemblée en Iran par le constructeur Pars Khodro. 39 600 Mégane ont été assemblées depuis le début de cette coopération en 2008.

Les activités iraniennes, suite à ces sanctions et à leur très forte diminution, sont sorties du champ de consolidation du Groupe. 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 ME) 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 en hausse de 1 point à 3 %. L'Afrique du Sud constitue le marché le plus important du continent africain avec 613 000 véhicules neufs vendus en 2014.

Au Maroc

Après le démarrage de la ligne 1 de l'usine de Tanger en 2012 (55 700 véhicules produits, Lodgy, Dokker et Dokker Van) et de la ligne 2 en 2013 (Sandero II), la production de l'usine a dépassé 100 000 véhicules en 2013 et a été proche de 180 000 en 2014. L'usine Somaca à Casablanca qui a démarré la production des Logan II et Sandero II en 2013 affiche un volume record de 66 500 unités en 2013 et a produit 53 300 unités en 2014.

En Algérie

Deux ans après la signature de l'accord et un an après le démarrage de la construction, conformément au planning prévu, Renault a inauguré le 10 novembre 2014 l'usine de montage d'Oued Tiélat, dans la région d'Oran. Cette usine est portée par la société Renault Algérie Production, issue du partenariat entre Renault, la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels) et le FNI (Fonds National d'Investissement). L'usine démarre progressivement l'assemblage local de la Nouvelle Symbol pour atteindre une première étape capacitaire de 25 000 unités/an avec développement en parallèle de l'intégration locale. À terme, une production intégrant tôlerie et peinture sera installée pour atteindre une capacité de 75 000 véhicules/an.

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

En tant que Financière des marques de l'Alliance, RCI Banque assure le financement des ventes des marques du groupe Renault (Renault, Renault Samsung Motors, Dacia) dans le monde et du groupe Nissan (Nissan, Infiniti, Datsun) principalement en Europe, en Russie et en Amérique du Sud.

1.1.6.1 RCI BANQUE POURSUIT SON INTERNATIONALISATION EN COHÉRENCE AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES MARQUES DE L'ALLIANCE

En 2014, le groupe RCI Banque exerce désormais son activité dans 37 pays après la réalisation des premiers contrats de financement en Inde.

Il a de plus adapté son organisation géographique pour suivre la réorganisation des régions opérée au sein du Groupe Renault. RCI Banque est donc implantée dans les pays suivants :

- en Europe : France, Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Grande-Bretagne, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse ;
- en Amériques : Argentine, Brésil, Colombie ;
- en Afrique - Moyen-Orient - Inde : Inde, Algérie, Maroc ;
- en Eurasie : Russie, Ukraine, Bulgarie, Roumanie, Turquie ;
- en Asie-Pacifique : Corée du Sud.

1.1.6.2 UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS LE CLIENT

La vocation première de RCI Banque est la satisfaction de ses trois clientèles de référence : Particuliers, Entreprises et Réseaux de distribution, en proposant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, aux meilleures conditions pour faciliter l'accès aux véhicules des marques de l'Alliance, en offrant :

- aux particuliers : une large gamme d'offres de crédits, de solutions locatives & de services pour les véhicules neufs comme pour les véhicules d'occasion afin d'accompagner les clients dans leurs différents besoins de mobilité ;
- aux entreprises (PME, artisans, commerçants, firmes multinationales) : des solutions performantes adaptées à chacun des segments de cette clientèle en fonction de leur besoin de se recentrer sur leurs activités et de déléguer la gestion de leur parc à un partenaire solide ;
- aux Réseaux de distribution des marques de l'Alliance, auprès desquels RCI Banque se veut le premier partenaire financier en assurant le financement des stocks de véhicules neufs, de pièces et de véhicules d'occasion, ainsi que les besoins de trésorerie à court terme ;
- l'activité Banque d'épargne : lancée en France en 2012 et en Allemagne en 2013, l'activité d'épargne de RCI Banque a été également déployée en Autriche en 2014 avec des comptes à vue et à terme dans ces trois pays.

ACTIVITÉ COMMERCIALE

Avec plus de 1 245 000 dossiers de financement, soit 7,3 % de plus que l'année dernière, RCI Banque confirme sa dynamique de croissance rentable en renforçant l'accompagnement commercial des marques de l'Alliance.

Bénéficiant du rebond du secteur automobile européen, dynamisé par la croissance des marques de l'Alliance et malgré un léger repli de ses principaux marchés émergents, RCI Banque a financé un nombre historique de 1 245 246 dossiers.

Cette performance se traduit par un taux d'intervention « financements » qui s'établit à 35,2 % (contre 34,6 % en 2013). Elle reflète également l'internationalisation du groupe, à l'image de la Russie où le taux d'intervention « financements » progresse de 3,9 points à 28,9 %.

Axe majeur de la stratégie, les services poursuivent leur essor avec une hausse de 23,4 % des nouveaux dossiers « services » par rapport à 2013 ; le taux d'intervention « services » atteint 73,0 % contre 62,7 % en 2013.

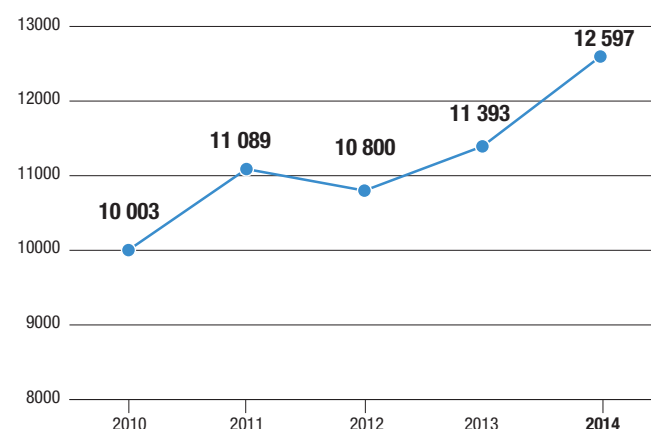
En hausse sur l'ensemble des marques de l'Alliance, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) s'élèvent à 12,6 milliards d'euros (+ 10,6 % par rapport à 2013).

Pénalisé par un effet de change défavorable sur la région Amériques, l'encours productif moyen (EPM) progresse néanmoins de 4,9 % à 25,4 milliards d'euros, dont 18,7 milliards d'euros (+ 5,6 % comparé à 2013) sur l'activité Clientèle et 6,7 milliards d'euros sur l'activité de financement des Réseaux.

Par ailleurs l'activité d'épargne, lancée en France en 2012 et en Allemagne en 2013, est aujourd'hui également déployée en Autriche. Le montant net d'épargne collectée à fin décembre 2014 s'est élevé à 6,5 milliards d'euros et représente près de 26 % de l'EPM.

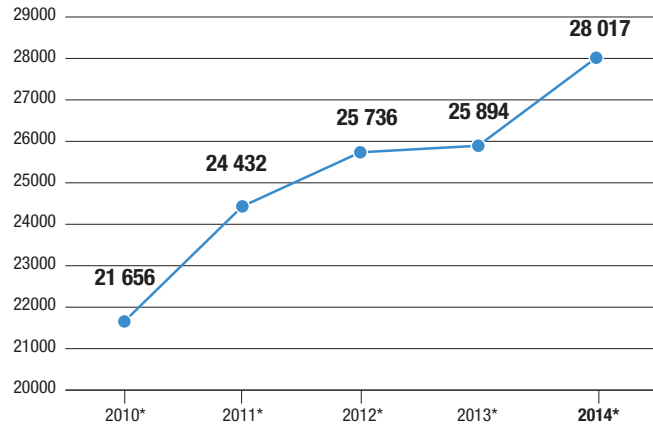
NOUVEAUX FINANCEMENTS (HORS PRÊTS PERSONNELS ET CARTES DE CRÉDIT)

en millions d'euros



ENCOURS NET À FIN

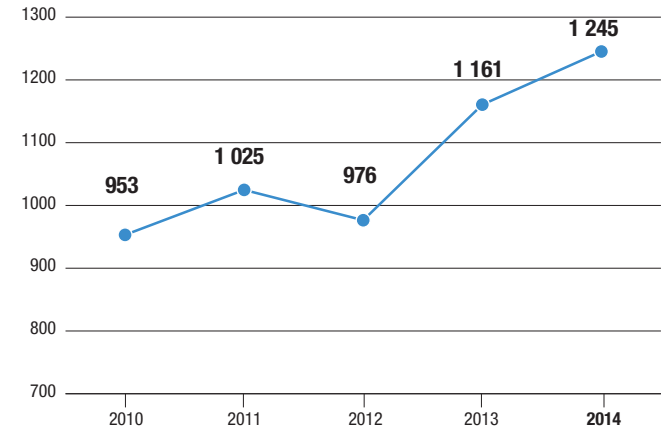
en millions d'euros



* Hors activité de location opérationnelle

NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES

en milliers



RÉSULTATS 2014

Le résultat avant impôts s'établit à 674 millions d'euros en repli de 9,4 % par rapport à 2013. Cette baisse s'explique par des éléments non récurrents parmi lesquels :

- l'impact d'une décision de justice, touchant la plupart des acteurs du crédit automobile en Allemagne portant sur les frais de dossier, avec effet rétroactif sur dix ans, pour 52 millions d'euros ;
- un redressement fiscal sur la TVA en Allemagne pour 17 millions d'euros ;
- l'incidence d'une nouvelle loi sur les prêts en devises en Hongrie, avec effet rétroactif sur dix ans, pour 5 millions d'euros.

Le produit net bancaire (PNB), hors éléments non récurrents, est en hausse de 44 millions d'euros à 1,265 milliards d'euros, malgré un effet de change négatif sur la région Amériques.

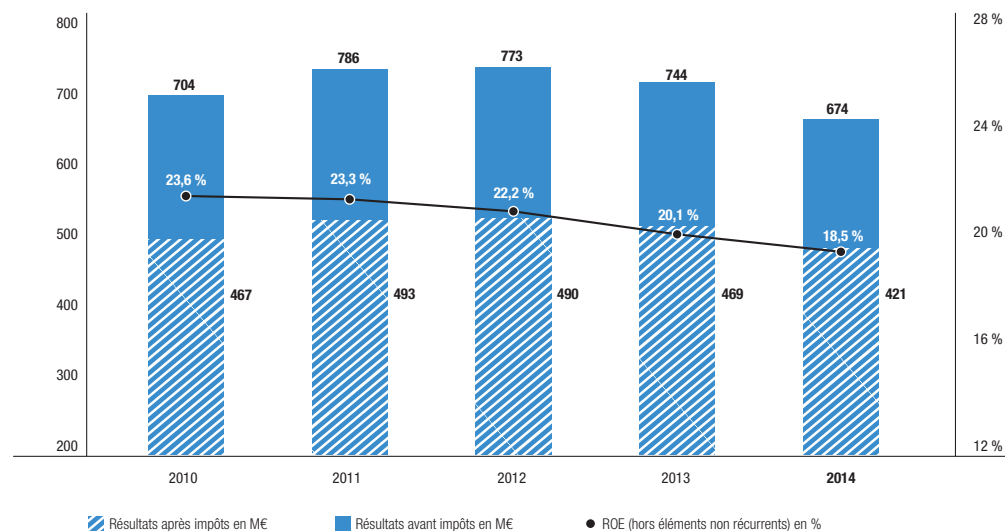
Les frais de fonctionnement, hors éléments non récurrents, représentent 1,58 % de l'EPM contre 1,56 % en 2013, confirmant la capacité de RCI Banque à maîtriser ses frais tout en déployant sa stratégie.

Le coût du risque total reste stable à 0,43 % de l'EPM (contre 0,42 % en 2013), en dessous du seuil structurel du groupe.

Le coût du risque Clientèle reste maîtrisé à 0,50 % de l'EPM (+ 3 points de base par rapport à 2013) témoignant de la robustesse de la politique d'acceptation et de l'efficacité du recouvrement. Le coût du risque Réseaux s'établit à 0,20 % de l'EPM contre 0,26 % en 2013.

RÉSULTATS

en millions d'euros



Bilan

Les bonnes performances commerciales ont permis la progression de l'encours net de financement à 28,0 milliards d'euros contre 25,9 milliards d'euros à fin 2013.

En raison des éléments non récurrents, le ROE est en baisse à 16,4 %. Hors impact de ces éléments, il se maintient néanmoins à un niveau élevé et atteint 18,5 %.

La solvabilité

Le ratio de solvabilité Core Tier One calculé selon les normes Bâle III s'élève à 11,4 % contre 11,7 % à fin décembre 2013 calculé selon les mêmes règles. Hors exigences au titre du niveau plancher, il est de 14,8 %.

POLITIQUE FINANCIÈRE

RCI Banque a profité des excellentes conditions de marché pour allonger la maturité de sa dette en émettant pour la première fois à sept ans. Cette opération d'un montant de 500 millions d'euros a permis de toucher de nouveaux investisseurs à la recherche de durée plus longue. RCI Banque a également bénéficié de la réouverture du marché des émissions à taux variable et lancé deux *benchmarks* sous ce format qui n'avait plus été utilisé depuis la crise financière. En outre, RCI Banque a émis une obligation à taux fixe d'une durée de cinq ans. Enfin, après une émission réussie sur le marché GBP en 2013, le Groupe a confirmé son accès à la liquidité dans cette devise en empruntant à deux reprises 250 millions de livres sterling à cinq puis trois ans.

Sur le segment des financements structurés, RCI Banque a procédé au placement public d'une titrisation adossée à des crédits clientèle en France pour 644 millions d'euros, et renouvelé une titrisation privée de créances concessionnaires en Allemagne.

Hors d'Europe, la filiale marocaine a réalisé sa première émission au mois de février et a confirmé son accès aux financements de marché par une seconde émission au mois de juin. Les entités du groupe en Argentine, au Brésil et en Corée du Sud ont également emprunté sur leurs marchés obligataires domestiques.

Après avoir lancé en 2012 et 2013, en France et en Allemagne, une offre de livrets d'épargne et de comptes à terme à destination du grand public, le groupe a poursuivi le développement des activités d'épargne en lançant une activité de collecte de dépôts en Autriche. À fin décembre, le total de dépôts de particuliers s'élevait à plus de 6,5 milliards d'euros (5,1 milliards d'euros de dépôts à vue et 1,4 milliard d'euros de dépôts à terme), en hausse de plus de 50 % au cours des 12 derniers mois.

UNE GOUVERNANCE QUI ÉVOLUE EN 2014

À compter du 1^{er} octobre 2014, la gouvernance de RCI Banque a été modifiée en conformité avec l'évolution de la réglementation bancaire européenne, qui a amené une séparation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général :

- Dominique THORMANN conserve ainsi ses fonctions de Président du Conseil d'Administration ;
- Gianluca DE FICCHY est nommé Directeur général ;
- Patrick CLAUDE est nommé Secrétaire général et Directeur de la gestion des risques. Il est également Directeur Général Délégué.
- Gianluca DE FICCHY et Patrick CLAUDE ont été agréés en tant que Dirigeants Effectifs par l'ACPR.

1.1.7 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE

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 2014 : 33 102 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 31 857 personnes.

RCI BANQUE

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 ; financement des stocks de véhicules et pièces de rechange des constructeurs Renault et Nissan Europe.

Montant net financé en 2014 : 12,66 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2014 : 32 019 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 2 852 personnes.

RENAULT RETAIL GROUP (FRANCE)

117-199, avenue Victor-Hugo
92100 Boulogne-Billancourt (France)

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

Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires.

65 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2014 : 3 903 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 6 546 personnes.

RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185
47001 Valladolid (Espagne)

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

Activité : fabrication et commercialisation, par l'intermédiaire de sa filiale commerciale Recsa, de véhicules particuliers et utilitaires Renault sur le territoire espagnol.

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2014 : 5 389 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 9 433 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 : organisation commerciale commune à Renault et Nissan.

Chiffre d'affaires 2014 : 2 225 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 399 personnes.

RENAULT ITALIA

Via Tiburtina 1159
Rome (Italie)

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

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2014 : 1 643 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 239 personnes.

REVOZ

Belokranska Cesta 4
8000 Novo Mesto (Slovénie)

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

Activité : fabrication de véhicules.

Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires 2014 : 849 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 2 002 personnes.

RENAULT FINANCE

48, avenue de Rhodanie
Case postale 1002 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 31/12/2014 : 9 579 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2014 : 32 personnes.

RENAULT UK

The Rivers Office Park
Denham Way Maple Cross
WD3 9YS Rickmansworth Hertfordshire (Royaume-Uni)
Participation à 100 % du groupe Renault.
Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.
Chiffre d'affaires 2014 : 1 418 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 172 personnes.

RENAULT BELGIQUE LUXEMBOURG

21, Boulevard de la Plaine, 21
1050 - Bruxelles (Belgique)
Participation à 100 % de Renault s.a.s.
Activité : importateur pour la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg des véhicules et pièces de rechange des marques Renault et Dacia.
Chiffre d'affaires 2014 : 1 045 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 195 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 assemblage de véhicules automobiles, fabrication d'équipements, de pièces et d'accessoires pour des véhicules automobiles.
Chiffre d'affaires 2014 : 2 641 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 5 630 personnes.

RENAULT ARGENTINA

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744
1414 Buenos Aires (Argentine)
Participation à 100 % du groupe Renault.
Activité : fabrication et distribution de véhicules Renault.
Chiffre d'affaires 2014 : 1 009 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 2 269 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTORS

17 th FL, HSBC Building
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu
Seoul, Korea 100-161 (Corée du Sud)
Participation à 79,87 % du Renault Group b.v.
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.
Usine : Busan.
Chiffre d'affaires 2014 : 2 824 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 4 260 personnes.

RENAULT ALGÉRIE SPA

13, route Dar-El-Beida
Zone industrielle Oued Smar
16000 - Alger (Algérie)
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : Commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires de marque Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires 2014 : 971 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 452 personnes.

RENAULT MAROC (RENAULT MAROC COMMERCIAL)

44 Boulevard Khalid Ibnou Loualid
Ain Sebaa
20250 - Casablanca (Maroc)
Participation à 80 % de Renault s.a.s.
Activité : Importation et commercialisation des véhicules de marque Renault et Dacia.
Chiffre d'affaires 2014 : 502 millions d'euros
Effectifs au 31 décembre 2014 : 202 personnes

RENAULT TANGER EXPLOITATION

Zone Franche Melloussa I
90000 – Tanger (Maroc)
Participation à 100 % de Renault s.a.s.
Activité : étude, fabrication et vente des véhicules Renault.
Chiffre d'affaires 2014 : 1 490 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 5 223 personnes.

OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6
80 700 Dikilitas Besiktas Istanbul (Turquie)
Participation à 51,64 % de Renault s.a.s.
Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.
Usine : Bursa.
Chiffre d'affaires 2014 : 2 895 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 5 704 personnes.

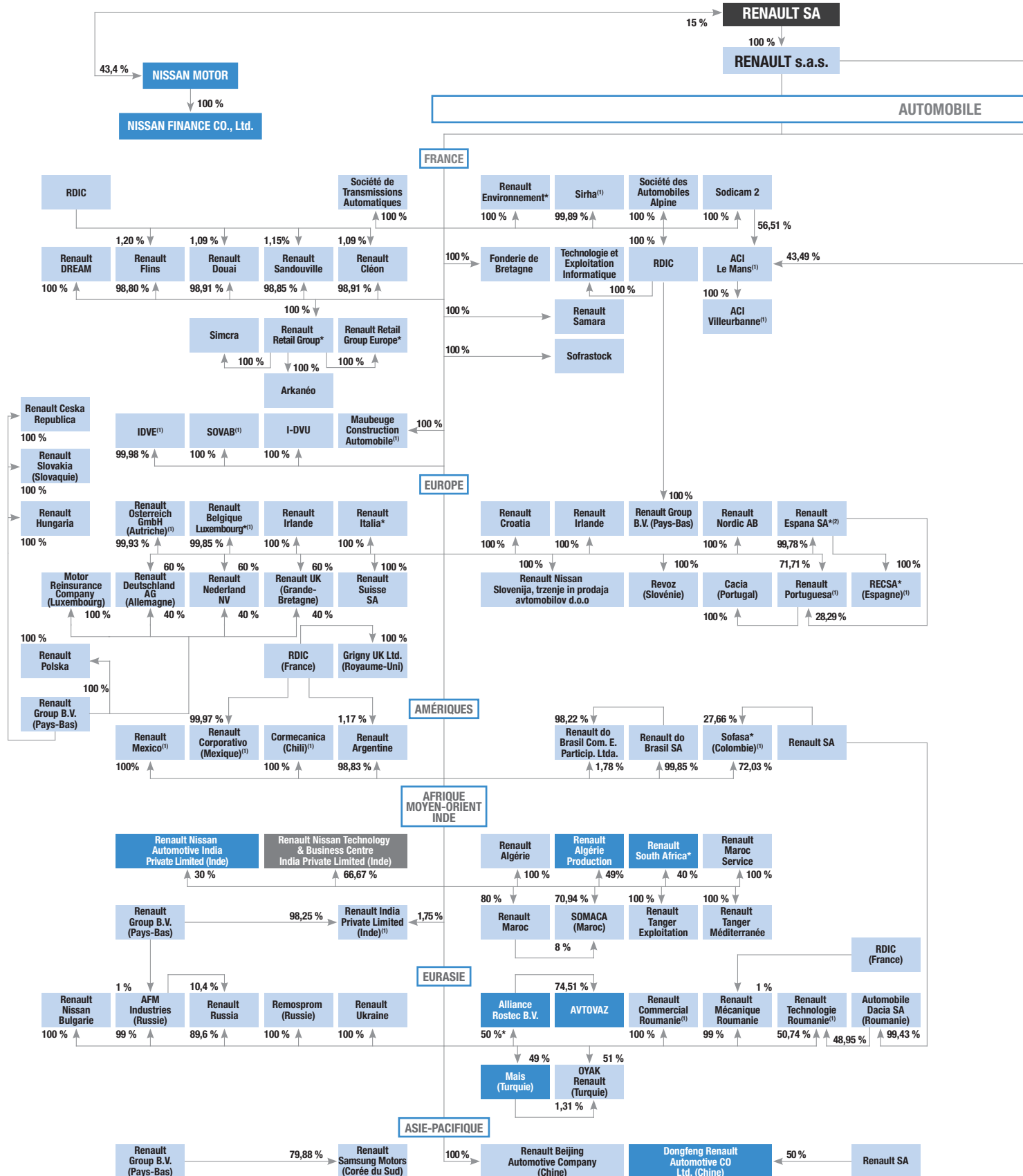
DACIA

Calea Floreasca
Nr. 133-137 – Sector 1
Bucaresti (Roumanie)
Participation à 99,43 % de Renault
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.
Usine : Pitesti.
Chiffre d'affaires 2014 : 4 188 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 14 176 personnes.

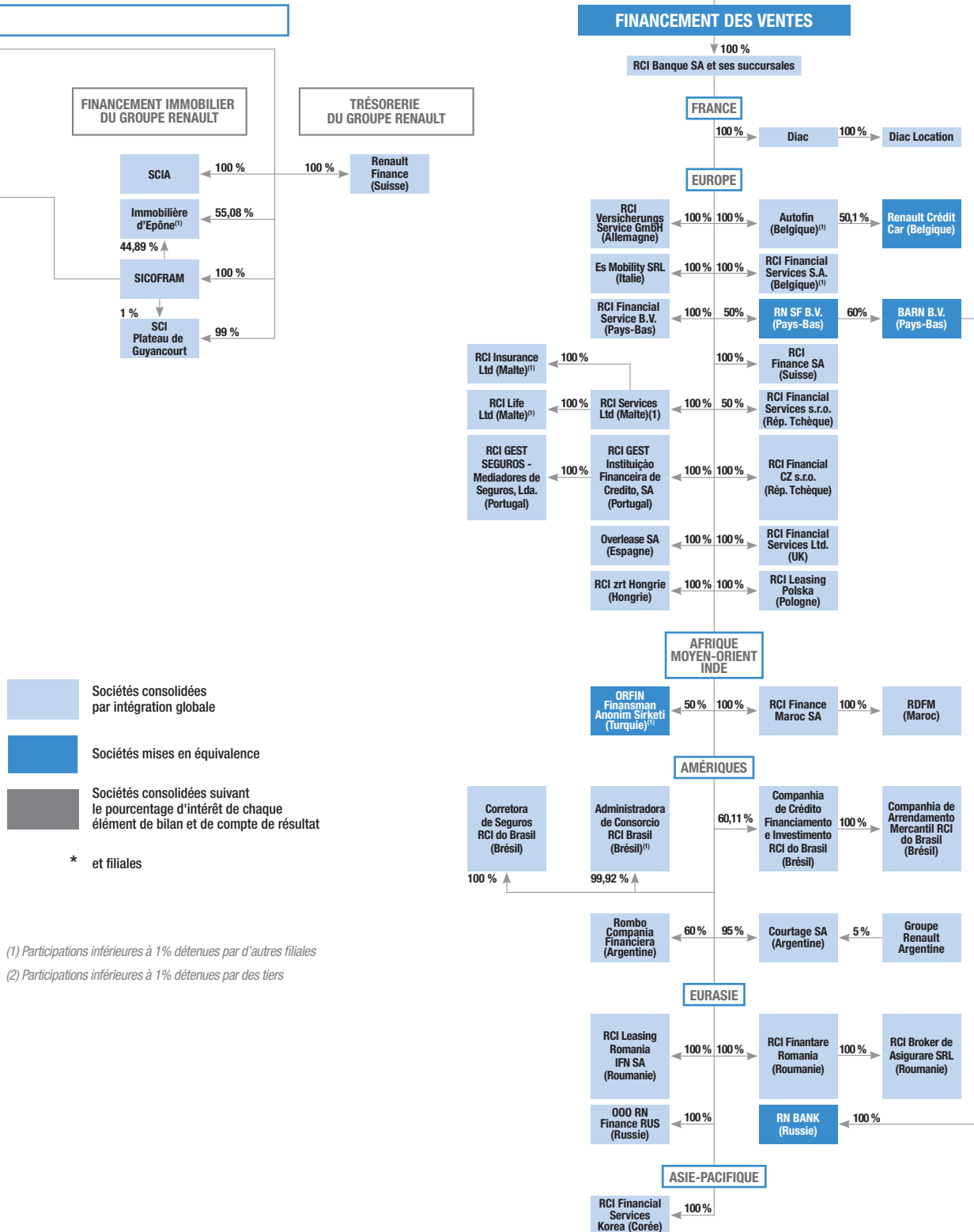
CJSC RENAULT RUSSIA

35, avenue Vorontsovskaja
109 147 Moscou (Russie)
Participation à 100 % du groupe Renault.
Activité : assemblage, importation, commercialisation, vente de véhicules Renault.
Chiffre d'affaires 2014 : 2 082 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2014 : 3 790 personnes.

1.1.7.2 L'ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ CONSOLIDÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2014

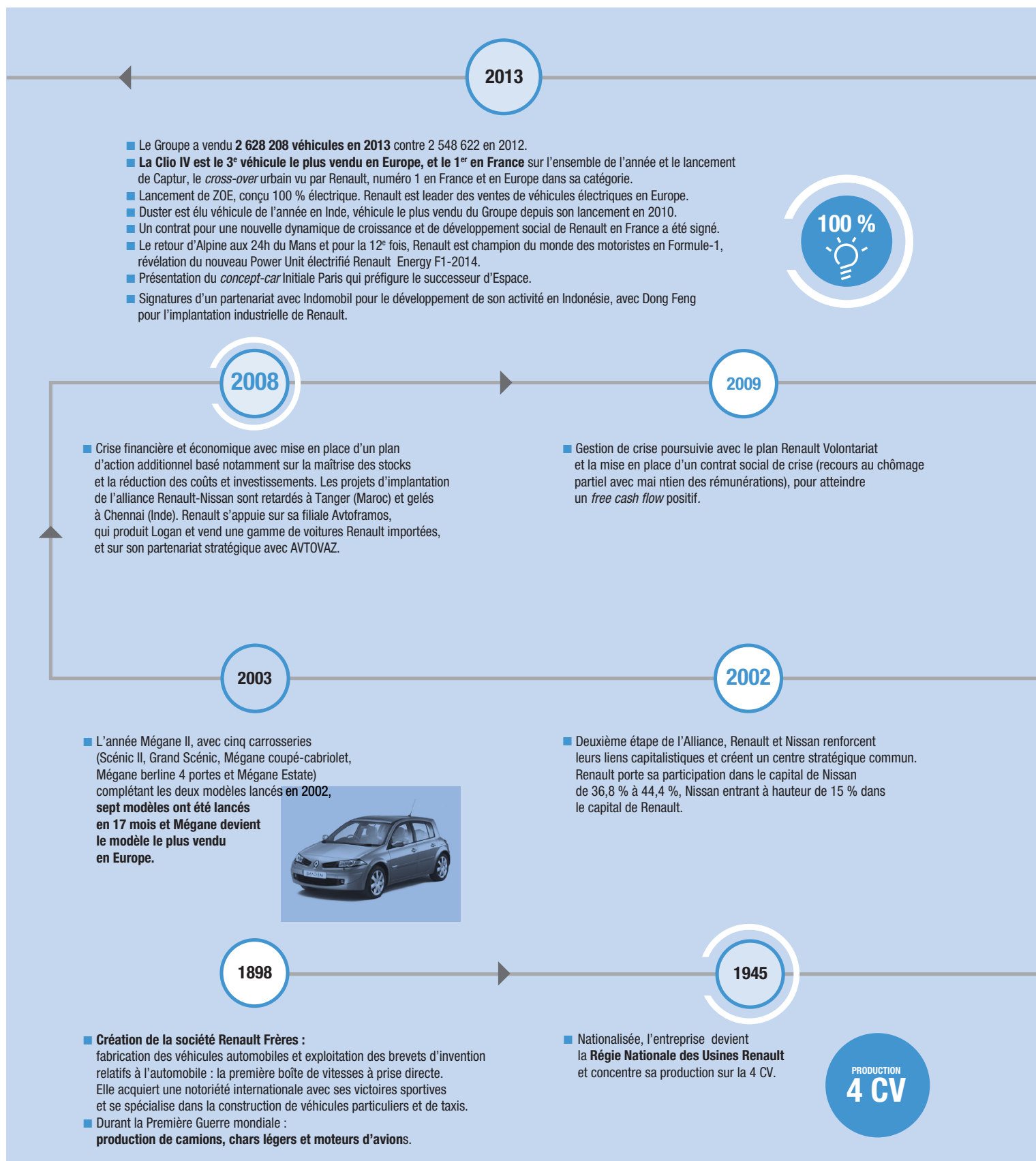


* 50 % moins une action.



(1) Participations inférieures à 1% détenues par d'autres filiales
(2) Participations inférieures à 1% détenues par des tiers

1.1.8 HISTORIQUE DU GROUPE



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^e 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 sur la montée au capital.
- 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.

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.

NOUVELLE
TWINGO
Energy

2000

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

Les
années
90

- **1990** : société anonyme et un accord de coopération étroite est signé avec le Groupe Volvo.
- **1991** : des échanges de participations dans les activités automobiles et poids lourds. À la suite de l'abandon du projet de fusion fin 1993, ces participations seront progressivement dénouées.
- **Novembre 1994** : ouverture partielle du capital de Renault par l'État, l'étape vers la privatisation sera effective en juillet 1996.
- **1998** : inauguration du Technocentre de Guyancourt (ingénierie et design), et l'usine de Curitiba au Brésil.
- **1999** : signature, le 27 mars à Tokyo, d'une alliance historique avec Nissan et l'acquisition de 51 % dans le capital du constructeur roumain Dacia.

1999
ALLIANCE
HISTORIQUE AVEC
NISSAN

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.**

1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

1.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.2.1.1 QUINZE 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 15^e anniversaire en mars 2014, est un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier.

En 2014, l'Alliance a vendu un volume record de 8,5 millions de véhicules dans le monde, soit une progression de 2,5 % par rapport à l'année précédente. L'Alliance représentait environ 10 % du marché mondial en 2014, ce qui la place quatrième en volume, derrière Toyota, Volkswagen et GM.

1.2.1.2 ORIGINES DE L'ALLIANCE

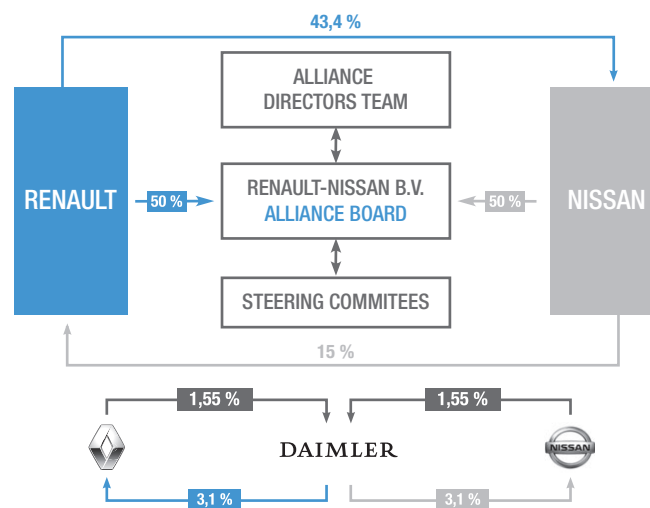
L'alliance Renault-Nissan a été fondée le 27 mars 1999, quand Renault a fait l'acquisition d'une participation de 36,8 % dans Nissan Motor Co., Ltd.

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a resserré les liens entre les deux entreprises. Le 1^{er} 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 voie d'augmentations de capital réservées, le 29 mars et le 28 mai 2002, Nissan a acquis en deux temps 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.

Au cours de cette phase, les deux sociétés ont également créé Renault-Nissan B.V. (RNBV) et le Directoire de l'Alliance, chargé de définir la stratégie de l'Alliance et d'élaborer une vision commune 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 %.

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 des marques et des cultures d'entreprise distinctes.

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 :

- être reconnue parmi les clients comme l'un des trois meilleurs groupes automobiles pour la qualité et l'attractivité de ses produits et services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies clés, chaque partenaire étant leader dans des domaines d'excellence spécifiques ;
- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et une croissance soutenue.

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 le Président-Directeur général de Renault et celui de Nissan. 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, Jérôme Stoll, Directeur délégué à la performance, Directeur commercial Groupe, Bruno Ancelin, Directeur produit & programmes Groupe, et Mouna Sepehri, Directeur délégué à la présidence. Les dirigeants de Nissan sont : Hiroto Saikawa, Directeur délégué à la compétitivité, Philippe Klein, Directeur délégué à la planification, Trevor Mann, Directeur délégué à la performance, et Greg Kelly, Directeur délégué de l'Alliance, gestion des talents de l'Alliance.

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 termes de l'Alliance, selon les modalités présentées dans le paragraphe « Pouvoirs de Renault-Nissan b.v. » ci-dessous. Elle renforce la gestion de l'alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale, ce qui permet de prendre des décisions tout en respectant l'autonomie de chaque partenaire et garantit 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 à Boulogne-Billancourt (France) et Nissan Motor Co., Ltd., établie à Yokohama (Japon), ont des organes de décision distincts. 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 décision** limité en matière de gestion stratégique de Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. En termes d'importance, ces décisions sont celles qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés en étant certaines de pouvoir les mettre en œuvre à l'échelle mondiale et donc de tirer parti d'économies d'échelle.

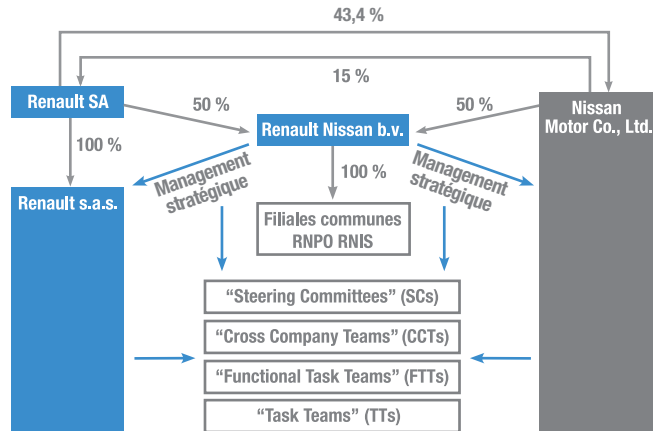
Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

- adoption des plans à 3, 5 et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise, comportant des données quantitatives) ;
- la validation des plans produits (partie 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 S.A.

RNBV dispose, en outre, du **pouvoir de proposer**, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles, Nissan Motor Co., Ltd., et Renault S.A. 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.

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 propres. L'objectif de l'Alliance est d'accroître les synergies et de permettre aux deux partenaires, Renault et Nissan, d'atteindre conjointement une taille critique.

Renault et Nissan ont franchi une nouvelle étape dans l'évolution de l'Alliance en 2014, quand elles ont décidé de faire converger quatre fonctions clés pour accélérer les synergies. La convergence de ces fonctions incite également au rapprochement des directions des deux sociétés, ce qui contribuera à améliorer l'efficacité et à amplifier les synergies.

Pour d'autres fonctions, l'Alliance continue à rechercher des synergies, 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

Le 1^{er} avril 2014, Renault et Nissan ont commencé une nouvelle étape majeure de l'évolution de leur partenariat de 15 ans, en faisant converger quatre fonctions clés : Ingénierie, Fabrication et Logistique, Achats et Ressources humaines. La convergence permettra d'améliorer l'efficacité et accélérer 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. Elle devrait stimuler l'efficacité et augmenter le chiffre d'affaires des deux entreprises, en tirant parti de la taille de l'Alliance pour

1.2.3.5 ACTIVITÉS 2014

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

- des organisations et des 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, en créant une cinquième région achats en Russie avec AVTOVAZ ;
- partenariats automobiles : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs. L'Alliance conclut des accords de collaboration stratégique avec de nombreux constructeurs automobiles, dont l'Allemand Daimler, le Chinois Dongfeng, le Japonais Mitsubishi Motors et l'Indien Ashok Leyland ;
- communications : RNBV soutient les activités de l'Alliance par des actions ciblées sur des événements majeurs tels que le *Women's Forum* et le *World Economic Forum*. Les équipes responsables de la communication accélèrent également les communications internes relatives à l'Alliance au sein des deux sociétés.

accroître les économies d'échelle. L'Alliance prévoit de réaliser un minimum de 4,3 milliards d'euros de synergies annualisées d'ici à 2016, en hausse par rapport aux 2,9 milliards d'euros de 2013.

Chaque fonction est dirigée par un Directeur délégué de l'Alliance dédié commun :

- Tsuyoshi Yamaguchi, Directeur de l'Alliance, Développement des technologies Alliance ;
- Shohei Kimura, Directeur de l'Alliance, Ingénierie Fabrication et Logistique ;
- Yasuhiro Yamauchi, Directeur de l'Alliance, Achats, et Président-Directeur général de l'organisation des achats Renault-Nissan (Renault-Nissan Purchasing Organization/RNPO) ;
- Marie-Francoise 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 créé 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 quatre fonctions communes de l'Alliance et veiller à la réalisation des objectifs clés.

MISSIONS CLÉS DES FONCTIONS COMMUNES

L'objectif principal de 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 permettra également à l'Alliance de tirer le meilleur parti possible de sa taille. Les technologies mises en commun seront disponibles pour que chaque entreprise puisse les utiliser sur ses propres produits.

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

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.

Une stratégie industrielle commune a été mise en place en Fabrication. L'Alliance a aussi établi des équipes *Alliance Production Way* et Performance industrielle. Celles-ci contribueront également à optimiser la production croisée de voitures dans les usines Renault et Nissan, et donc à maximiser l'utilisation des capacités de fabrication. Par exemple : la Nissan Rogue à l'usine Renault de Busan, en Corée, la Renault Duster à l'usine de l'Alliance à Chennai, en Inde, et la prochaine génération de Nissan Micra dans l'usine Renault de Flins, en France.

En matière de ressources humaines, les échanges de collaborateurs et les plans de recrutement sont maintenant gérés conjointement par la fonction commune. En outre, la gestion des cadres dirigeants et des talents de l'Alliance relève désormais d'un processus commun.

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. Contrôle de l'Alliance ;
4. Marketing et communication de l'Alliance ;
5. Conseiller économique et financier 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.

Les managers 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 13 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 | 8. Asie et Pacifique (hors Chine) |
| 2. Planification | 9. Moyen-Orient et Inde |
| 3. Ventes | 10. Afrique |
| 4. Services | 11. Amériques |
| 5. Marketing | 12. Europe |
| 6. Communication | 13. Russie |
| 7. Chine | |

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)

Le CCT est un groupe de travail composé de collaborateurs et d'experts des deux entreprises, dont le rôle est d'explorer les champs de coopération et de synergies possibles entre Renault et Nissan, de formuler et d'élaborer les projets de façon concrète, puis de contrôler leur mise en œuvre après décision du Directoire. Chaque CCT est dirigé par deux co-leaders, l'un issu de Renault et l'autre de Nissan. Avec la convergence des quatre fonctions opérationnelles clés en avril 2014, plusieurs CCT (par exemple Recherche et ingénierie avancée, Ingénierie process et Fabrication) ont été dissous et intégrés dans les nouvelles fonctions communes.

Aujourd'hui, 11 équipes 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 |
| 6. Ventes <i>corporate</i> | |

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

Composées d'experts à la fois de Renault et de Nissan, ces équipes apportent un soutien indispensable aux CCT en matière de *benchmarking*, de promotion des meilleures pratiques et d'harmonisation des outils utilisés par les fonctions de support.

Les FTT sont au nombre de 15 et couvrent les principaux domaines suivants :

- | | |
|---|---|
| 1. Planification <i>corporate</i> | 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 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 2016, l'Alliance prévoit de réaliser au moins 4,3 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 et le Conseiller économique de l'Alliance. 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

En 2014, l'Alliance prévoit de générer plus de 3,8 milliards d'euros de synergies. Les résultats 2014 seront annoncés d'ici mi-2015.

En 2013, l'alliance Renault-Nissan a enregistré des synergies record de 2,87 milliards d'euros, en hausse par rapport aux 2,69 milliards d'euros de l'année précédente.

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.

Alors que l'Alliance se prépare au lancement de ses premiers véhicules *Common Module Family* (CMF), les fonctions Achats, Ingénierie véhicule et Organes mécaniques continuent à contribuer le plus aux synergies. *Common Module Family* (CMF) est le système d'architecture modulaire unique de l'Alliance, et représente une source croissante de synergies.

La fonction Achats, gérée conjointement par Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), a généré 1,036 milliard d'euros de synergies. Les synergies créées par Ingénierie véhicule, qui concerne les plates-formes et composants communs, se sont élevées à 714 millions d'euros. Les synergies de co-développement et échange d'organes mécaniques ont représenté 525 millions d'euros.

Voici quelques-uns des principaux domaines de synergies pour l'Alliance :

ACHATS

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 co-entreprise 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 le 1^{er} avril 2014, l'ampleur et la puissance de RNPO ont augmenté du fait de la convergence entre les fonctions opérationnelles et du développement conjoint d'un nombre croissant de véhicules via l'architecture CMF.

Avec la convergence, la stratégie d'achats commune de Renault et Nissan a été renforcée par une équipe stratégique unique et commune. En conséquence, toutes les activités d'achats relèvent maintenant de RNPO, y compris tous les projets, afin d'assurer la cohérence entre les programmes. Aujourd'hui, on compte cinq régions d'achats : Europe, Amérique du Sud, Amérique du Nord, Asie et 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 pays.

DÉVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE VÉHICULES

Le partage des plates-formes, et encore plus significativement, le partage des principales pièces, est l'un des facteurs clés du succès de l'alliance Renault-Nissan.

La principale priorité de la fonction commune ingénierie, appelée Développement des Technologies Alliance, est de devenir le leader mondial de l'innovation technologique dans le domaine de l'automobile, en particulier pour les voitures connectées et la conduite autonome. Une autre priorité essentielle est de maximiser 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.

DÉPLOIEMENT DE 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 l'entreprise 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 couvrira trois segments de véhicules clés :

- 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 *cross-over* 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 *cross-over* X-Trail au Japon, également basé sur le concept CMF C/D. En février 2014, Nissan a commencé à vendre le nouveau *cross-over* Qashqai en Europe.

Le premier modèle CMF de Renault sera le nouveau *cross-over* Espace. La voiture sera lancée en 2015 et sera également construite sur le concept CMF C/D.

L'Alliance a lancé le développement du concept CMFA, la catégorie de voitures la plus abordable. La production des véhicules de ce type commencera en 2015 à l'usine de l'alliance Renault-Nissan de Chennai, en Inde.

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. Le programme CMF demeurera l'un des principaux moteurs des synergies pour l'alliance Renault-Nissan à l'avenir. Tous les véhicules Renault et Nissan n'entrent pas dans le périmètre du CMF – notamment la gamme Infiniti. Cependant, d'ici à 2020, l'approche CMF devrait concerner 70 % du volume de Renault et Nissan.

ORGANES MÉCANIQUES

De 2009 à avril 2014, le groupe de travail conjoint (CCT) en charge des organes mécaniques, avec le soutien du *Alliance Powertrain Planning Office*, a été chargé de chercher à réduire la diversité des organes mécaniques de l'Alliance et d'accroître les performances des organes mécaniques développés pour répondre aux nouvelles normes d'émission strictes.

Grâce à la convergence des fonctions ingénierie de Renault et Nissan en avril 2014, les divisions organes mécaniques des deux entreprises font maintenant partie d'une même organisation. Cette réorganisation devrait aider l'Alliance à éliminer complètement les doubles emplois, tout en permettant aux deux entreprises de mettre leurs ressources en commun et d'accélérer le développement d'organes mécaniques éco-énergétiques.

L'introduction d'un nouveau moteur diesel 2,3 dCi, permettant d'économiser 1 litre/100 km en moyenne et jusqu'à 2,7 litres/100 km sur les modèles à propulsion arrière par rapport à la génération précédente, compte parmi les réalisations majeures de l'Alliance dans le domaine des organes mécaniques en 2014. Le M9T est également plus propre, émettant 10 % de CO₂ en moins en moyenne. Développé conjointement pour une utilisation partout dans le monde par Renault et Nissan, le nouveau moteur a été introduit sur le fourgon Renault Master en juin 2014.

RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

Depuis 1999, Renault et Nissan coopèrent dans des domaines stratégiques de la recherche et de l'ingénierie avancée dans lesquels les deux groupes ont des intérêts communs. Cette coopération, qui a pour objectif d'optimiser l'affectation de leurs ressources et qui couvre un large éventail de solutions techniques potentielles, permet d'accélérer le travail, de réaliser des percées technologiques et de lancer de nouveaux produits sur le marché.

Suite à la convergence des fonctions ingénierie de Renault et Nissan en avril 2014, une division de l'Alliance, Recherche et ingénierie avancée (R&AE) a été créée. Cette division a pour but de mutualiser les efforts des équipes de Renault et Nissan pour améliorer l'efficacité globale et les capacités technologiques, afin d'offrir des solutions novatrices 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 connectées et la conduite autonome.

Aujourd'hui, l'Alliance est leader en mobilité zéro émission, avec plus de 217 000 véhicules électriques vendus dans le monde, soit plus que tous les autres grands constructeurs automobiles réunis. Pour maintenir ce leadership, l'Alliance a développé une stratégie et une feuille de route communes à Renault et Nissan pour les véhicules zéro émission.

La recherche et les activités d'ingénierie avancées de Renault-Nissan en matière de conduite connectée et autonome sont menées dans plusieurs 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, aux États-Unis ; le Technocentre Renault à Guyancourt, en France ; et le bureau d'études de l'alliance Renault-Nissan dans la Silicon Valley, en Californie, créé en 2011 pour capitaliser sur le talent de renommée mondiale des ingénieurs de la région et rester à l'avant-garde des tendances.

En tant que fonction commune, la division de l'Alliance R&AE dirige l'ensemble des activités de recherche et d'ingénierie avancée, ce qui se traduira par un plan unique aux priorités et objectifs communs, sans doubles emplois.

Grâce à cette gestion optimisée des ressources, la division R&AE peut couvrir un plus large éventail de solutions techniques potentielles et accélérer les travaux, afin de réaliser des percées technologiques et de mettre sur le marché de nouveaux produits innovants.

En outre, pour faciliter et garantir le succès de cette réorganisation ambitieuse, la division porte une attention particulière au renforcement des compétences dans les domaines de recherche clés, directement liés aux axes stratégiques.

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. 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 meilleures 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 meilleures pratiques. En 2015, l'Alliance déploiera l'*Alliance Production Way (APW)* dans toutes les usines du monde ayant adopté une approche de fabrication croisée. En 2017, toutes les usines Renault et Nissan devraient avoir adopté l'APW.

COOPÉRATIONS RÉGIONALES

Aujourd'hui, Renault, Nissan et Daimler, réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et d'organes mécaniques dans de nombreuses usines partout dans le monde, y compris au Brésil, en France, en Inde, en Russie, aux Etats-Unis, en Afrique du Sud, en Corée du Sud et en Espagne. Le ratio de production croisée de l'Alliance, incluant Daimler, s'est élevé à plus de 16 % en 2014, et devrait augmenter suite à la convergence des fonctions opérationnelles clés depuis le 1^{er} avril 2014, y compris la fabrication et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

FAITS MARQUANTS DE 2014

Russie

En juin 2014, Renault et Nissan ont finalisé l'achat d'une participation totale de 67,13 % dans Alliance Rostec Auto BV, qui détient 74,51 % d'AVTOVAZ, le plus grand constructeur automobile russe.

La Russie reste un pilier de croissance pour l'Alliance sur le long terme. L'Alliance dispose de quatre sites de production en Russie : Togliatti (AVTOVAZ avec la ligne B0), Moscou (Renault), Saint-Petersbourg (Nissan) et Ijevsk (AVTOVAZ).

Togliatti est la base de production de l'Alliance la plus importante, avec une capacité de presque 1 million d'unités par an. L'usine produit des véhicules sous quatre marques – Lada, Renault, Nissan et Datsun. La marque Datsun a été introduite en Russie en avril 2014, ce qui fait de ce pays l'un des quatre marchés mondiaux où la troisième marque légendaire de Nissan a été lancée.

En Russie, l'Alliance s'est fixé pour objectif une part de marché de 40 % sur le moyen terme, en hausse par rapport aux 30 % de 2014.

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 *cross-over* à succès sur ce marché.

L'usine prévoit de produire environ 80 000 Rogue par an sur les cinq prochaines années, permettant à RSM de garantir un volume de production stable, équivalant à environ 30 % de son objectif annuel de capacité et l'aidant à terminer plus rapidement son plan stratégique, « RSM Drive the Change ».

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.

L'usine de Chennai produit pour le marché chinois des véhicules Renault : la nouvelle compacte Pulse, le SUV Duster et la berline haut de gamme Scala. L'usine produit également des véhicules Nissan : la nouvelle Micra haut de gamme à hayon, la nouvelle berline haut de gamme Sunny, la fourgonnette polyvalente Evalia, et le SUV compact haut de gamme Nissan Terrano. En 2014, l'usine a commencé à produire la Datsun Go et GO +.

Renault exporte le Duster sur d'autres marchés à conduite à droite en Europe, en Asie et en Afrique. Nissan exporte la Micra et la Sunny dans plus de 100 pays et est le deuxième plus grand exportateur de véhicules particuliers à partir de l'Inde.

Le premier centre technique commun de l'Alliance, le *Renault-Nissan Technology and Business Centre India Private Ltd. (RNTBCI)*, est également situé à Chennai. Le centre a entièrement intégré le fonctionnement de Renault et de Nissan, y compris les fonctions ingénierie, achats, analyse des coûts, ressources humaines, finance, systèmes d'information et administration. Le centre offre un support technique en matière d'adoption des technologies internationales, de développement de véhicules d'entrée de gamme, de développement plus en amont des cycles de vie des produits, d'adaptation au marché, de localisation, des cycles de développement de produits plus rapides et une réduction du coût total de livraison, ainsi que des projets spéciaux pour des studios de design de Renault à Mumbai et Chennai. Renault a été le premier constructeur européen à mettre sur pied une équipe dédiée au design en Inde, afin de concevoir des véhicules répondant aux besoins et aspirations spécifiques des conducteurs indiens.

L'Alliance gère aussi une installation logistique à Pune, qui produit des composants pour les usines de l'Alliance partout dans le monde. L'installation exporte plus de 1 800 pièces différentes vers 34 usines dans 24 pays.

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE

De nombreuses synergies logistiques ont permis à l'Alliance de générer d'importantes économies. En 2009, les économies liées aux synergies logistiques étaient de 56 millions d'euros. En 2013, celles-ci ont été multipliées par près de cinq, pour atteindre 262 millions d'euros, grâce à la création d'une équipe commune appelée *Alliance Global Logistics*.

Suite à la convergence de Fabrication & Logistique en avril 2014, le groupe nouvellement créé, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Alliance, a commencé à superviser toutes les équipes de gestion de la chaîne

d'approvisionnement et de logistique mondiales, sous la direction d'un unique responsable Alliance mondial. Cette évolution devrait encore accélérer les synergies.

La mise en commun des opérations de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique sous l'égide de l'Alliance a permis à chaque entreprise de bénéficier des meilleures pratiques de l'autre, de générer d'énormes économies d'échelle et d'aborder les nouveaux projets avec des solutions logistiques communes.

Voici quelques exemples précis d'activités de logistiques communes :

- l'équipe logistique d'Alliance basée au Royaume-Uni livre tous les véhicules Renault, Dacia, Nissan et Infiniti aux marchés européens principalement, ce qui permet de simplifier et normaliser les opérations ;
- 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 dans la seule Europe, l'emballage standardisé a augmenté le taux de remplissage des camions de plus de 70 % et fait économiser presque 25 millions d'euros ;
- Renault et Nissan ont travaillé ensemble pendant trois 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.

De plus, on assiste à une accélération des synergies logistiques grâce aux projets avec Daimler et AVTOVAZ.

IS/IT

La société Renault-Nissan Information Services (RNIS) a été créée en juillet 2002 afin de prendre en charge toutes les activités où la mutualisation des systèmes d'information entre Renault et Nissan apportait de la valeur ajoutée, sous la forme d'une amélioration des performances ou d'une réduction des coûts. Son rôle englobe les fonctions de contrôle, d'architecture et de planification, ainsi que les opérations communes pour lesquelles il est possible de partager les connaissances pointues et les meilleures pratiques ou encore d'unir la force de négociation des fournisseurs majeurs à celles de *Renault Nissan Purchasing Organization*.

Depuis juin 2009, sous l'égide du Directeur général IS et CIO commun de RNBV, Renault et Nissan ont renforcé leur coopération à divers niveaux : architecture (standardisation des systèmes d'exploitation et progiciels, solutions partagées), planification et 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), bureau de gestion de projets et 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 précisément 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 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 *process*, 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, le groupe de travail fonctionnel Qualité a étudié les meilleures 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.

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.

ACHATS COMMUNS DE MÉDIAS EN EUROPE

Depuis 2009, Renault et Nissan utilisent la même agence d'achat de médias en Europe, en Russie, en Algérie et au Maroc. Omnicom-OMD gère l'achat d'espace médias dans 24 pays de l'Europe élargie pour Renault et 20 pays pour Nissan. Le budget combiné a avoisiné 690 millions d'euros en 2014.

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. En 2014, elle a également signé un contrat pour une flotte de 200 véhicules électriques avec Orange, le géant des télécommunications en France.

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.

1.2.6 COOPÉRATIONS STRATÉGIQUES

L'alliance Renault-Nissan a développé une compétence essentielle de gestion et de développement de partenariats à valeur ajoutée, 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, le Chinois Dongfeng Motor, le Japonais Mitsubishi Motors et l'Indien Ashok Leyland.

1.2.6.1 COOPÉRATION AVEC DAIMLER

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. Le Comité de gouvernance et de coopération, 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.

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 12 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, qui représente environ 25 % de la production totale de l'usine de Maubeuge, 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 ;

- 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 à Novo Mesto, en Slovénie, tandis que la smart fortwo est produite à l'usine Daimler de Hambach, en France ;
- les débuts en 2016 d'une nouvelle famille de petits moteurs à essence turbocompressés, à injection directe, à la pointe de la technologie, développés par Renault et Daimler pour les voitures Daimler, Renault et Nissan. Ces moteurs plus compacts permettront d'améliorer les économies de carburant et de réduire les émissions.

Le partenariat Renault-Nissan-Daimler se développe de façon organique, projet par projet ; 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 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.

En 2013, Renault et Daimler ont reçu le prix prestigieux « Franco-German Business Award » pour leur coopération industrielle. Décerné par la chambre de commerce et de l'industrie franco-allemande, ce prix récompense les entreprises françaises et allemandes apparaissant comme des modèles de coopération dans quatre domaines : coopération industrielle, environnement, innovation et nouvelles technologies, et ressources humaines.

1.2.7 PERFORMANCES COMMERCIALES & INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

1.2.7.1 VENTES 2014 DE L'ALLIANCE

L'alliance Renault-Nissan a vendu un nombre record de 8 470 610 véhicules en 2014, grâce à des ventes en hausse aux États-Unis et en Europe de l'Ouest.

Les ventes ont encore augmenté l'année dernière, 2014 enregistrant une hausse de 2,5 % par rapport à l'année précédente. Une voiture sur dix vendue dans le monde l'est par l'ensemble Renault, Nissan et AVTOVAZ, le plus grand constructeur automobile de Russie.

Renault SAS, le troisième plus grand constructeur automobile d'Europe, a vendu 2 712 432 véhicules dans le monde en 2014, une augmentation de 3,2 % par rapport à 2013. En Europe de l'Ouest, les ventes de Renault ont atteint 1 464 611 de véhicules, une hausse de 12,5 %, soit plus de deux fois la croissance du marché. Renault a atteint 10 % de part de marché en Europe, soit une augmentation de 0,6 point. La marque Dacia a enregistré la croissance la plus rapide en Europe, gagnant 0,4 point de part de marché.

Les ventes de Renault hors Europe de l'Ouest ont baissé de 5,9 %, à 1 247 821 de véhicules, en raison du ralentissement économique dans plusieurs de ses marchés. Malgré ce ralentissement, Renault a conquis des parts de marché encore jamais atteintes au Brésil et en Russie, ses deuxième et troisième marchés respectivement après la France.

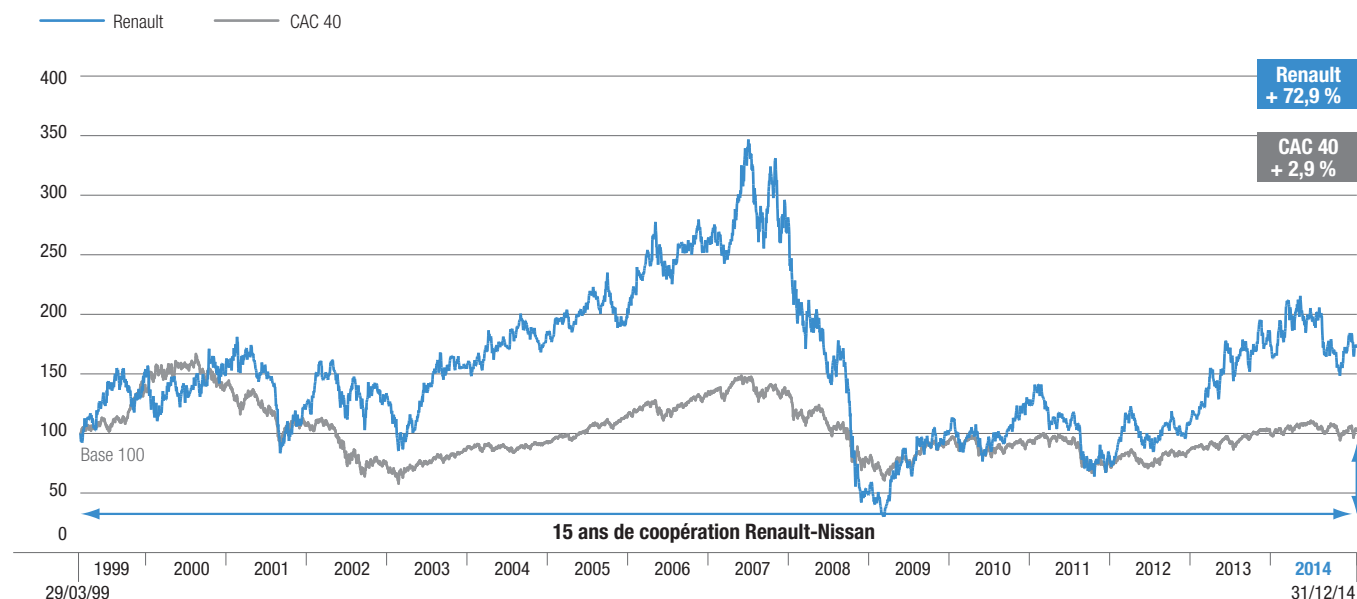
Nissan Motor Co. Ltd. a vendu un record de 5 310 064 véhicules dans le monde, en hausse de 4,1 %. Nissan a continué à vendre plus de 1 million de véhicules sur ses deux plus grands marchés, les États-Unis et la Chine.

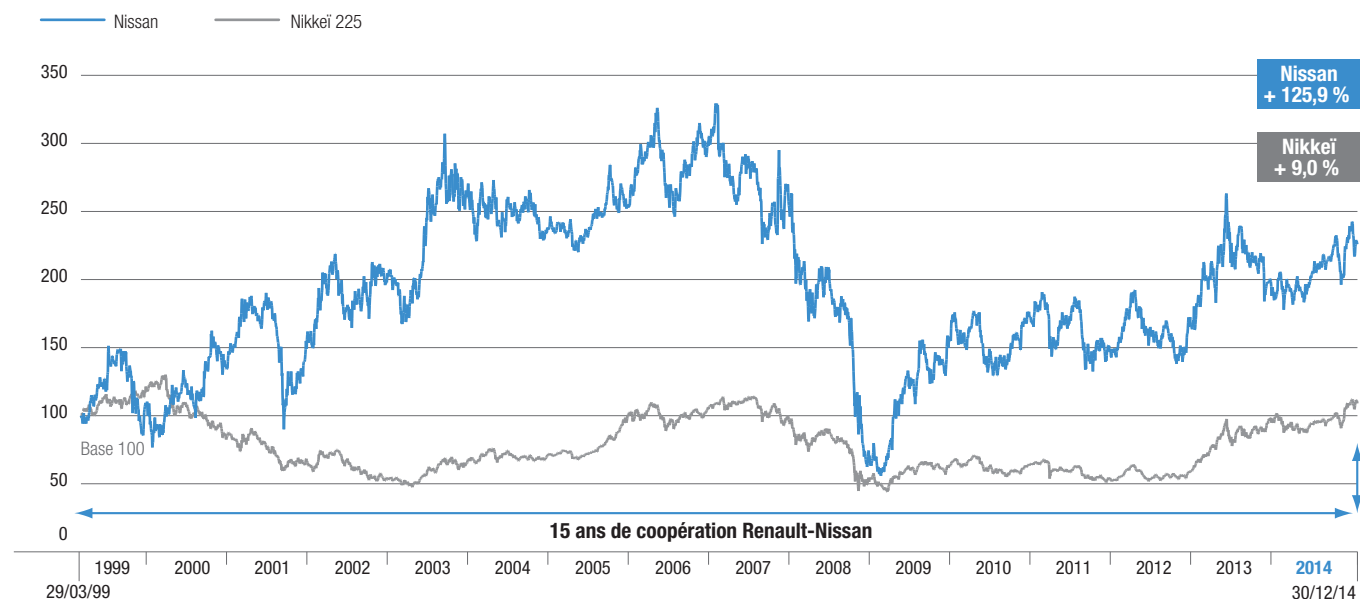
AVTOVAZ a vendu 448 114 véhicules, une baisse de 16,3 % due au ralentissement de l'ensemble du marché en Russie. L'alliance Renault-Nissan détient une participation dans AVTOVAZ, qui vend des voitures sous la marque LADA, en joint-venture avec l'entreprise publique Rostec. Ensemble, l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ représentent un tiers des ventes de véhicules en Russie.

Les 10 marchés principaux de l'Alliance en 2014 étaient les États-Unis, la Chine, la Russie, le Japon, la France, le Mexique, le Brésil, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie.

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

RENAULT



NISSAN

CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG		31 DÉCEMBRE 2014
Toyota	96 736	1	Toyota	178 062
Daimler	81 541	2	VW	86 767
Ford	59 848	3	Daimler	73 787
GM	52 518	4	BMW	57 738
Honda	39 961	5	Ford	48 391
VW	22 159	6	GM	46 353
BMW	16 277	7	Honda	44 025
Fiat	13 522	8	Hyundai	34 167
Nissan	9 049	9	Nissan	32 902
Renault	8 393	10	Renault	17 900
PSA	6 615	11	Fiat	12 335
Hyundai	678	12	PSA	8 003

1.2.7.3 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Les ventes et les achats de Renault à Nissan se sont élevés à un total de 2 500 millions d'euros et 1 900 millions d'euros respectivement, comme mentionné au chapitre 4 des comptes consolidés dans la note 12.

1.2.7.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SUR L'ALLIANCE

(Cf. chapitre 1.3.2.3)

1.2.7.5 SITES DE PRODUCTION MONDIAUX



1.2.8 RÉSULTATS NISSAN 2014

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^{er} avril de l'année et prend fin le 31 mars de l'année suivante.

1.2.8.1 EXERCICE 2014 APRÈS NEUF MOIS

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2014, le résultat net de Nissan a augmenté de 23,6 %, pour atteindre 338,8 milliards de yens, grâce à la robustesse des ventes aux États-Unis, à des économies de coût et à un effet de change favorable.

Sa marge opérationnelle a atteint 417,9 milliards de yens pour la période, ce qui représente une marge de 5,2 % sur le chiffre d'affaires net de 8,09 billions de yens, en hausse de 11,1 %.

Nissan a vendu 3 835 000 véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2014, une augmentation de 4,4 % par rapport à l'année dernière.

1.2.8.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS 2014 DE RENAULT

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 2014 DE RENAULT

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2014 a été de 1 559 millions d'euros, contre 1 498 millions d'euros en 2013, enregistrés dans les états financiers comme part du résultat net des sociétés mises en équivalence (voir chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés)

CONTRIBUTION AU PAIEMENT DE DIVIDENDES SUR LE RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 2014 DE RENAULT

En juin 2014, Renault a reçu un dividende final de 212 millions d'euros pour l'exercice 2013 (15 ¥ par action). En novembre 2014, Renault a reçu un premier versement de dividende de 220 millions d'euros (16,5 ¥ par action) pour l'exercice 2014.

1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014

PRINCIPAUX CHIFFRES

		2014	2013	VARIATION
Immatriculations mondiales Groupe	millions de véhicules	2,71	2,63	+3,2 %
Chiffre d'affaires Groupe	millions d'euros	41 055	40 932	+0,3 %
	millions d'euros	1 609	1 242	+367
Marge opérationnelle Groupe	% CA	3,9 %	3,0 %	+0,9 pt
Contribution entreprises associées	millions d'euros	1 362	1 444	-82
<i>dont Nissan</i>		1 559	1 498	+61
<i>dont AVTOVAZ</i>		-182	-34	-148
Résultat net	millions d'euros	1 998	695	+1 303
Résultat net, part du Groupe	millions d'euros	1 890	586	+1 304
Résultat net par action	euros	6,92	2,15	+4,8
<i>Free cash flow opérationnel</i> ⁽¹⁾	millions d'euros	1 083	827	+256
Position nette de liquidité de l'Automobile	millions d'euros	2 104	1 761	+343
Encours productif moyen du Financement des ventes	milliards d'euros	25,4	24,2	+4,9 %

(1) *Free cash flow opérationnel* : 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.

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2014, les immatriculations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP+VU) du groupe Renault ont progressé de 3,2 % avec 2 712 432 véhicules immatriculés, dans un marché automobile mondial en hausse de 3,5 %.

En **Europe**, la part de marché du Groupe a atteint 10,1 % : la marque Renault a gagné 0,2 point de part de marché et la marque Dacia 0,4 point. En VU, la marque Renault a maintenu son *leadership* pour la 17^e année consécutive, avec une part de marché de 14,2 %.

À l'**international**, impactées par les crises économiques et financières sur ses principaux marchés émergents, les immatriculations hors d'Europe ont reculé de 5,9 %. Elles ont représenté 46 % des immatriculations totales du Groupe, contre 50 % en 2013. Cependant, le Groupe a résisté et affiché des parts de marché record au Brésil (7,1 %) et en Russie (7,9 %), ses deuxième et troisième plus gros marchés.

En 2014, le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 41 055 millions d'euros, en hausse de 0,3 % par rapport à 2013. À taux de change constant, il progresse de 3,1 %.

La contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires atteint 38 874 millions d'euros, également en hausse de 0,3 % par rapport à 2013. Le Groupe a compensé l'impact négatif des devises par des hausses de prix hors d'Europe et par la forte progression des ventes de composants et de véhicules à ses partenaires.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 1 609 millions d'euros, contre 1 242 millions d'euros en 2013 et représente 3,9 % du chiffre d'affaires (3,0 % en 2013).

La **marge opérationnelle de l'Automobile** est en hausse de 363 millions d'euros à 858 millions d'euros et atteint 2,2 % du chiffre d'affaires. Cette performance s'explique par la réduction des coûts et la croissance de

l'activité, en dépit d'un impact défavorable des devises et de l'enrichissement de certains modèles en fin de vie.

La **contribution du Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 751 millions d'euros, contre 747 millions d'euros en 2013. Cette stabilité résulte de la baisse du produit net bancaire compensée par la hausse de l'encours productif moyen et le développement de l'activité de services. Le coût du risque demeure stable à 0,43 %.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs de 504 millions d'euros en raison principalement de coûts de restructuration pour 305 millions d'euros et de dépréciations d'actifs pour 153 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 105 millions d'euros contre -34 millions d'euros en 2013. Cette amélioration s'explique par la progression de la marge opérationnelle et la réduction des autres charges d'exploitation pour 772 millions d'euros.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève à 1 362 millions d'euros, contre 1 444 millions d'euros en 2013, après prise en compte d'une contribution négative d'AVTOVAZ pour -182 millions d'euros.

Le **résultat net** s'établit à 1 998 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 1 890 millions d'euros (6,92 euros par action par rapport à 2,15 euros par action en 2013).

Le **free cash flow** opérationnel de l'Automobile est positif de 1 083 millions d'euros, notamment en raison de la hausse de la rentabilité opérationnelle et après prise en compte d'une variation du besoin en fonds de roulement positive de 596 millions d'euros sur la période.

Un **dividende** de 1,90 euro par action, contre 1,72 euro l'an dernier, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

PERSPECTIVES 2015

Malgré les incertitudes économiques dans de nombreux pays, la demande automobile mondiale devrait poursuivre sa croissance en 2015 (+2 %). Le marché européen devrait également connaître une légère hausse de 2 %, tandis que nous anticipons une nouvelle année de forte volatilité pour nos principaux marchés émergents.

Dans ce contexte, le groupe Renault vise à :

- augmenter de nouveau ses immatriculations et son chiffre d'affaires (à taux de change constant) ;
- poursuivre l'amélioration de la marge opérationnelle du Groupe et de l'Automobile ;
- générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

1.3.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

SYNTHÈSE

En 2014, les immatriculations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP+VU) du groupe Renault ont progressé de 3,2 % avec 2 712 432 véhicules immatriculés, dans un marché automobile mondial en hausse de 3,5 %.

Le groupe Renault a amélioré sa pénétration dans neuf de ses dix principaux marchés.

En **Europe**, la part de marché du Groupe a atteint 10,1 % : la marque Renault a gagné 0,2 point de part de marché et la marque Dacia 0,4 point. En VU, la marque Renault a maintenu son *leadership* pour la 17^e année consécutive, avec une part de marché de 14,2 %.

À l'**international**, impactées par les crises économiques et financières sur ses principaux marchés émergents, les immatriculations hors d'Europe ont reculé de 5,9 %. Elles ont représenté 46 % des immatriculations totales du Groupe, contre 50 % en 2013. Cependant, le Groupe a résisté et affiché des parts de marché record au Brésil (7,1 %) et en Russie (7,9 %), ses deuxième et troisième plus gros marchés.

En 2014, le nombre de nouveaux dossiers financés par **RCI Banque** a augmenté de 7,3 % par rapport à 2013.

1.3.1.1 L'AUTOMOBILE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (IMMATRICULATIONS)	2014*	2013	VARIATION (en %)
GROUPE	2 712 432	2 628 183	+3,2
RÉGION EUROPE	1 464 611	1 301 896	+12,5
Renault	1 103 067	1 011 398	+9,1
Dacia	361 544	290 498	+24,5
RÉGION AMÉRIQUES	416 934	466 891	-10,7
Renault	415 701	460 833	-9,8
Renault Samsung Motors	1 233	6 058	-79,6
RÉGION ASIE-PACIFIQUE	133 172	108 237	+23,0
Renault	51 914	47 092	+10,2
Dacia	1 070	1 015	+5,4
Renault Samsung Motors	80 188	60 130	+33,4
RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	308 012	339 289	-9,2
Renault	226 832	265 135	-14,4
Dacia	80 580	73 367	+9,8
Renault Samsung Motors	600	787	-23,8
RÉGION EURASIE	389 703	411 870	-5,4
Renault	321 330	347 032	-7,4
Dacia	68 271	64 716	+5,5
Renault Samsung Motors	102	122	-16,4

* Chiffres provisoires.

EUROPE

En 2014, les immatriculations du groupe Renault ont augmenté de 12,5 % dans un marché en hausse de 5,9 %. Le Groupe a progressé sur la quasi-totalité des pays en volumes et en parts de marché. Au global, il a dépassé le seuil des 10 % de part de marché (+0,6 point).

Les plus fortes progressions ont été enregistrées au Royaume-Uni (+41,9 %), au Portugal (+42,1 %), en Espagne (+30,2 %) et en Italie (+28,9 %). En France, le groupe Renault a gagné 1,3 point de part de marché, à 26,6 % avec des volumes en hausse de 5,5 % par rapport à 2013. Le Groupe a placé cinq véhicules dans le top 10 des ventes à particuliers. Avec plus de 105 000 immatriculations, Clio est le véhicule le plus vendu du marché français et Captur le premier *cross-over*.

La marque **Renault** occupe la troisième place du marché VP+VU de la Région avec une pénétration de 7,6 % (+0,2 point). Renault est leader en France et redevient la deuxième marque en Espagne. Clio et Captur ont permis à Renault de prendre la première place du marché des citadines (segments A+B). En VU, la marque a maintenu son *leadership* pour la 17^e année consécutive (14,2 % de part de marché).

Depuis deux ans, **Dacia** est la marque qui a enregistré la plus forte croissance de part de marché en Europe (+0,4 point à 2,5 %). En France, cinquième marque du marché, Dacia a gagné 0,5 point de pénétration à 4,9 %, grâce notamment au succès de Duster et de Sandero (troisième véhicule le plus vendu aux particuliers). En Espagne, Sandero, premier véhicule vendu aux particuliers a permis à Dacia de voir sa part de marché progresser de 0,7 point à 4,7 %. Dacia a réalisé également des volumes et parts de marché record dans la quasi-totalité des pays d'Europe comme en Italie (2,7 % de part de marché) ou au Royaume-Uni où, après seulement deux ans de commercialisation, Dacia a déjà conquis presque 1 point de part de marché (23 862 nouveaux clients en 2014).

HORS D'EUROPE

Amériques

Avec 416 934 immatriculations, les volumes du Groupe ont perdu 10,7 % dans un marché en baisse de 7,5 %, en grande partie lié à la situation économique en Argentine. Le groupe Renault a préservé une part de marché de 6,4 % (-0,2 point) à la faveur de son succès au Brésil.

Le **Brésil** demeure le deuxième marché du Groupe. Malgré un marché en baisse de 7 %, Renault a immatriculé 237 187 unités (+0,3 %). La marque a ainsi réalisé une part de marché record de 7,1 % (+0,5 point).

En **Argentine**, dans un contexte financier local difficile, Renault a fait le choix de limiter son exposition au peso et par conséquent la quantité de ses importations. Les immatriculations ont été pénalisées et ont reculé de 39,8 % par rapport à 2013 pour une part de marché de 12,9 % (-2,5 points).

En **Colombie**, Renault est la deuxième marque du marché et a réalisé un record de ventes avec 50 362 unités (+13,5 %) et une part de marché de 16,6 % (+0,5 point).

Asie-Pacifique

Avec 133 172 unités, les volumes du Groupe ont progressé de 23 % dans un marché en hausse de 4,6 %, grâce notamment au *Revival Plan* de Renault Samsung Motors.

En **Corée**, dans un marché VP en hausse de 9,0 %, Renault Samsung Motors a enregistré une nouvelle progression de ses volumes (+33,3 %) et de sa part de marché (+1 point à 5,7 %). QM3 a confirmé son succès et s'est écoulé à près de 20 000 unités depuis sa commercialisation fin 2013.

En **Chine**, le Groupe a enregistré 34 067 immatriculations. Un an après la création de Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), sa coentreprise avec Dongfeng, Renault est en ligne avec son plan pour lancer en 2016 ses premiers véhicules fabriqués localement.

Afrique, Moyen-Orient, Inde

Dans un marché qui a progressé de 7,8 %, les volumes du Groupe dans cette Région ont reculé de 9,2 % en 2014 avec une part de marché qui s'établit à 3,8 % (-0,7 point).

Le Groupe s'affirme comme leader du marché **algérien** avec 26,9 % de part de marché, en hausse de 0,7 point dans un marché en baisse de 19,8 %. Cette performance positionne les marques Renault et Dacia aux première et troisième places. L'usine Renault d'Oran, inaugurée en novembre 2014, renforce la place de Renault en tant qu'acteur majeur du marché automobile algérien.

Au **Maroc**, dans un marché stable (+1,1 %), le groupe Renault a conservé son *leadership* avec 37 % de part de marché et a placé une nouvelle fois ses marques Dacia et Renault en tête des immatriculations avec 45 174 véhicules vendus.

En **Inde**, Renault est resté la première marque européenne avec 1,5 % de part de marché, malgré un recul de ses immatriculations de 30,3 % à 44 849 véhicules. Cette évolution négative s'explique essentiellement par un creux dans son cycle produit.

Eurasie

En 2014, la part de marché du groupe Renault a progressé de 0,7 point et s'établit à 10,3 % avec des immatriculations en baisse de 5,4 % dans un marché en chute de 11,5 %.

En **Russie**, son troisième marché, fort du succès de Duster (à nouveau premier SUV du marché en 2014) et du lancement réussi de Nouvelle Logan et Nouvelle Sandero, Renault a enregistré une part de marché record de 7,9 % (+0,3 point) dans un contexte économique et monétaire difficile.

En **Turquie**, dans un marché en recul de 10,0 %, le Groupe a gagné 0,4 point de part de marché (17,4 %). Renault est la deuxième marque du pays.

En **Roumanie**, Dacia, constructeur national, reste leader du marché. Au global, le groupe Renault a totalisé 38,6 % de part de marché dans le pays, avec des immatriculations en hausse de 21,3 %.

IMMATRICULATIONS DU GROUPE PAR MARQUE ET PAR TYPE

Véhicules particuliers et utilitaires (immatriculations)	2014*	2013	VARIATION (en %)
GROUPE	2 712 432	2 628 183	+3,2
PAR MARQUE			
Renault	2 118 844	2 131 490	-0,6
Dacia	511 465	429 596	+19,1
Renault Samsung Motors	82 123	67 097	+22,4
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 368 090	2 304 439	+2,8
Véhicules utilitaires	344 342	323 744	+6,4

* Chiffres provisoires.

Malgré des gains de part de marché en Europe, les immatriculations de la **marque Renault** ont enregistré un léger recul de 0,6 % par rapport à 2013 en raison de la baisse des principaux marchés émergents.

Avec 2 118 844 unités immatriculées, la marque Renault représente 78,1 % des immatriculations du Groupe.

Les immatriculations de la **marque Dacia** ont progressé de 19,1 % à 511 465 unités, fort du succès des nouveaux modèles et de la reprise du marché européen.

En 2014, **Renault Samsung Motors** a augmenté ses volumes d'immatriculations de 22,4 %.

1.3.1.2. LE FINANCEMENT DES VENTES

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET SERVICES

Bénéficiant de la reprise des immatriculations en Europe, RCI Banque a financé 1 245 246 nouveaux dossiers en 2014, en progression de 7,3 % par rapport à 2013.

Cette performance est liée à la dynamique de croissance rentable engagée par RCI Banque, axée à la fois sur sa stratégie d'internationalisation et sur le déploiement de nouveaux services. Le taux d'intervention financements de RCI Banque s'est établi à 35,2 % contre 34,6 % en 2013.

L'encours productif moyen a progressé de 4,9 % à 25,4 milliards d'euros, dont 18,7 milliards d'euros sur l'activité Clientèle (+5,6 % comparé à 2013).

PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANQUE

	2014	2013	VARIATION (en %)
Nouveaux dossiers Financements (en milliers)	1 245	1 161	+7
• dont dossiers VO (en milliers)	197	189	+4
Nouveaux financements (en milliards d'euros)	12,6	11,4	+11
Encours productif moyen (en milliards d'euros)	25,4	24,2	+5

PERFORMANCE SERVICES RCI BANQUE

	2014	2013	VARIATION
Nouveaux dossiers services (en milliers)	2 168	1 756	+23 %
TAUX D'INTERVENTION SERVICES	73,0 %	62,7 %	+10,3 PTS

Au centre de la stratégie du groupe RCI, le développement de l'activité Services ainsi que sa diversification visent un triple objectif : la satisfaction des clients, la fidélisation aux marques de l'Alliance et la rentabilité de l'activité de RCI Banque.

Le taux d'intervention Services a enregistré une forte croissance cette année et s'établit à 73,0 % (contre 62,7 % à fin 2013).

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

Le taux d'intervention a progressé de 0,6 point par rapport à 2013 pour s'établir à 35,2 %, il a été soutenu par la reprise du marché automobile en Europe où les taux d'intervention financements sont élevés.

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2014 (en %)	2013 (en %)	VARIATION (en points)
Renault	35,7	35,2	+0,5
Dacia	36,0	33,5	+2,5
Renault Samsung Motors	49,0	47,5	+1,5
Nissan	32,2	32,5	-0,2
Infiniti	34,3	33,8	+0,5
RCI BANQUE	35,2	34,6	+0,6

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2014 (en %)	2013 (en %)	VARIATION (en points)
Europe	36,4	35,1	+1,3
Amériques	38,9	42,7	-3,8
Asie-Pacifique	48,1	47,4	+0,7
Afrique Moyen-Orient Inde	29,6	30,5	-0,8
Eurasie	26,9	24,9	+2,0
RCI BANQUE	35,2	34,6	+0,6

Dans la **Région Europe**, RCI Banque a su profiter de la reprise du marché automobile et de la bonne performance des immatriculations de l'Alliance. Dynamisé par le succès des nouveaux modèles et la hausse des parts de marché des constructeurs de l'Alliance, le nombre de dossiers de financements de véhicules neufs a progressé de 15,7 % en 2014. Avec un taux d'intervention financements à 36,4 %, l'Europe a affiché une hausse de 1,3 point par rapport à 2013.

La **Région Amériques** (Brésil, Argentine), marquée par une baisse du marché automobile (-11,4 % sur le périmètre d'intervention de RCI Banque par rapport à 2013), a maintenu un niveau élevé de performance avec un taux d'intervention financements à 38,9 % (contre 42,7 % à fin décembre 2013). Le Brésil a maintenu sa position de deuxième contributeur du Groupe en termes de volume de dossiers de financements.

Dans la **Région Asie-Pacifique** (Corée du Sud), malgré la forte concurrence des réseaux bancaires, RCI Banque a résisté avec un taux d'intervention financements à 48,1 % (+0,7 point) en 2014, profitant de la hausse du marché automobile et de la croissance de la part de marché des marques de l'Alliance.

Dans la **Région Afrique-Moyen-Orient Inde** (Maroc) le taux d'intervention financements s'est établi à 29,6 %, en léger repli de 0,8 point par rapport à 2013.

La **Région Eurasie** (Roumanie, Turquie et Russie) a poursuivi sa croissance et a affiché un taux d'intervention financements à 26,9 %, en hausse de 2,0 points par rapport à 2013. Intégrées en 2013, la Russie et la Turquie se sont positionnées respectivement à la troisième et neuvième place des filiales RCI Banque en termes de nombre de dossiers véhicules neufs financés.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

Dans le cadre de sa stratégie, RCI Banque a continué son **expansion internationale** en accompagnant pleinement le développement commercial des marques de l'Alliance.

En dépit du repli de ses principaux marchés émergents, la part de l'activité hors d'Europe de RCI Banque a représenté encore plus d'un tiers du nombre de dossiers de financements de véhicules neufs (34 % en 2014, contre 38 % en 2013).

En Turquie, malgré le recul de 10,0 % du marché automobile, le taux d'intervention financements de la joint-venture entre RCI Banque et Oyak s'est établi à 23,2 % (-1,8 point par rapport à 2013).

Sur ce marché, le financement de la marque Dacia a poursuivi son développement avec un taux d'intervention qui s'est établi à 33,0 %, en hausse de 5,0 points par rapport à 2013.

En Russie, bien que pénalisée par un marché automobile en baisse de 10,6 % par rapport à 2013, RN Bank (banque de financement en partenariat

avec Nissan et Unicredit créée en 2014) a contribué fortement à la croissance du groupe RCI Banque, tout en soutenant les ventes de l'Alliance. Datsun, la sixième marque de l'Alliance financée par RCI Banque depuis 2014, a présenté d'ores et déjà un haut niveau de performance.

RCI Banque a poursuivi la politique de diversification de son refinancement, en développant avec succès l'activité de collecte de dépôts en Autriche. Désormais déployée dans trois pays européens (France, Allemagne et Autriche) la collecte de dépôts constitue un levier majeur du refinancement de RCI Banque. En 2014, le montant total des dépôts collectés a atteint 6,53 milliards d'euros, soit 26 % des encours productifs moyens du groupe. En lien avec sa stratégie, RCI Banque confirme son ambition de refinancer 30 % de ses encours par les dépôts à l'horizon 2016.

Opérateur de services de l'Alliance pour la location de batterie du véhicule électrique dans 20 pays, RCI Banque a compté 58 416 batteries en parc à fin 2014. En plus des cinq modèles déjà commercialisés (Kangoo Z.E., Fluence Z.E., Twizy, ZOE pour Renault et Leaf pour Nissan), RCI Banque a élargi son domaine d'intervention en finançant la batterie du nouveau modèle Nissan e-NV200, commercialisé depuis juillet 2014.

1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION

GRUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS MONDIALES

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2014 ⁽¹⁾	2013	VARIATION (en %)
Twingo	84 305	84 680	-0,4
Clio	457 822	461 971	-0,9
ZOE	11 323	8 874	27,6
Thalia	266	16 248	-98,4
Captur/QM3	196 592	94 954	+++
Pulse	2 797	4 791	-41,6
Logan	309 549	257 354	20,3
Sandero	351 126	354 883	-1,1
Lodgy	27 999	43 648	-35,9
Mégane/Scénic	274 843	302 205	-9,1
Fluence (yc Z.E.)/SM3/Scala	111 299	134 835	-17,5
Duster	395 350	376 606	5,0
Laguna	16 191	18 322	-11,6
Latitude/SM5/Safrane	32 709	38 764	-15,6
Koleos/QM5	57 282	52 945	8,2
Espace	7 004	8 379	-16,4
SM7/Talisman	4 977	3 767	32,1
Kangoo (yc Z.E.)	145 421	146 668	-0,9
Dokker	57 654	51 874	11,1
Trafic	67 778	61 609	10,0
Master	91 213	89 687	1,7
Autres	8 932	15 119	-40,9
TOTAL IMMATRICULATIONS MONDIALES DU GROUPE VP + VU	2 712 432	2 628 183	3,2
<i>(1) Chiffres provisoires.</i>			
<i>Twizy⁽²⁾</i>	<i>2 450</i>	<i>3 059</i>	<i>-19,9</i>

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

GROUPE RENAULT – IMMATICULATIONS EUROPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2014 ⁽¹⁾	2013	VARIATION (en %)
Twingo	83 021	82 161	1,0
Clio	331 854	313 669	5,8
ZOE	11 231	8 863	26,7
Thalia	2	834	-99,8
Captur/QM3	166 184	86 744	91,6
Pulse	-	-	-
Logan	41 692	17 956	+++
Sandero	138 117	121 759	13,4
Lodgy	20 600	34 530	-40,3
Mégane/Scénic	252 789	265 692	-4,9
Fluence (yc Z.E.)/ SM3/Scala	5 022	6 457	-22,2
Duster	126 307	84 648	49,2
Laguna	16 065	18 047	-11,0
Latitude/SM5/Safrane	485	584	-17,0
Koleos/QM5	7 427	8 459	-12,2
Espace	7 003	8 378	-16,4
SM7/Talisman	-	-	-
Kangoo (yc Z.E.)	93 955	86 808	8,2
Dokker	34 756	31 541	10,2
Trafic	59 751	54 731	9,2
Master	59 721	55 537	7,5
Autres	8 629	14 498	-40,5
TOTAL IMMATICULATIONS EUROPE DU GROUPE VP + VU	1 464 611	1 301 896	12,5
<i>(1) Chiffres provisoires.</i>			
Twizy ⁽²⁾	2 316	2 999	-22,8

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

GROUPE RENAULT – IMMATRICULATION À L'INTERNATIONAL

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2014 ⁽¹⁾	2013	VARIATION (en %)
Twingo	1 284	2 519	-49,0
Clio	125 968	148 302	-15,1
ZOE	92	11	+++
Thalia	264	15 414	-98,3
Captur/QM3	30 408	8 210	+++
Pulse	2 797	4 791	-41,6
Logan	267 857	239 398	11,9
Sandero	213 009	233 124	-8,6
Lodgy	7 399	9 118	-18,9
Mégane/Scénic	22 054	36 513	-39,6
Fluence (yc Z.E.)/ SM3/Scala	106 277	128 378	-17,2
Duster	269 043	291 958	-7,8
Laguna	126	275	-54,2
Latitude/SM5/Safrane	32 224	38 180	-15,6
Koleos/QM5	49 855	44 486	12,1
Espace	1	1	0,0
SM7/Talisman	4 977	3 767	32,1
Kangoo (yc Z.E.)	51 466	59 860	-14,0
Dokker	22 898	20 333	12,6
Trafic	8 027	6 878	16,7
Master	31 492	34 150	-7,8
Autres	303	621	-51,2
TOTAL IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP + VU	1 247 821	1 326 287	-5,9
<i>(1) Chiffres provisoires.</i>			
Twizy ⁽²⁾	134	60	+++

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

GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ⁽¹⁾

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (EN UNITÉS)	2014 ⁽¹⁾	2013	VARIATION (en %)
Twizy	2 248	2 288	-1,7
Twingo	98 787	83 630	18,1
Clio	436 658	458 302	-4,7
ZOE	12 739	9 969	27,8
Thalia	-	10 195	---
Captur/QM3	209 865	117 517	78,6
Logan	190 973	212 734	-10,2
Sandero	312 123	369 022	-15,4
Autres Logan	42 631	17 761	+++
Lodgy	25 679	34 254	-25,0
Mégane/Scénic	255 888	278 188	-8,0
Fluence (yc Z.E.)/ SM3/Scala	96 871	120 212	-19,4
Duster	336 827	323 299	4,2
Laguna	14 322	17 902	-20,0
Latitude/SM5	31 941	37 550	-14,9
Koleos	56 160	51 606	8,8
Espace	6 660	7 494	-11,1
SM7/Talisman	4 994	3 805	31,2
Kangoo (yc ZE)	140 478	172 316	-18,5
Dokker	56 030	56 705	-1,2
Trafic	31 498	-	+++
Master	124 129	108 300	14,6
Autres	86 647	27 284	+++
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	2 574 158	2 520 033	2,1
Dont production pour les partenaires :			
GM (Master)	18 587	13 834	34,4
Nissan (Mercosur + Corée)	52 364	31 010	68,9
Daimler (Citan + Smart)	34 103	17 687	92,8
<i>(1) Chiffres provisoires.</i>			
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT	2014 ⁽¹⁾	2013	VARIATION (en %)
Nissan (yc Inde)	101 511	154 262	-34,2
Autres (GM, Iran, AVTOVAZ)	87 054	33 611	+++
<i>(1) Chiffres provisoires.</i>			

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

ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

Au 31 décembre 2014

EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	EURASIE
France métropolitaine	Amérique latine Nord	Japon	Afrique	Russie
Autriche	Colombie	Corée du Sud	Algérie	
Allemagne	Costa Rica		Maroc	Arménie
Belgique-Lux.	Cuba	Asean	Tunisie	Azerbaïdjan
Danemark	Équateur	Brunei	Égypte	Biélorussie
Espagne	Honduras	Cambodge	Libye	Géorgie
Finlande	Mexique	Indonésie	Pays subsahariens	Kazakhstan
Grèce	Nicaragua	Laos	Afrique du Sud	Kirghizistan
Irlande	Panama	Malaisie	Madagascar	Ouzbékistan
Islande	Salvador	Philippines		Tadjikistan
Italie	Venezuela	Hong Kong	Iran	Turkménistan
Norvège	Rép. Dominicaine	Singapour	Arabie Saoudite	Ukraine
Pays-Bas		Thaïlande	Pays du Golfe	
Portugal		Viet Nam	Irak	Europe orientale
Royaume-Uni	Amérique latine Sud		Israël	Bulgarie
Suède	Argentine	Australie		Moldavie
Suisse	Brésil	Nouvelle-Calédonie	Jordanie	Roumanie
Albanie	Bolivie	Nouvelle-Zélande	Liban	
Bosnie	Chili	Tahiti	Pakistan	Turquie
Chypre	Paraguay			
Croatie	Pérou	Chine	Inde	
Hongrie	Uruguay			
Macédoine			DOM Antilles et Océan indien	
Malte			Guadeloupe	
Monténégro			Guyane	
Pays baltes			Martinique	
Pologne			Saint-Martin	
Rép. tchèque			St-Pierre-et-Miquelon	
Serbie			Réunion	
Slovaquie			Comores	
Slovénie			Seychelles	

1.3.2 RÉSULTATS FINANCIERS

SYNTHÈSE

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
Chiffre d'affaires Groupe	41 055	40 932	+0,3 %
Marge opérationnelle	1 609	1 242	+367
Résultat d'exploitation	1 105	-34	+1 139
Résultat financier	-333	-282	-51
Sociétés mises en équivalence	1 362	1 444	-82
<i>dont Nissan</i>	<i>1 559</i>	<i>1 498</i>	<i>+61</i>
Résultat net	1 998	695	+1 303
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	1 083	827	+256
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 104	1 761	+343
Capitaux propres	24 898	23 214	+1 684

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)	2014					2013				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	7 727	11 012	7 984	12 151	38 874	7 736	11 647	7 483	11 909	38 775
Financement des ventes	530	551	546	554	2 181	529	529	515	584	2 157
TOTAL	8 257	11 563	8 530	12 705	41 055	8 265	12 176	7 998	12 493	40 932

(en %)	VARIATION				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	-0,1 %	-5,5 %	+6,7 %	+2,0 %	+0,3 %
Financement des ventes	+0,2 %	+4,2 %	+6,0 %	-5,1 %	+1,1 %
TOTAL	-0,1 %	-5,0 %	+6,7 %	+1,7 %	+0,3 %

La contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires a atteint 38 874 millions d'euros, stable par rapport à 2013 (+0,3 %). Hors un effet change négatif de 3,0 points, reflétant la forte dépréciation d'un panier de devises (principalement le Peso argentin, le Rouble russe et le Real brésilien), le chiffre d'affaires de l'Automobile a progressé de 3,3 %. Cette évolution positive s'explique notamment par :

- la croissance des ventes aux partenaires avec l'aboutissement de nombreux projets (comme la hausse des ventes de moteurs, la production

de Rogue en Corée et de Smart en Europe) qui a eu un impact favorable de 3,2 points ;

- un effet prix positif de 0,8 point provenant des hausses de prix réalisées dans les pays émergents pour réduire l'impact du repli de certaines devises.

Ces effets positifs ont été partiellement atténués par la baisse des volumes facturés (-0,8 point), malgré des immatriculations en hausse, en raison de l'ajustement des stocks des concessionnaires indépendants.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
Automobile	858	495	+363
<i>en % du chiffre d'affaires du secteur</i>	<i>2,2 %</i>	<i>1,3 %</i>	<i>+0,9 pt</i>
Financement des ventes	751	747	+4
TOTAL	1 609	1 242	+367
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>3,9 %</i>	<i>3,0 %</i>	<i>+0,9 pt</i>

La marge opérationnelle de l'Automobile a progressé de 363 millions d'euros à 858 millions d'euros (2,2 % de son chiffre d'affaires), en raison principalement :

- du plan de réduction des coûts, Monozukuri, pour 778 millions d'euros auquel s'ajoute la baisse des frais généraux pour 66 millions d'euros ;
- de la baisse des prix des matières premières qui a eu un impact positif de 134 millions d'euros ;
- de la croissance de l'activité pour 86 millions d'euros. Ce montant résulte de la progression de l'activité industrielle pour 121 millions d'euros, et d'un effet négatif de 35 millions d'euros provenant de RCI Banque et des autres activités (ventes réseau Groupe, pièces & accessoires).

Ces effets positifs ont permis de compenser :

- un effet change négatif de 471 millions d'euros, reflétant principalement la dépréciation du Rouble russe et du Peso argentin. À noter cependant la contribution positive de la dévaluation de la Livre turque en raison des exportations vers la zone Euro ;
- l'effet mix/prix/enrichissement des produits, négatif de 226 millions d'euros. Les hausses de prix n'ont pas permis de totalement compenser l'enrichissement visant à renforcer la compétitivité commerciale de certains produits.

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe a atteint 751 millions d'euros, contre 747 millions d'euros en 2013. Cette stabilité résulte de la baisse du produit net bancaire compensée par la hausse de l'encours productif moyen et des activités de services. Malgré la volatilité de certains pays émergents, le coût du risque (y compris risque pays) est demeuré stable à 0,43 %. Ce ratio témoigne de la capacité du Groupe à mettre en place une politique d'acceptation et de recouvrement efficace tout en poursuivant le développement de l'activité.

Les **autres produits et charges d'exploitation** (APCE) du Groupe représentent une charge nette de 504 millions d'euros, contre une charge nette de 1 276 millions d'euros en 2013. Ils sont principalement constitués :

- de charges de restructuration d'un montant de 305 millions d'euros, essentiellement liées à la poursuite de la mise en œuvre de l'accord de compétitivité signé en France ;
- de dépréciation d'actifs de certains programmes pour 153 millions d'euros ;
- de divers éléments, dont 45 millions d'euros pour couvrir des risques en Allemagne, résultant pour l'essentiel d'un changement de réglementation sur les frais de dossiers de l'activité de financement.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** positif de 1 105 millions d'euros, contre une perte de 34 millions d'euros en 2013.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 333 millions d'euros, contre une charge de 282 millions d'euros en 2013.

Renault enregistre une contribution de 1 362 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont notamment :

- 1 559 millions d'euros pour Nissan (1 498 millions d'euros en 2013) ;
- -182 millions d'euros pour AVTOVAZ (-34 millions d'euros en 2013).

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 136 millions d'euros, en baisse par rapport à 2013, dont 396 millions d'euros de charge au titre de l'impôt courant et 210 millions de reconnaissance d'impôts différés actifs, notamment sur l'intégration fiscale France.

Le **résultat net** s'établit à 1 998 millions d'euros, contre 695 millions d'euros en 2013. Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 890 millions d'euros (contre 586 millions d'euros en 2013).

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées)	3 138	2 914	+224
Variation du besoin en fonds de roulement	596	790	-194
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	2 416	2 543	+127
Véhicules et batteries donnés en location	235	334	+99
FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL	1 083	827	+256

En 2014, le **free cash flow** opérationnel de l'Automobile est positif de 1 083 millions d'euros, en liaison notamment avec :

- une capacité d'autofinancement de 3 138 millions d'euros, traduisant l'amélioration de la rentabilité opérationnelle de l'activité ;
- une variation du besoin en fonds de roulement favorable de 596 millions d'euros, notamment liée à la hausse des encours fournisseurs ;
- des investissements corporels et incorporels nets des cessions de -2 416 millions d'euros, en légère baisse par rapport à 2013. Les investissements et frais de R&D nets se sont maintenus à 7,4 % du chiffre d'affaires Groupe, en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires.

GROUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION
Dépenses de R&D	-1 890	-1 793	-97
Frais de développement capitalisés	842	732	110
en % des dépenses de R&D	44,6 %	40,8 %	3,7 %
Amortissements	-673	-751	78
FRAIS DE R&D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT	-1 721	-1 812	91

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2014	2013
Investissements corporels (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	1 541	1 914
Investissements incorporels dont frais de développement capitalisés	964 842	827 732
Total investissements	2 505	2 741
Produits des cessions	-89	-198
TOTAL AUTOMOBILE	2 416	2 543
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	6	8
TOTAL GROUPE	2 422	2 551

Les investissements bruts de 2014 sont en retrait par rapport à 2013 ; ils se répartissent à raison de 67 % pour l'Europe et 33 % pour le reste du monde :

- en Europe : les investissements effectués sont consacrés principalement au développement et à l'adaptation de l'outil industriel lié au renouvellement de véhicules de la gamme A (nouvelle Twingo), de la gamme C (Kadjar),
- hors d'Europe : les investissements concernent notamment la gamme de la gamme D (nouvel Espace et futures berlines du segment D), du VU (nouveau Trafic) et des organes mécaniques (moteur R9) ;
- hors d'Europe : les investissements concernent notamment la gamme Entry (Maroc, Russie, Amérique du Sud et Inde) et la modernisation de l'outil industriel.

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2014	2013
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	2 422	2 551
Frais de développement capitalisés	-842	-732
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et Autres	-190	-272
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX NETS (1)	1 390	1 547
en % du chiffre d'affaires Groupe	3,4 %	3,8 %
DÉPENSES DE R&D	1 890	1 793
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-254	-277
FRAIS DE R&D NETS (2)	1 636	1 516
en % du chiffre d'affaires Groupe	4,0 %	3,7 %
INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS (1) + (2)	3 026	3 063
en % du chiffre d'affaires Groupe	7,4 %	7,5 %

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2014**VARIATION DE LA POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE (EN MILLIONS D'EUROS)**

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2013	1 761
Free cash flow opérationnel 2014	1 083
Dividendes reçus	463
Dividendes payés aux actionnaires de Renault	-542
Investissements financiers et autres	-661
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2014	2 104

La hausse de 343 millions d'euros de la **position nette de liquidités de l'Automobile** par rapport au 31 décembre 2013 s'explique notamment par :

- le *free cash flow* opérationnel ;

- le flux net de dividendes (-79 millions d'euros) ;
- diverses opérations telles que la montée au capital d'Alliance Rostec Auto BV et au capital de la JV avec Dongfeng en Chine.

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31/12/14	31/12/2013
Passifs financiers non courants	-7 272	-6 837
Passifs financiers courants	-3 872	-3 449
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	514	368
Actifs financiers courants	1 143	975
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 591	10 704
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ	2 104	1 761

En 2014, **Renault** a emprunté environ 1,8 milliard d'euros sur des durées moyen/long termes, assurant ainsi la totalité du refinancement de ses remboursements obligataires 2014. Renault a notamment allongé la maturité de sa dette en réalisant une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans. Renault a aussi confirmé sa présence historique sur le marché domestique japonais par une émission record de 150 milliards de yens (Samourai bond). Par ailleurs, Renault a réalisé une émission obligataire de 500 millions de yens à 3 ans (Dim Sum bond). La réserve de liquidités de l'Automobile s'établit à 14,8 milliards d'euros à fin décembre 2014. Cette réserve est constituée de :

- 11,6 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,2 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2014, les sécurités disponibles s'élèvent à 6,9 milliards d'euros ; elles comprennent :

- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,0 milliards d'euros ;
- des créances mobilisables en Banque centrale pour 1,9 milliard d'euros ;
- 913 millions d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ;
- et un montant de cash disponible de 96 millions 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 2014.

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 2014 et pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014, 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 2014

(en millions d'euros)	RENAULT	NISSAN ⁽¹⁾	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services de l'Automobile	38 874	74 289	(3 722)	109 441
Produits du Financement des ventes	2 181	5 416	(156)	7 441
CHIFFRE D'AFFAIRES	41 055	79 705	(3 878)	116 882

(1) Converti au taux moyen 2014, soit 140,4 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 2014 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2014 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET ⁽²⁾
Renault	1 609	1 105	439
Nissan ⁽¹⁾	4 892	4 550	3 706
ALLIANCE	6 501	5 655	4 145

(1) Converti au taux moyen 2014, soit 140,4 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.

Les transactions internes sur les indicateurs présentés sont de faible ampleur et n'ont pas été éliminées.

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 5,6 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de recherche et développement** de l'Alliance, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit en 2014 :

(en millions d'euros)	
Renault	1 721
Nissan ⁽¹⁾	2 653
ALLIANCE	4 374

(1) Converti au moyen de l'exercice 2014, soit 140,4 yens/euro.

INDICATEURS DE BILAN

Bilans résumés de Renault et de Nissan

RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2014

ACTIFS (en millions d'euros)	
Immobilisations incorporelles	3 443
Immobilisations corporelles	10 801
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	887
Impôts différés actifs	716
Stocks	3 391
Créances du Financement des ventes	25 733
Créances clients de l'Automobile	1 242
Autres actifs	7 008
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 497
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN	65 718
Participation dans Nissan	15 833
TOTAL ACTIFS	81 551

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)	
Capitaux propres	24 898
Impôts différés passifs	141
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 750
Passifs financiers de l'Automobile	10 488
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	26 093
Autres dettes	18 181
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	81 551

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

ACTIFS (en millions d'euros) ⁽¹⁾

Immobilisations incorporelles	5 091
Immobilisations corporelles	38 352
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	3 402
Impôts différés actifs	1 119
Stocks	10 076
Créances du Financement des ventes	43 502
Créances clients de l'Automobile	3 925
Autres actifs	8 626
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 897
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT	119 990
Participation dans Renault	1 617
TOTAL ACTIFS	121 607

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)

Capitaux propres	39 712
Impôts différés passifs	5 685
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	2 061
Passifs financiers de l'Automobile ⁽²⁾	(2 522)
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	51 285
Autres dettes	25 386
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	121 607

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 145,2 yens/euro au 31 décembre 2014.

(2) Les passifs financiers de l'Automobile sont présentés après déduction des prêts intragroupe consentis au Financement des ventes, qui s'élèvent à 11 130 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 2014, hors actifs immobilisés donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)

Renault	1 544
Nissan ⁽¹⁾	3 268
ALLIANCE	4 812

(1) Converti au taux moyen 2014, soit 140,4 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 24 milliards d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2014	2013	2012	2011	2010
Frais de R&D nets (en millions d'euros)*	1 636	1 516	1 570	1 637	1 567
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	41 055	40 932	41 270	42 628	38 971
R&D/CA Groupe	3,9 %	3,7 %	3,8 %	3,8 %	4,0 %
Effectifs R&D groupe Renault	16 308	16 426	17 037	17 278	17 854
Brevets groupe Renault	608	620	607	499	304

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

1.4.1 LE VÉHICULE DE DEMAIN

1.4.1.1 QUATRE AXES DE DÉVELOPPEMENT

La voiture devra dans les prochaines années contribuer encore plus activement à l'amélioration de la qualité de vie. Quatre tendances majeures vont façonner le véhicule de demain :

- la sécurité ;
- le bien-être à bord ;
- la réduction de l'impact sur l'environnement ;
- la mobilité accessible à tous.

LA SÉCURITÉ

Des progrès considérables ont été faits. La réduction du risque de perte de contrôle avec les systèmes ABS, ESP, la protection des occupants avec les airbags, les régulateurs de vitesse : Renault a joué un rôle majeur dans la démocratisation de tous ces systèmes. En Europe le nombre de morts sur la route a été divisé par deux ces dix dernières années. La prochaine étape décisive sur le plan de la sécurité sera la voiture autonome. L'enjeu est d'appliquer à l'automobile des technologies déjà opérationnelles en aéronautique et notamment utilisées dans les drones et que l'on appelle les ADAS - *Advanced Driver Assist Systems*. Des capteurs, des caméras, des radars analysent l'environnement du véhicule. Combinés avec un système de traitement de données, ils permettent de corriger la trajectoire, de détecter et prendre en compte les panneaux de signalisation mais aussi les obstacles ou les piétons, et d'éviter ainsi des collisions. Tout ceci à la place du conducteur. Les routes devraient être plus sûres, plus fluides dans moins d'une génération. Des personnes âgées ou handicapées devraient pouvoir se déplacer plus facilement. Ce progrès ne sera possible qu'avec une évolution de la législation. Il faudra pour cela une politique volontariste de la part des pouvoirs publics dans tous les pays.

BIEN-ÊTRE À BORD

Ces mêmes technologies amélioreront la qualité de vie à bord grâce au développement de la délégation de conduite qui libérera du temps utile ou du temps de loisirs, grâce à la connectivité accrue. L'automobiliste d'aujourd'hui passe en moyenne deux heures dans son véhicule quotidiennement. Ce temps pourra être mis à profit. L'autonomie de la voiture doit être pensée en lien avec sa connectivité.

Le prototype *NEXT TWO* de Renault présenté cette année propose une délégation de conduite dans certaines situations et conditions de circulation telles que des embouteillages par exemple. Cette délégation peut d'ores et déjà être mise à profit grâce au système embarqué de vidéoconférence. On peut aussi regarder une vidéo tout en roulant. À ce stade l'expérimentation n'est possible que sur circuit et sous contrôle, la législation interdisant l'usage de tels prototypes sur route ouverte. Mais ce n'est pas de la fiction : ces modules existent et fonctionnent déjà.

Mais au-delà de la faisabilité technique qui est acquise, la résolution des questions de droit et de responsabilité va prendre du temps. Sur le plan du comportement aussi, les innovations de rupture nécessitent une évolution de l'état d'esprit du consommateur pour qu'il soit prêt à les utiliser.

En l'occurrence le gain pour les automobilistes est tel que l'évolution est inéluctable. Récupérer deux heures de son temps en transport tous les jours : une perspective inscrite dans les gènes de la voiture de demain ! L'évolution se fera avec l'introduction progressive des modules qui constituent cette technologie.

2018 : premiers véhicules dans les pays pionniers.

2020 : début de la commercialisation en Europe.

LA RÉDUCTION DE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

L'automobile est associée au réchauffement climatique, et les transports dans leur ensemble sont responsables de 23 % des émissions de CO₂. Des villes sont amenées à arrêter ou à réduire les déplacements. Dans un contexte où plusieurs grands pays comme l'Inde, la Chine, le Brésil, la Russie sont au début d'un développement qui s'annonce rapide, il s'agit d'un enjeu majeur pour lequel les constructeurs poursuivent leurs efforts en réduisant drastiquement les émissions polluantes de leurs véhicules avec plusieurs leviers :

- 1^{er} levier, la baisse des émissions de CO₂ et de particules fines des véhicules thermiques actuels. Les normes aident à cette réduction. Depuis le passage à la norme Euro 5 puis Euro 6 en septembre 2014, les moteurs diesels grâce à leurs filtres à particules sont désormais plus « propres » que les moteurs à essence. Dans le cadre des plans de relance de la « Nouvelle France Industrielle », Renault travaille particulièrement sur deux projets dont l'un porte sur le véhicule 2 l au 100 (et qui a fait l'objet d'une présentation dans le cadre du Mondial de Paris 2014). Le second projet traite du véhicule autonome ;

- 2^e levier, le développement d'une offre zéro émission. Au vu des enjeux de l'environnement, le développement du véhicule électrique n'est pas une simple option. C'est un objectif incontournable et l'alliance Renault-Nissan a dépassé les 200 000 véhicules électriques vendus dans le monde. Elle se positionne ainsi sur la première marche du podium loin devant ses concurrents. Malgré des infrastructures insuffisantes, la tendance de fond n'est pas remise en cause. Là où l'implantation d'infrastructures s'accélère, le véhicule électrique connaît un essor important. La dynamique est enclenchée ;
- 3^e levier, le recyclage. Le travail fait sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule, au travers de l'économie circulaire permet de réutiliser un certain nombre de matériaux. C'est, chez Renault, une activité importante. Dans les nouveaux véhicules produits en Europe, 30 % de matières sont recyclées désormais.

LA MOBILITÉ ACCESSIBLE À TOUS

C'est prouvé depuis de longues années : l'automobile est un formidable vecteur de développement. Les pays émergents iront très vite vers des taux de motorisation au moins égaux à la moitié de ceux de l'Europe. Mais l'automobile reste un produit cher en proportion des salaires moyens. Des véhicules dits « *low cost* » dans les pays occidentaux ne sont accessibles qu'à une classe moyenne voire relativement aisée dans les pays émergents. Il est donc nécessaire de réfléchir à des produits qui puissent, dans les pays émergents, rendre les véhicules accessibles à tous. En 2015, Renault prévoit le lancement d'un véhicule entrée de gamme pour les pays émergents dont l'objectif est d'offrir une voiture moderne, robuste et fiable à moins de 5 000 euros. Développée en Inde, elle sera commercialisée sur place. Sa distribution sera ensuite étendue à d'autres pays.

1.4.1.2 LES PARTENARIATS

Réinventer l'automobile du 21^e siècle : un défi dans lequel Renault est prêt à s'engager et qui ne peut être relevé que collectivement. Les contrats de collaboration de R&D permettent d'enrichir les compétences en partageant les coûts : un levier clé pour faire mûrir les innovations plus rapidement afin de les introduire d'avantage dans les projets véhicule :

Chiffres à fin décembre 2014

Contrats collaboratifs contractualisés : 65		Conventions CIFRE : 100
Contrats Européens : 26	Contrats français : 39	

En parallèle, 29 projets sont en cours de préparation ou en cours d'examen par le financeur.

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

- Elibama (*European Li-ion Battery Manufacturing for Electric Vehicles* – dont Renault est leader) ;
- Powerful (*Powertrain of Future light-duty vehicles* – dont Renault est leader – cf. paragraphe 2.4) ;
- Helios (High Energy Lithium-Ion Storage Solutions) ;
- Velcri (Véhicule Électrique à charge rapide intégrée) ;
- Scoop@F ; (Système coopératif pilote français, IS).

La convergence des ingénieries des deux constructeurs de l'Alliance ouvre la voie à de nouveaux accords et à un élargissement du périmètre. De nouveaux partenariats scientifiques orientés « Alliance » voient le jour ouvrant la voie à de nouvelles coopérations internationales.

ACCORDS DE RECHERCHE AVEC LE CEA

Un Accord de Recherche et Développement portant sur le véhicule propre et la mobilité durable pour tous a été signé avec le CEA en 2010. Cet accord inclut divers projets conduits en commun et qui couvrent des thèmes très variés :

- 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.

Décembre 2010 : signature d'un second accord sur les nouvelles générations de batteries Lithium-Ion pour les véhicules électriques.

Septembre 2011 : le partenariat Renault/CEA s'agrandit avec l'ouverture d'un laboratoire commun au sein du CEA de Grenoble accueillant des équipes mixtes Renault/CEA.

Juillet 2012 : l'accord initial Renault/CEA est partiellement étendu à LG Chem, leader mondial des batteries Li-Ion et fournisseur pour ZOE, Twizy et SM3 VE (Renault Samsung), afin de franchir une étape supplémentaire vers le développement de la prochaine génération de batteries.

Les résultats positifs des deux précédents accords stratégiques ont conduit Renault et le CEA à poursuivre et approfondir leur coopération sur la R&D. Un nouvel accord stratégique, couvrant les domaines des deux précédents accords, a été signé le 18 avril 2014 pour une durée de cinq ans à partir du 1^{er} janvier 2015.

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.

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. Par exemple : Hydivu (Groupe motopropulseur hybride diesel pour véhicule urbain utilitaire léger – cf. paragraphe 2.2.3 RSE) Baddge (Batterie Li-Ion de deuxième génération), Coctel (Conception optimale d'une chaîne de traction électrique). Des projets sur l'allègement des matériaux sont également en cours de contractualisation avec l'ADEME.

Renault a été partie prenante du projet VeDeCom (Véhicule Décarboné Communicant et sa Mobilité) retenu en 2012 par le Commissariat général aux investissements d'avenir. Cet institut, qui rassemble près de 45 partenaires industriels et académiques, vise à apporter les ruptures nécessaires pour accroître l'efficacité énergétique des transports individuels. Il s'agit donc d'en réduire fortement la consommation d'énergie, tout en supprimant les émissions polluantes en priorité dans les zones urbaines et périurbaines.

La convention entre le CGI ⁽¹⁾ et l'ANR ⁽²⁾ a été signée le 11 février 2014 sur le site de Satory. De nouveaux membres et partenaires ont rejoint VeDeCom. On peut citer *Visteon Software Technology* et FARR Industrie. Le Comité de direction est maintenant complet : la structure est opérationnelle et comprend de nombreux détachés Renault sur les postes clés.

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 continue son rôle de leader ou partenaire de projets générés et labellisés dans ces pôles, et dans leur fonctionnement, grâce à une participation active dans les différentes instances : Conseil d'administration, bureaux, comités scientifiques, comités opérationnels, membres ou pilotes de DAS ⁽³⁾, etc.

Depuis 2013, pour répondre aux attentes croissantes de soutien aux PME innovantes, Renault a mis en place avec le pôle Mov'eo des revues périodiques des innovations proposées par les PME du pôle. À l'issue de ces revues, des partenariats peuvent être engagés, entre une PME et Renault, pour développer l'innovation. À ce stade, deux revues annuelles se sont tenues :

- en 2013, trois sujets ont été sélectionnés, dont un a démarré concrètement depuis ;
- en 2014, quatre nouvelles sélections ont été faites.

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.).

(1) Commissariat Général à l'Investissement.

(2) Agence Nationale de Recherche.

(3) Domaines d'activités stratégiques.

(4) Bureau de recherches géologiques et minières.

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.

DAIMLER : CO-RECHERCHE ET CO-DÉVELOPPEMENT

Renault et Daimler, forts de leur expérience de développements communs, sont également engagés dans la recherche et les études avancées :

- le déroulement de deux projets collaboratifs européens se poursuit : le projet Elibama (activités sur les processus de fabrication en grandes séries de batteries Li-ion et de composants électriques), et le projet WIC2IT (activités sur la recharge sans contact) ;
- plusieurs autres domaines de recherches ont d'ores et déjà été identifiés, l'un d'entre eux fait l'objet d'un montage de projet commun, qui devrait démarrer début 2015, associant Renault et Nissan.

BRGM : UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

L'accord de Partenariat entre Renault et le BRGM ⁽⁴⁾ conclu en 2010 permet au constructeur une veille sur les matières premières et métaux stratégiques.

Des échanges réguliers permettent de répondre de manière réactive à une actualité mouvementée :

- crise d'approvisionnement et de prix des terres rares depuis l'été 2010 ;
- analyses sur l'incidence de nouveaux produits financiers et de fonds indiciels (ETP, ETF) adossés aux matières premières, sur la volatilité des prix et l'impact potentiel pour l'industrie automobile ;
- rapports spécifiques sur certaines matières premières (Cuivre, Étain, Lithium).

Au-delà des projets de R&D communs, le partenariat se traduit par des contributions à des groupes de travail de haut niveau : participation de Renault au COMES (Comité national sur les métaux stratégiques), au comité scientifique du projet européen Eurare (terres rares), participation à la Conférence MMTA (Londres, 2014).

1.4.2 PROJETS DE RECHERCHE 2014

1.4.2.1 NEXT TWO : VERS UNE DÉLÉGATION DE CONDUITE POUR TOUS

UN CONCEPT INGÉNIEUX ET ABORDABLE

Développer une voiture autonome capable de rouler seule en toute sécurité et en toutes circonstances demandera encore quelques années de recherche pour les constructeurs. Élaboré sur la base d'une Renault ZOE, le prototype *NEXT TWO* insécable représente une première étape dans cette direction en proposant un concept ingénieux et abordable de délégation de conduite, dans des situations bien définies, et à forte valeur ajoutée pour l'automobiliste. Cette délégation de conduite s'appuie sur des aides à la conduite (*Advanced Driver Assist Systems*) commercialisées en 2014.

Le système repose sur deux capteurs principaux qui permettent d'analyser l'environnement du véhicule : un radar placé sur le bouclier avant et une caméra située au niveau du pied du rétroviseur central. Le système est complété par une ceinture d'ultrasons autour du véhicule. Tous ces systèmes sont pilotés par un superviseur qui fait office de chef d'orchestre.

COMMENT ÇA MARCHE

Le radar est utilisé pour détecter le véhicule qui précède, tout en calculant sa distance et sa vitesse. La caméra sert à détecter les marquages latéraux au sol, afin de bien positionner le véhicule sur sa voie de circulation. Sur ce sujet, Renault travaille en coopération avec le Laboratoire sur les interactions véhicule-infrastructure-conducteurs (LIVIC), un laboratoire de recherche de l'INRETS spécialisé dans les systèmes avancés d'aide à la conduite. Les données issues du radar et de la caméra sont transmises à un superviseur, qui communique avec les calculateurs de la direction assistée électrique, du moteur électrique et du freinage à pédale dé耦ée. Afin de suivre le flot de circulation, il adapte les consignes moteur et frein. De même, pour rester dans la voie de circulation, il adresse au système de direction une consigne d'angle à respecter. Le calculateur veille en permanence à ce qu'il n'y ait pas de contradiction entre les instructions envoyées aux trois organes, pour éviter par exemple que la voiture accélère en plein virage, ou freine brusquement en raison d'une détection intempestive. Cette intelligence embarquée fait toute la différence entre la fonction délégation de conduite de *NEXT TWO* et les fonctions ADAS⁽¹⁾ dissociées, type Régulateur de distance de sécurité et Alerte de franchissement de ligne qui existent aujourd'hui.

CE QU'APPORTE LE VÉHICULE DE DEMAIN

Le véhicule de demain réserve au conducteur comme aux occupants une palette de fonctionnalités et d'atouts dont *NEXT TWO* est déjà le promoteur. Ils sont synthétisés dans le tableau suivant.

Une conduite libérée	<p>Délégation de conduite : en situation d'embouteillage réduisant la vitesse à moins de 30 km/h, <i>NEXT TWO</i> propose de « prendre la main », sur une route de type voie rapide, c'est-à-dire sans piéton ni cycliste.</p> <p>Délégation de stationnement : doté d'une fonction « Voiturier Automatique », <i>NEXT TWO</i> est capable de se garer tout seul ou de venir chercher son conducteur au pied du bureau ou à son domicile. Cette fonction est commandée par le smartphone via une application dédiée.</p>
Une interface tranquillisante et sécurisée	<p>Un langage visuel évident : la délégation de conduite constitue une rupture non seulement technologique mais également psychologique, celle d'accepter de se laisser conduire par un automate. En mode automatique, l'afficheur tête haute HMD (<i>Head Middle Display</i>), un écran translucide placé en haut de planche de bord, vire au bleu lorsque la voiture prend la main.</p> <p><i>NEXT TWO</i> est équipé d'un système de réalité augmentée par superposition sur une image réelle d'informations complémentaires utiles pour le conducteur.</p> <p>Une gestuelle simple : en position centrale, un grand écran multimédia offre une interaction « multimodale », à la fois tactile, vocale mais aussi gestuelle. Grâce à un système infrarouge, d'un simple geste et sans contact, le conducteur peut interagir avec l'écran.</p>
Un bien-être personnalisé	<p>Capable de déterminer le réglage optimal en fonction de la morphologie du conducteur, le siège intelligent possède une fonction détente associée à différentes atmosphères (lumineuse, sonore et olfactive) qui permettent de se relaxer et de profiter autrement du déplacement en toute sécurité puisque le véhicule gère le trajet de manière autonome.</p>
Le prolongement de nos cadres de vie et une ouverture sur le monde	<p>Hyperconnectivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> à bord de <i>NEXT TWO</i>, on retrouve les mêmes facilités liées à l'environnement électronique et informatique qu'à domicile ou au bureau. On peut téléphoner, envoyer des mails, télécharger une vidéo ou écouter de la musique en streaming, et bien plus encore. Et ce, en toute sécurité et avec une parfaite continuité de connexion. <i>NEXT TWO</i> accède à ces nouveaux services à partir d'un simple navigateur Web, sans avoir à installer des applications particulières comme c'est le cas aujourd'hui ; grâce à sa capacité à capter tous les réseaux disponibles l'utilisateur accède à bord à tous les services connectés disponibles sur le <i>Cloud</i>. <p><i>NEXT TWO</i> permet aussi la mise en œuvre à bord d'une visioconférence grâce au modem multistandard, capable de basculer d'un réseau à l'autre sans que cela soit perceptible pour le conducteur.</p> <p>Enfin parmi les services proposés, le bureau virtuel lui permet de retrouver ses applications bureautiques habituelles dans un <i>cloud</i>.</p>

NEXT TWO répond également à une aspiration forte des clients, telle qu'elle ressort des études menées par Renault dans le cadre du projet : la sécurité.

L'objectif est de réduire le plus possible les risques d'accident en faisant beaucoup mieux que la conduite par l'homme.

(1) *Advanced Driver Assist Systems*.

PARTENAIRES :

- CEA ⁽¹⁾ : modem/routeur multiréseaux : 2G, 3G, 4G, WiFi, WiFi Wave, Hotspot, Bluetooth® ;
- Orange : infrastructure réseau 4G, service de bureau virtuel, visio-conférence Multipoint Open Vidéo Presence Ready.

FOURNISSEURS :

- Visteon : serveur d'IHM embarqué (INNO) ;
- IFSTAR ⁽²⁾/LIVIC ⁽³⁾ : logiciel de perception de l'environnement véhicule ;
- Deux start-up : OBH Digital (interface smartphone)/ Xbrain soft (assistant personnel de mobilité multimodale) ;
- Faurecia : siège connecté électrique massant.

1.4.2.2 1 L AUX 100 KM : LE PROTOTYPE EOLAB, VITRINE DE L'INNOVATION RENAULT POUR L'ENVIRONNEMENT, RELÈVE LE DÉFI DE L'ULTRA-BASSE CONSOMMATION

Renault a présenté en octobre, au salon de Paris « EOLAB Concept », un *concept-car* décliné du prototype de recherche EOLAB qui explore les voies de l'ultra-basse consommation. Simultanément, ce prototype faisait l'objet de présentations et d'essais par la presse internationale sur un site proche de Paris (Mortefontaine).

Avec 1 l/100 km soit 22 g d'émissions de CO₂/km sur cycle mixte NEDC ⁽⁴⁾, le prototype EOLAB relève un double défi : celui lancé par le gouvernement français de développer un véhicule consommant moins de 2 l/100 km à l'horizon 2020 et celui que s'est lancé Renault pour le futur de rendre l'ultra-basse consommation accessible au plus grand nombre. Véritable vitrine de l'innovation Renault au service de l'environnement, EOLAB illustre la volonté du constructeur pionnier de la mobilité « zéro émission ⁽⁵⁾ », d'aller toujours plus loin dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules, à coût abordable pour les clients.

CENT AVANCÉES TECHNOLOGIQUES POUR LES FUTURES RENAULT

EOLAB est bien plus qu'un exercice de style ou qu'une vitrine : conçu sur la base d'une berline de segment B, le prototype intègre près de cent avancées technologiques, industriellement réalistes, qui seront progressivement intégrées sur les véhicules de la gamme, à partir de 2015.

La consommation exceptionnelle de 1 l/100 km atteinte par le prototype EOLAB est le résultat de la combinaison de trois ingrédients : aérodynamique, allègement, technologie « Z.E. hybrid » essence-électrique :

- aérodynamique : une silhouette dessinée pour bien pénétrer dans l'air et des équipements mobiles tels qu'un spoiler actif et des *ailettes* latérales qui se déploient comme des ailerons ;
- allègement : une cure d'amaigrissement de 400 kg par rapport à un véhicule de segment B grâce notamment à une caisse multi-matériaux combinant acier, aluminium et composites ainsi qu'un étonnant toit en magnésium d'à peine 4 kg. Cet allègement constitue un cercle vertueux : il a permis de réduire la taille et donc le coût des organes du prototype (moteur, batterie, roues, freins, etc.) et de financer le choix des matériaux onéreux ;
- technologie Z.E. Hybrid : compacte et abordable, cette nouvelle solution hybride rechargeable assure une ultra-basse consommation et surtout une mobilité « zéro émission » sur les trajets inférieurs à 60 km et jusqu'à 120 km/h. La technologie Z.E. Hybrid complétera l'offre électrique « zéro émission » de Renault dans les prochaines années.

Quant au volet coût, il réside dans les choix appropriés des technologies, des matériaux en particulier : le prototype combine ainsi des matériaux comme l'aluminium ou le magnésium, ultra légers mais moins chers que du carbone ou du titane, en intégrant dès le début du projet la possibilité de fabriquer ce type de véhicule en grande série à un horizon de 10 ans.

UNE CONTRIBUTION AU PLAN « NOUVELLE FRANCE INDUSTRIELLE »

EOLAB s'inscrit dans le projet « véhicule 2 l/100 km pour tous » lancé dans le cadre du plan « Nouvelle France Industrielle » à l'horizon 2020. Mais avec le prototype EOLAB, Renault va au-delà de la cible de consommation fixée par le gouvernement français en positionnant son projet de recherche dans un horizon temporel plus lointain. En concevant ce prototype, Renault prépare les technologies nécessaires à la mise sur le marché d'une voiture capable de consommer moins de 2 l/100 km à l'horizon 2020. Pour y parvenir, Renault a travaillé dans une logique de co-innovation avec un grand nombre de partenaires de la filière automobile française dont les principaux sont cités ci-après.

LES PARTENAIRES D'EOLAB :

- Saint-Gobain pour les vitres ;
- Faurecia pour les sièges ;
- Michelin pour les pneumatiques ;
- Continental pour le système de freinage ;
- Posco pour les éléments en magnésium.

(1) Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

(2) Institut français des sciences & technologies des transports de l'aménagement et des réseaux.

(3) Laboratoire sur les interactions véhicule infrastructure conducteur.

(4) Consommations et émissions homologuées selon la réglementation applicable.

(5) Ni CO₂ ni autres émissions polluantes réglementées pendant les phases de conduite.

1.4.2.3 HYDIVU (HYBRIDE DIESEL POUR VÉHICULE UTILITAIRE)

La sévèrisation des normes de dépollution et des exigences en matière d'émissions de CO₂, avec l'apparition d'un CAFE ⁽¹⁾ pour les véhicules utilitaires légers visant 147 g en 2020, nécessite dès à présent d'envisager des ruptures technologiques ainsi qu'une prise en compte accrue des usages spécifiques des clients VU.

Renault s'est ainsi engagé dans cette voie avec la commercialisation en 2011 d'un Kangoo électrique ciblé sur les usages urbains et adapté aux futures probables restrictions de la circulation urbaine aux véhicules non décarbonés. Toutefois, la solution du véhicule électrique ne permet pas de couvrir la globalité des typologies d'usage de clients véhicules utilitaires, qui présente la particularité d'être excessivement segmentée.

Aussi, dans une démarche collaborative et dans le cadre du PIA. Renault a proposé HYDIVU visant à étudier une solution innovante de Groupe Motopropulseur Hybride Diesel pour véhicule utilitaire léger (fourgons des familles Master et Trafic dédiés aux clients grands rouleurs de ce segment). La solution proposée combine un moteur thermique spécialement optimisé pour une utilisation routière, une hybridation légère, un système de post-traitement des NOx à efficacité maximale et sans impact négatif sur la consommation, ainsi qu'un dispositif de récupération d'énergie à l'échappement permettant de valoriser l'hybridation y compris dans les phases de roulage en quasi-stabilisé.

La mise en place de ce Groupe Motopropulseurs dans les prochaines années ambitionne une réduction selon les configurations d'environ 1,5 l/100 km pour les véhicules concernés.

LES PARTENAIRES D'HYDIVU :

- Continental ;
- Valeo ;
- LMS International ;
- IFPEN (IFP Énergies Nouvelles).

1.4.2.4 POWERFUL (POWERTRAIN FOR FUTURE LIGHT DUTY VEHICLE)

Initié en 2009, le projet *Powerful* est un projet collaboratif à l'initiative de l'Union européenne, coordonné par Renault en collaboration avec 17 partenaires, permettant de tisser un véritable réseau de R&D à l'échelle européenne entre les acteurs du projet. Les objectifs portent sur les avancées technologiques permettant la réduction significative des émissions de CO₂ d'une part (-40 % en essence/-20 % en diesel) et sur la réduction des émissions polluantes d'autre part, en deçà de 10 % des seuils fixés par la norme Euro 6.

Ses objectifs visent la définition d'un concept véhicule plus respectueux de l'environnement respectant les seuils de CO₂ et d'émissions polluantes fixés par le projet.

L'approche technique *Powerful* passe par la recherche et le développement de prototypes préfigurant les futurs moteurs à faibles émissions et de cylindrée réduite, conçus pour le transport routier. Elle est basée sur trois

sous-projets répartis entre Renault, Volkswagen et Fiat avec le support de l'ensemble des partenaires.

Renault a développé dans le cadre du projet un prototype moteur bicylindre deux temps diesel de 730cc. Le challenge consiste à démontrer la faisabilité d'un très petit moteur diesel, économique, à faible émission, facile à dépolluer. Le prototype a été monté et testé sur un modèle Twingo.

En parallèle à la réalisation de ce prototype, des nouveaux outils de simulation permettant de décrire avec précision l'interaction forte entre le système de combustion et l'architecture du moteur, ont été développés pour permettre des études plus poussées de réduction des frottements et d'optimisation de la gestion de l'énergie.

LES PARTENAIRES DU PROJET :

COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE

RENAULT s.a.s. represented by GIE REGIENOV	Universidad Politécnica de Valencia
Volkswagen AG Volkswagen AG	Ceske vysoke uceni technicke v Praze
AVL List GmbH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
FEV Motorentechnik GmbH	Poznan University of Technology Institut of Combustion Engines and Transport
IFP-Institut Français du Pétrole	Universita' degli Studi di Genova
Le Moteur Moderne	Fundación TEKNIKER
ECOCAT Oy	POLITECHNIKA LODZKA
MAGNETI MARELLI POWERTRAIN SPA	
Centro Ricerche Fiat SCoA	
DELPHI Diesel Systems S.A.S.	

1.4.2.5 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 et l'autonomie des batteries devrait être doublée à l'horizon de la fin de la décennie. 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.

(1) Corporate Average Fuel Economy : Norme européenne contraignant les émissions de CO₂

1.4.3 NOUVEAUX PRODUITS 2014 & INNOVATIONS ET TECHNOLOGIES ASSOCIÉES

1.4.3.1 NOUVELLE TWINGO

Troisième génération de Twingo : une petite citadine ultra-maniable, totalement repensée, haute en couleurs et personnalisable à l'envi.

Une architecture innovante	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement du moteur à l'arrière ; • un rayon de braquage de 4,30 mètres soit un mètre de moins que la plupart de ses concurrentes ; • une inclinaison à 49° du moteur pour préserver le volume de coffre et assurer une fonctionnalité plancher plat.
R & GO®	<p>Un système qui permet de connecter le véhicule avec le <i>smartphone</i> de l'utilisateur : Une fois installé sur son support et connecté, le smartphone devient une extension du tableau de bord en affichant un menu simple à quatre icônes larges et ergonomiques pour une utilisation sûre et efficace.</p> <p>Quatre icônes pour quatre fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • navigation (Copilot® Premium) : une navigation 3D « offline » téléchargée sur le smartphone pour rester disponible en permanence, y compris dans les zones hors couverture réseau ; • téléphone (Contacts, Bluetooth®...); • musique (radio, web radios, reconnaissance audio des titres et artistes - song ID) ; • véhicule (système d'éco-conduite <i>Renault Driving eco²</i>, enrichissement des informations du tableau de bord, compte-tours, etc.).

NOUVELLE TWINGO : UN PARTENARIAT RENAULT ET DAIMLER FRUCTUEUX POUR LES DEUX PARTENAIRES

Co-développées sur une même plate-forme, les citadines des deux marques tirent profit de nombreuses synergies. Le partage des investissements a ouvert de nouvelles voies technologiques en conception et en fabrication, permettant à chacun des deux partenaires de commercialiser des citadines au cœur commun mais à la peau très différenciée. Rigoureusement conçues et fabriquées, elles sont à la fois rentables et au meilleur niveau du segment en termes de prestations avec une attention toute particulière portée sur la qualité. À titre d'exemple, 45 millions d'euros ont été investis dans les installations peinture du site de Novo Mesto pour répondre aux standards élevés des deux partenaires pour leurs citadines. À travers ce partenariat avec Daimler, Renault démontre à nouveau son expertise dans la conception de petites voitures performantes et compétitives ainsi que son aptitude à travailler efficacement avec d'autres partenaires, au-delà de son alliance avec Nissan.

1.4.3.2 NOUVEL ESPACE

Renault Espace se réincarne sous les traits d'un grand *cross-over* reprenant largement les lignes du *concept-car*.

UNE PALETTE DE TECHNOLOGIES AU SERVICE DE LA FACILITÉ DE CONDUITE ET DE LA SÉCURITÉ (ADAS)

DES ÉQUIPEMENTS D'AIDE À LA CONDUITE DÉDIÉS À TROIS FONCTIONS :

Sécuriser	<ul style="list-style-type: none"> • Régulateur de vitesse adaptatif, freinage actif d'urgence.
Alerter	<ul style="list-style-type: none"> • Alerte de franchissement de ligne, alerte de distance de sécurité, alerte de survitesse avec reconnaissance des panneaux de signalisation, avertisseur d'angle mort.
Faciliter	<ul style="list-style-type: none"> • Aide au parking avant, arrière, latérale, caméra de recul, commutation automatique des feux de route/croisement, affichage des informations tête haute, frein de parking assisté, aide au démarrage en côte, accès mains libres avec fonction hayon motorisé ; • système <i>Easy Park Assist</i> pour stationnement automatique (le conducteur laisse la main au véhicule pour la manœuvre).

RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE MULTI-SENSE®

Un accès à des modes de conduite préprogrammés : « Eco », « Confort », « Neutre », « Sport » et un mode « Perso » librement paramétrable. Chaque mode agit sur le comportement du véhicule et affiche une ambiance intérieure spécifique.

LE COMPORTEMENT DU VÉHICULE SELON LE MODE DE CONDUITE EST RÉGI PAR :

- la réponse du moteur ;
- les lois de passages de vitesses de la boîte EDC ;
- les paramètres du système 4Control® ;
- les réglages de la suspension ;
- la variation de l'effort au volant.

L'AMBIANCE À BORD SELON LE MODE DE CONDUITE EST DÉTERMINÉE PAR :

- la tonalité de l'éclairage intérieur : vert, bleu, blanc, rouge, violet ;
- le style, les informations affichées et la couleur des instruments ;
- la sonorité du moteur ;
- l'intensité et la fréquence des massages dispensés par les sièges ;
- le mode de fonctionnement de la climatisation.

UNE ERGONOMIE INTUITIVE DANS UN ENVIRONNEMENT INSPIRÉ DE L'AÉRONAUTIQUE

- Une console centrale suspendue suggère le plaisir de voyager à bord d'un jet privé.
- Un affichage tête haute projette une image dans le champ de vision du conducteur avec vitesse instantanée, guidage navigation, alerte dépassement de vitesse et aide à la conduite.
- R-LINK 2® Nouvelle génération plus riche et toujours aussi intuitif :
 - une ergonomie attractive à la simplicité d'une tablette tactile domestique,
 - un nouvel écran tactile, plus grand, d'une taille de 8,7",
 - des fonctions intuitives intégrées dédiées au plaisir du conducteur et des passagers : 4Control®, suspensions pilotées, aides à la conduite, ambiances lumineuse et sonore, réglage des sièges avant (y compris fonction massage), rabattage individuel des sièges arrière,
 - une navigation performante avec de nombreux services accessibles.
- Un système audio *Bose surround*, pour une expérience totalement immersive (12 haut-parleurs).

LA TECHNOLOGIE TWIN TURBO

Le Nouvel Espace est équipé du moteur Energy dCi160 Twin-Turbo. Dernier né de la démarche de *downsizing*, il est le premier moteur 1,6 l diesel doté d'une double-suralimentation. D'une cylindrée de 1 598 cm³, il délivre une puissance de 160 chevaux et un couple généreux de 380 Nm, qui le propulsent dans la cour des moteurs 2 litres en termes de performances.

La technologie « Twin Turbo » permet de concilier couple à bas régime et puissance élevée sur un moteur diesel, au bénéfice immédiat du plaisir de conduite.

1.4.3.3 NOUVEAU TRAFIC

Nouvel Espace est pensé pour être pratique et confortable. L'habitacle est conçu comme un bureau mobile, 14 rangements permettent de recevoir les objets du quotidien des professionnels.

Support multimédia	Un support extractible pour tablette numérique trouve sa place au-dessus de la radio Tuner. Il accueille des tablettes de 4,8 à 10,6" (Pour référence un iPad fait 9,7", un iPad Mini 7,9", un Samsung Galaxy Tab 2 10,1" etc.) et permet ainsi un accès ergonomique à ces outils de travail ou de navigation.
Twin Turbo	Renault Trafic est équipé du nouveau moteur Twin Turbo (cf. paragraphe 3.2 – la technologie twin turbo), dont la consommation passe sous la barre des 6 l/100 km* pour atteindre 5,7 l/100 km (149 g CO ₂ /km) en combi et de 5,9 l/100 km (155 g CO ₂ /km) en VU.

Le système est composé de deux turbocompresseurs montés en série :

- le premier turbo à très faible inertie délivre un couple important dès les bas régimes pour une grande réactivité dans les phases de décollage et de relance. Gage d'une conduite souple et vive, 90 % du couple maximum est disponible dès 1 500 tr/mn, pour une conduite réactive, des reprises à bas régime et des relances incisives ;
- le second turbo, prend le relais à plus haut régime et permet d'aller chercher une puissance élevée (100 ch/litre de cylindrée) sans essoufflement, pour une accélération constante, régulière et linéaire.

Le moteur fonctionne toujours dans ses plages de rendement optimal, au bénéfice immédiat de la consommation et des émissions de CO₂.

NOUVEL ESPACE : ÉVALUATION DE LA QUALITÉ PERÇUE DU NOUVEAU MODÈLE PAR DAIMLER

Dans le cadre du partenariat qui lie les deux constructeurs, Daimler a réalisé en 2014 un audit sur la qualité perçue de Nouvel Espace, avec les équipes Renault en charge du projet.

Les équipes du constructeur allemand se sont déplacées à plusieurs reprises à l'usine de Douai pour examiner les premiers véhicules réalisés selon le processus de fabrication définitif. Daimler a mené des analyses statiques et des essais dynamiques.

Une démarche nouvelle qui permet aux deux constructeurs d'échanger et de comparer leurs méthodes respectives pour mieux comprendre les processus et les sensibilités de chacun dans l'appréciation de la qualité perçue.

1.4.4 LEVIERS DE PERFORMANCE

1.4.4.1 MODULES ET COMMON MODULE FAMILY (CMF)

MODULES

En 2014, 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 102 modules engagés en six vagues. À mi-novembre, 66 contrats modules auront été prononcés (dont 11 obtenus en 2014). L'ensemble de ces modules

contractualisés représentent une couverture de 45 % de la valeur des véhicules, en trajectoire avec la cible de 65 % à fin 2016.

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

La démarche de standardisation se synchronise maintenant avec Nissan au sein d'une entité commune de la nouvelle Direction du développement des technologies Alliance (cf. paragraphe 5.2). 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.

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

CMF (COMMON MODULE FAMILY)

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche CMF 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 traduira 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 (*Common Module Family*) 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-plateformes, 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 chaque plate-forme. Mise en œuvre dès fin 2013, CMF sera progressivement déclinée sur les gammes Renault et Nissan jusqu'en 2020. Les voitures compactes et familiales des segments C et D sont les premières concernées. Sur ces segments CMF concerne 1,6 million de véhicules par an et 14 modèles (11 Groupe Renault + 3 Nissan) :

- premiers véhicules Nissan commercialisés fin 2013 : remplaçants de Rogue, Qashqai, X-Trail ;
- premiers véhicules Renault commercialisés à partir de 2015 : successeurs d'Espace, Laguna, Scénic, fabriqués à Douai.

CMF couvrira les cinq continents.

1.4.4.2 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^e génération, Renault est passé à plus de 900 sur l'Espace 4^e génération. 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 interconnectés, et de plus en plus tentaculaires.

1.4.4.3 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 2014 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.

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 séquençage 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 2014 un transfert plus fluide, assurant une continuité et garantissant une meilleure convergence dans le développement des projets véhicule et l'introduction des innovations dans ces projets.

PLAN SATISFACTION CLIENT : DE LA FIABILITÉ À LA SATISFACTION CLIENT

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 d'ici à 2016. Sept axes de rupture vont rythmer l'avancement de ce plan sur trois ans :

- 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^e axe est transversal : il s'agit de la **communication**. Il rend compte aux collaborateurs, clients et leaders d'opinion des progrès réalisés afin qu'ils deviennent eux-mêmes des ambassadeurs de la volonté de *leadership* de Renault en termes de satisfaction client.

LA FILIÈRE EXPERTISE

La filière expertise, mise en place en 2010 pour mettre savoir et savoir-faire de l'entreprise au service des opérations, compte désormais 1 *Expert Fellow*, 37 *Experts Leaders*, 148 Experts et 431 Référénts.

Le travail en 2014 a porté principalement sur la poursuite du déploiement de la filière, en particulier au Commerce, sur la documentation de la pertinence de créer quatre nouveaux domaines d'expertise stratégiques, sur la coopération avec les Régions et sur la mise en place des processus ressources humaines de gestion du réseau d'expertise pour en assurer la pérennité et le développement.

À l'Ingénierie, la systématisation des *Design Reviews* (revue de projets numériques), s'appuyant sur l'expertise, va permettre la mise sous contrôle des projets véhicules à fort contenu innovant afin de garantir la satisfaction des clients lors de leur mise sur le marché.

Dans le cadre de la nouvelle étape de synergies Alliance annoncée en janvier 2014 (cf. paragraphe 5 : R&D – une organisation internationale), une étude entre les filières expertise de Renault et de Nissan a démarré pour d'une part, identifier les opportunités de synergie à court terme et d'autre part, proposer pour le moyen terme le cadre de fonctionnement d'une filière expertise Alliance.

1.4.5 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 décident d'accélérer les synergies grâce à une stratégie commune sur les activités « amont » : technologies avancées, 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 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.

1.4.5.1 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.

1.4.5.2 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 nouvelle 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 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.

Trois 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*).

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 sera 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.

1.4.5.3 LES CENTRES D'INGÉNIERIE RENAULT À L'INTERNATIONAL (RTX)

Les centres d'ingénierie Renault à l'international (Corée, Inde, 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.

En parallèle la montée en compétence de chacun de ces sites se fait progressivement avec pour objectif un gain en autonomie qui permet déjà à certains d'entre eux de prendre en charge des projets véhicule dès la phase amont.

La logique de convergence des ingénieries s'applique elle aussi progressivement aux centres d'ingénierie hors de France avec déjà des exemples concrets de convergence tels que :

- Renault Pulse et la Nissan Micra conçus à partir d'une plate-forme commune en Inde ;
- Renault Duster et Nissan Terrano conçus à partir d'une plate-forme commune en Russie.

1.5 LES FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est constitué de deux secteurs opérationnels, l'Automobile 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 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.

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.

Ce chapitre décrit ainsi les principaux risques ainsi que les principales réponses apportées par les deux secteurs opérationnels pour en limiter la probabilité de survenance et l'impact.

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 risques

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, Renault rencontre des difficultés de rapatriement de fonds d'Iran et a constaté un durcissement de la réglementation en Argentine ralentissant fortement les transferts intra-Groupe.

Principes et dispositifs de gestion

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

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 et vers certains pays pour lesquels 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 ». Son principe est le suivant : les filiales industrielles vendent leur production destinée à l'exportation à Renault s.a.s. qui la revend aux filiales commerciales et aux importateurs indépendants en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison 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 risques

L'équilibre des ventes du Groupe entre Europe et Hors Europe (50/50 en 2013 et 54/46 en 2014) permet de profiter des diverses opportunités tout en limitant les chocs de retournement ou de ralentissement régionaux. Les trois premiers marchés hors Europe sont brésilien, russe et turc représentant respectivement 9 %, 7 % et 5 % des ventes du Groupe.

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

Principes et dispositifs 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. Il est présidé 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.

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

Europe

Le groupe Renault anticipe une lente reprise du marché européen et a donc 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 ;
- adaptation de la structure organisationnelle de la Région Europe (notamment pour les fonctions commerciales et industrielles) fondée sur un plus grand partage et une mise en commun renforcée des ressources ;
- mise en œuvre du plan de compétitivité France (« Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France » du 13 mars 2013) qui vise à améliorer drastiquement d'ici 2016 la compétitivité des sites industriels français et de leurs productions ;
- développement d'accords de production avec des partenaires (exemple : Daimler) ;
- des actions conjointes et coordonnées afin de maîtriser l'évolution du « Total Delivery Cost (TDC) » des véhicules.

Brésil & Argentine

L'entreprise a mis en place des dispositions afin de se prémunir contre les risques de marché :

- 100 % des 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 ;
- avec le même objectif, un équilibre des échanges entre production et ventes est recherché entre le Brésil et l'Argentine.

L'aggravation de la crise en Argentine au cours de l'année 2014 a amené à adopter des mesures complémentaires notamment en limitant la part des véhicules importés au profit de la production locale.

Russie

Le Groupe assure une gestion au plus proche de l'environnement économique et des fluctuations de marché :

- 90 % des véhicules vendus en Russie sont produits localement avec des taux d'intégration élevés de façon à réduire l'impact des taux de change sur le coût des ventes (fournisseurs de rang 1) ;
- poursuite de la stratégie d'intégration locale des fournisseurs afin d'amortir l'impact des fluctuations monétaires (fournisseurs de rang 2,3...) ;
- action auprès du gouvernement pour obtenir des incitations pour les fournisseurs du Groupe à venir investir en Russie ;
- formulation de propositions au gouvernement pour des soutiens au marché automobile.

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 règlementés, définis en collaboration avec la Direction juridique (dont « concurrence », « fraude et corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique »...).

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 leur domaine, 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.

Elle 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 SANTÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Facteurs de risques

Les situations de travail, quels que soient les domaines d'activité (industrielle, d'ingénierie, de services, de ventes ou après-vente) peuvent générer des accidents ou des maladies professionnelles.

Ainsi, le Groupe est confronté au risque d'accidents qu'il s'agisse d'accidents sur le poste de travail ou qu'il s'agisse d'accidents de trajets. Certaines situations de travail peuvent également comporter des risques de maladies, telles que les troubles musculo-squelettiques lors d'opérations répétitives ou de pathologies liées à l'utilisation de produits chimiques, ou encore des situations de stress lors d'activités imposant un rythme de travail important ou à fort niveau de contrainte cognitive.

Principes et dispositifs de gestion et de prévention

Le Groupe s'appuie sur des processus de gestion de la santé et sécurité et de prévention des risques solidement ancrés dans l'entreprise grâce notamment

à un système de management de la santé et de la sécurité déployé dans l'ensemble des pays, des établissements et des métiers.

Le Groupe bénéficie pour ce faire d'un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail régulièrement réunis et formés pour élargir leurs champs de compétences. À cela s'ajoutent l'engagement de la hiérarchie à tous les niveaux, la sensibilisation et la formation continue des managers en matière de prévention des risques, une politique de progrès continu dans la plupart des sites industriels associant les salariés ainsi que leurs représentants à l'amélioration de leurs conditions de travail.

Afin de mesurer le déploiement et la mise en œuvre de la politique santé, sécurité et environnement de travail, des évaluations ou audits sont réalisés dans les différentes entités du Groupe par des experts internes sur la base d'un référentiel produit par Renault et validé par un Organisme international reconnu. 98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui certifiés.

Par ailleurs, Renault déploie depuis mi-2014 une méthode d'analyse systématique des risques liés aux situations de travail en ateliers, qu'il s'agisse de zone, de poste de travail, ou d'équipements industriels, afin d'engager des actions permettant, après cotation, de faire baisser le niveau de risque lorsque celui-ci atteint un certain seuil. Cette méthode est utilisée par les managers de 1^{er} niveau pour les aider à analyser les risques et améliorer continuellement les conditions de travail. Elle est mise en œuvre dès la conception des installations dans le cadre des projets véhicules. Elle fait l'objet du même suivi que celui des accidents avec des objectifs de réduction des postes à forte contrainte ergonomique.

Concernant la prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel, un suivi personnel est réalisé par les médecins du travail et une formation des managers à la détection des personnes en difficulté et à l'amélioration de la qualité de vie au travail est déployée depuis 2012.

Enfin, le Groupe déploie de façon générale des actions visant à favoriser la bonne santé des salariés et la prévention des accidents à l'occasion de campagnes d'information et de formation. Des thèmes tels que l'hygiène alimentaire, les comportements addictifs, les accidents de la vie quotidienne, la sécurité routière, le sport sont régulièrement abordés. Plusieurs usines disposent également de centres d'entraînement sportif individuel et proposent des exercices physiques en début de poste.

L'ensemble de ces dispositions concourent à réduire le niveau de risque inhérent aux situations de travail.

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 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 gestion globale des risques décrit en introduction au chapitre 1.5.

La prévention des risques environnementaux est assurée à travers un management environnemental déployé sur l'ensemble des activités et à toutes les étapes du cycle de vie des produits (cf. 2.6.2). Le Groupe ne détient par ailleurs aucune installation à haut risque environnemental.

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 (cf. 2.6.3.2 et 2.6.3.5). Le Groupe a par ailleurs une démarche volontariste et anticipatrice en matière de recyclage des véhicules en fin de vie à travers sa filiale Renault Environnement et le projet de recherche LIFE+/ICarRe95 (cf. paragraphe *Fin de vie des véhicules* du 2.6.3.2).

Les risques et opportunités associés au changement climatique (émissions de CO₂ 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 CO₂, suivis annuellement au niveau de CEG 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, qui sont complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, des activités bancaires, 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 normes existantes

par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment ;

- **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 judiciaires et arbitrales.

Toutefois, au cours des douze derniers mois et à la connaissance de Renault, il n'y a eu aucun litige, aucune procédure gouvernementale ou judiciaire ni aucun arbitrage en cours ou susceptible d'avoir lieu, qui soit susceptible d'avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats ;

- **Propriété intellectuelle**

Renault exploite de nombreux brevets, marques, dessins et modèles et est exposé, à ce titre, à différents risques en matière de propriété intellectuelle. Renault dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 1.4), dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers. L'entreprise est également amenée à utiliser des brevets détenus par des tiers, dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

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 des tiers ne pourront pas détourner ou contester ses droits de propriété intellectuelle. De telles violations ou contestations pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et l'image du Groupe.

En tant que de besoin, il est précisé que dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence perpétuelle de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale n'est pas jugée comme représentant un risque notable au titre de la garantie et/ou de l'image de marque pour le Groupe.

Principes et dispositifs de gestion

Concernant les évolutions légales et réglementaires, Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile, afin d'anticiper les évolutions et de garantir la conformité du groupe aux lois et règlements.

Concernant les litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et les arbitrages, chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (voir 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 différents pays. Le rattachement de ces collaborateurs est à la fois hiérarchique et 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 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.

La Direction fiscale Groupe, avec l'appui des équipes centrales et locales gère la relation de confiance avec les États et met 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 de nos obligations fiscales. 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 l'intégrité du *datacenter* qui abrite environ 3 000 applications informatiques. Les 11 applications supportant les processus Métiers stratégiques sont dupliquées de façon à redémarrer en moins d'une semaine en cas de sinistre ;
- à la « cyber criminalité » : attaques informatiques globales ou visant le Groupe, par exemple en réaction à un événement fortement médiatisé ou simplement en vue d'en tirer bénéfice (revente, chantage, etc.). Ces attaques visent à voler – ou corrompre – des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des applications voire globalement le réseau intranet du Groupe, et à défigurer les sites Internet. Toutes les sociétés, y compris dans le domaine industriel, sont la cible de tels actes. En outre, le développement des véhicules connectés étend la cible potentielle de la cyber criminalité ;
- à l'espionnage industriel ciblant les données sensibles ;
- à la non-conformité aux législations traitant de l'activité informatique : protection des données à caractère personnel, secret des affaires, loi sur la Confiance dans l'économie numérique, etc.

Ces risques auraient des impacts sur l'image de marque, des impacts financiers, et/ou 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 d'un processus de définition des exigences de sécurité à mettre en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des données manipulées ; ces exigences prennent en compte l'évolution des technologies, comme les offres *cloud*,
 - par l'animation de la sécurité des données via un réseau de *risk managers* Spécialistes Sécurité Informatique (SSI) dans chaque métier,
 - par le niveau de protection du réseau informatique du Groupe qui permet l'usage de ressources aux fournisseurs, partenaires, mais aussi à des entités installées dans des pays à risques,
 - par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault et la Direction de la protection & prévention (D2P),
 - 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 un membre du Comité exécutif du Groupe (CEG) et piloté par le Département sécurité informatique du Groupe, rattaché à la DI-R. Ce comité réunit le Directeur de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO), le Directeur de la D2P, le Directeur de la DI-R et le Directeur de la direction informatique Renault et de l'infrastructure,
 - par des comités de gouvernance pilotés par la 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.

Les principaux chantiers sécurité en 2014 ont concerné :

- **les inventaires des applications et des systèmes :**
 - le maintien de l'inventaire des applications supportant les processus stratégiques du Groupe, afin d'être à même de redémarrer ces applications en priorité en cas de sinistre,
 - le maintien de l'inventaire des systèmes hébergeant des données confidentielles et des données à caractère personnel ;
- **la vérification de la robustesse des systèmes, des machines et des processus de gestion de crise informatique :**
 - la recherche d'attaques avancées sur les domaines sensibles de l'entreprise,
 - la réalisation de tests d'intrusion sur les systèmes basés dans l'intranet et les systèmes des véhicules connectés,
 - la réalisation périodique de tests de vulnérabilité sur environ 800 machines hébergeant des applications Renault accessibles depuis l'Internet,
 - des actions d'amélioration de sécurisation de l'intranet et des terminaux mobiles,
 - la préparation à une éventuelle crise informatique par la construction et la réalisation d'exercice de crise ;
- **l'accompagnement sécurité des projets :**
 - l'accompagnement sécurité pour les projets de partenariats stratégiques à l'international (Russie, Chine, Algérie...),

- la formalisation, l'outillage et le déploiement par la formation d'un nouveau processus d'intégration de la sécurité dans les projets,
- l'accompagnement des projets dans la contractualisation avec les fournisseurs lors d'achat de prestation *cloud* ;
- **l'animation du réseau de correspondants sécurité dans les différents métiers de l'entreprise ainsi que dans les différents pays où le Groupe exerce ses activités.**

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 20 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 et 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, un outil (« *Tornado chart* ») liste les risques et permet de simuler les impacts prévisionnels, en positif comme en négatif, et ce pour :

- éclairer la robustesse des projets aux évolutions de l'environnement ;
- décider des contremesures 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'après des membres de la Direction générale du Groupe.

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 « 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 16 949.

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 2.5.2.1).

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 multi-critères 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.

Les risques liés à la RSE sont suivis au travers de deux types d'évaluations complémentaires (cf. chapitre RSE 2.1.6) :

- la première est basée sur une observation terrain des sites de production. Elle est réalisée par les experts Renault et comporte notamment des questions relatives aux conditions de travail et à l'environnement ;
- la seconde, axée sur le management RSE des groupes fournisseurs est réalisée par une tierce partie. Le questionnaire comporte des questions relatives au management de l'environnement, au respect des conditions de travail et des droits de l'Homme, à l'éthique et au pilotage de la chaîne d'approvisionnement.

Traitement des risques

Les fournisseurs à risque sont présentés et traités en « Comité 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 RNPO 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.

Principes et dispositifs 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 « Environnement, Énergie et Matières premières stratégiques » a été mis en place depuis 2010. Cette expertise alimente les instances internes de pilotage (*Raw Materials & Currencies Committee* et *Raw Material Engineering Technology Steering Committee*).

Cette expertise de Renault a développé notamment 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 (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 à les recycler ou non, à les substituer le cas échéant. Cette matrice de criticité a permis d'identifier les métaux sur lesquels le Groupe est exposé et de préparer 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/ou de substitution.

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. L'ensemble de ces opérations contribuent à sécuriser les approvisionnements de matières du Groupe et sont portées 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. Un outil d'autodiagnostic de l'exposition aux risques sur les matières premières est maintenant partagé par l'ensemble des secteurs professionnels. Il permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager le cas échéant.

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 (voir 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 20 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 92 % 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.

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 2.4 Performances environnementales) 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.

Renault ne détient pas d'installation à haut risque environnemental. Cependant 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 le Système de production Renault (SPR) 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 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.

LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

La 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 en quatre lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 220 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 en cinq lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 1,5 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 s'élève à 5 millions d'euros par sinistre, et pour les activités commerciales à 8 000 euros par sinistre ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète en trois lignes une capacité de 200 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 d'assurance 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 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 27 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 effectuées ;

- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 18 millions d'euros par événement et dans la limite annuelle d'engagement de 18 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.

L'année 2015 sera caractérisée par le renouvellement des deux programmes d'assurances RENAULT-NISSAN, « Transport et Parcs » et « Dommage aux biens et pertes d'exploitation ».

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 2014, Renault a réalisé des opérations de couverture couvrant un maximum de 70 % des quantités mensuelles sur l'aluminium, le plomb, le cuivre, le palladium et le platine, et ce dès que les cours sur les marchés financiers étaient passés en dessous des seuils validés par le PDG.

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 sont étudiées. Ce comité s'assure également que la baisse des prix de marché des matières premières sur 2014 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.

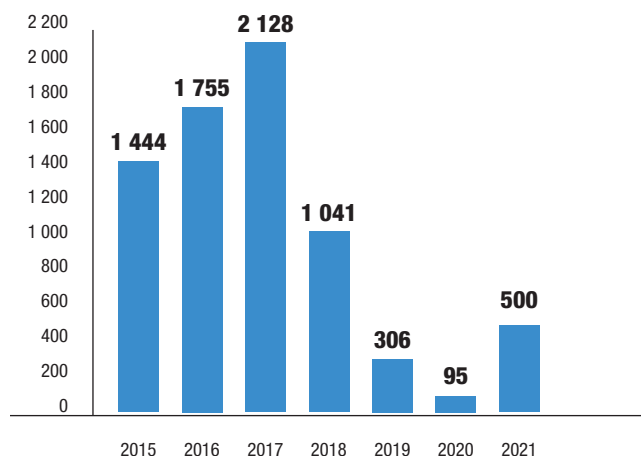
Principes et dispositifs de gestion

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 2,5 milliards d'euros. La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché (*pari passu, negative pledge, cross default*).

Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est présenté en note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés.

RENAULT SA – ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014 ⁽¹⁾



(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2014 en millions d'euros.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2014, ils constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-A 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-B).

RATING DE RENAULT

AGENCE	NOTATION	PERSPECTIVE	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
Moody's	Ba1/NP	Positive	10/11/2014	Ba1/NP perspective stable
S&P	BB+/B	Positive	05/06/2014	BB+/B stable
Fitch	BBB-/NR	Stable	10/11/2014	BB+/ NR positive
R&I	BBB+	Stable	31/03/2009	A/NR négative
JCR	A-	Stable	09/12/2011	BBB+/-

Fitch a révisé à la hausse la notation de Renault SA de "BB+" à "BBB-" en novembre 2014.

S&P et Moody's ont relevé la perspective de Renault SA de « stable » à « positive » respectivement en juin et en novembre 2014.

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.

Les fluctuations des parités peuvent impacter six agrégats financiers du Groupe (cf. note 25-B2 de l'annexe aux comptes consolidés) :

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;

- le résultat financier ;
- la part dans le résultat des entreprises associées ;
- les capitaux propres ;
- l'endettement financier net.

La marge opérationnelle : la principale exposition au risque de change de l'Automobile est celle liée à la marge opérationnelle, sujette à des variations en lien avec l'évolution des cours de change sur les flux opérationnels. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2014, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact négatif de 61 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE EN DEVISES AU 31 DÉCEMBRE 2014 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

L'exposition principale en 2014 portait sur le rouble russe 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 %
Rouble	RUB	1 571	-16
Livre sterling	GBP	1 292	-13
Dinar algérien	DZD	866	-9
Real brésilien	BRL	691	-7
Yuan chinois	CNY	495	-5
Zloty polonais	PLN	430	-4
Peso argentin	ARS	373	-4
Yen japonais	JPY	-412	4
Lei roumain	RON	-477	5
Livre turque	TRY	-739	7

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 2014, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen ou le rouble aurait entraîné une diminution de 15 millions d'euros de la contribution de Nissan et une diminution de la perte de 2 millions 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 (voir note 12-G 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 9 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, tant que la courbe des taux n'est pas suffisamment proche de zéro. 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 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 PAR MATURITÉ ET TYPE DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2014 (HORS TP RENAULT)

(en millions d'euros)		MOINS D'1 AN	PLUS D'1 AN	TOTAL
	taux fixe	54	139	193
	taux variable	12 215	66	12 281
Actifs financiers		12 269	205	12 474
	taux fixe	2 524	5 711	8 235
	taux variable	1 257	548	1 805
Passifs financiers avant couvertures		3 781	6 259	10 040
	taux fixe / variable	1 331	1 582	2 913
	taux variable / fixe	0	153	153
Couvertures		1 331	1 735	3 066
	taux fixe	1 193	4 282	5 475
	taux variable	2 588	1 977	4 565
Passifs financiers après couvertures		3 781	6 259	10 040

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.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. 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 réalisés au jour le jour ou à très court terme, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie.

En 2014, 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)

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 l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

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.

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

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 est généralement réalisé localement afin de limiter tout risque « transfrontalier ».

RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Facteurs de risques

Le risque de crédit de RCI Banque est fortement tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages.

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 législatives et 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 met en place et assure le suivi des systèmes et procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions législatives et réglementaires par rapport à l'ensemble de ses activités.

1.5.2.2 RISQUES TRANSVERSAUX AU FINANCEMENT DES VENTES

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

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

Comme la quasi-totalité des entreprises, l'activité du groupe RCI Banque dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction Client et Systèmes d'Information RCI (DCSI) qui contribue, par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

- à la destruction de ses serveurs de production situés dans des *datacenters* sécurisés, et qui abritent les applications RCI. Les applications et leurs données sont dupliquées de façon à redémarrer en moins de 48 heures en cas de sinistre ;
- à la « cyber criminalité » : attaques informatiques globales ou visant RCI, par exemple en réaction à un événement fortement médiatisé ou simplement en vue d'en tirer bénéfice (revente, chantage, etc.). Ces attaques visent à voler – ou corrompre – des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des applications voire globalement le réseau intranet du groupe, et à défigurer les sites Internet de RCI. Toutes les sociétés, y compris et notamment dans le domaine bancaire, sont la cible de tels actes. En outre, l'exposition de RCI à de telles menaces risque de s'accroître avec le développement des sites Internet et du Digital ;
- à la non-conformité aux législations traitant de l'activité informatique et bancaire : protection des données à caractère personnel, secret des affaires/bancaire, loi sur la Confiance dans l'économie numérique, décret sur le contrôle interne, Bâle II/III, Solvency II, etc.

Ces risques auraient des impacts sur l'image de marque, des impacts financiers, et/ou 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 d'un processus de définition des exigences de sécurité à mettre en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des données manipulées ; ces exigences prennent en compte l'évolution des technologies, comme les offres *cloud*,
 - par l'animation du suivi et prévention des risques opérationnels SI par le Responsable « Risque et Conformité DSI » (RCDG), incluant le suivi au quotidien des « Incidents Risques Opérationnels SI » et l'évaluation périodique des risques opérationnels SI, ainsi que leurs actions préventives, tel que demandé par la réglementation Bâle II/III. L'animation et le suivi sont réalisés avec l'appui et collaboration des métiers, des DSI et du réseau des contrôleurs internes des différentes filiales,
 - par l'animation, suivi et consolidation par RCDG, des tests de Plan de reprise d'activité (PRA), obligatoires sur toutes les filiales RCI à enjeux important,
 - par l'animation de la conformité et sécurité des données dans chaque Métier par les Correspondants Métiers Sureté et Sécurité Informatique

(CMSSI), eux-mêmes animés et formés via le dispositif de contrôleurs internes rattachés au Secrétaire Général et Directeur de la gestion des Risques RCI,

- par les actions, support et contrôles effectués par le Responsable Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale,
- par le niveau de protection du réseau informatique du groupe qui permet l'usage de ressources aux fournisseurs, partenaires, mais aussi à des entités installées dans des pays à risques,
- par des actions de sensibilisation à la sécurité (*e-learning*, communications...);
- **sur le plan organisationnel et de la gouvernance :**
 - par un Comité contrôle interne – Risques Opérationnels – Conformité du Groupe RCI, piloté par le Contrôle Permanent RCI, en collaboration avec le Département Audit et Contrôle Périodique RCI, et réunissant les membres du Comité de direction RCI,
 - par des Comités contrôle interne – risques opérationnels - conformité relatifs aux SI, co-pilotés par le Contrôle Permanent RCI et le RCDG en collaboration avec le Responsable Sécurité RCI et réunissant les membres du Comité DSI,
 - par un Comité PCA/PRA co-piloté par le Contrôle Permanent RCI (pour le Plan de continuité d'activité) et RCDG (pour le Plan de reprise d'activité), en présence du Secrétaire général et Directeur de la gestion du risque RCI, et réunissant le Comité DSI et la Direction financement et trésorerie,
 - par des Comités de sécurité SI pilotés par la sécurité informatique de RCI, réunissant le Comité DSI RCI, et qui pilotent et suivent l'efficacité de l'application des actions de sécurité informatique, conformément à la Politique sécurité des systèmes d'information et aux bonnes pratiques de place.

Les principaux chantiers sécurité en 2014 ont concerné :

- **la vérification de la robustesse des systèmes, des machines et des processus de gestion de crise informatique :**
 - le maintien du suivi et tests du dispositif de Plan de reprise d'activité *corporate* (PRA) et filiales RCI, avec renforcement en 2014 via des inspections du dispositif PRA des filiales (qui se poursuivront sur 2015),
 - la vérification de la sécurité physique des Centres informatiques de proximité (CIP) des filiales, avec notamment sur 2014 des inspections de ces CIP par les contrôleurs internes filiales sur la base d'un guide/questionnaire piloté par le central,
 - la réalisation périodique de tests de vulnérabilité sur les applications RCI accessibles depuis l'Internet (environ 70 applications),
 - la poursuite du déploiement des moyens pour renforcer la sécurité et conformité de gestion des données personnelles ou sensibles (chiffrement des données, purges...);

- **l'accompagnement sécurité des projets :**

- l'accompagnement sécurité pour les projets y compris de partenariats stratégiques à l'international (Russie...),
- l'accompagnement des projets dans la contractualisation avec les fournisseurs lors d'achat de prestations, par exemple « *cloud* »,
- la formalisation, l'outillage et le déploiement par des communications ciblées et la mise à disposition sur l'intranet sécurité SI RCI de guides, annexes, procédures pour intégration de la sécurité dans les projets ;

- **le renforcement de la surveillance et gestion sécurisée de l'intranet et des accès externes (prestataires...);**

- **l'animation du réseau de Correspondants Sécurité Informatique dans les différents pays du groupe 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

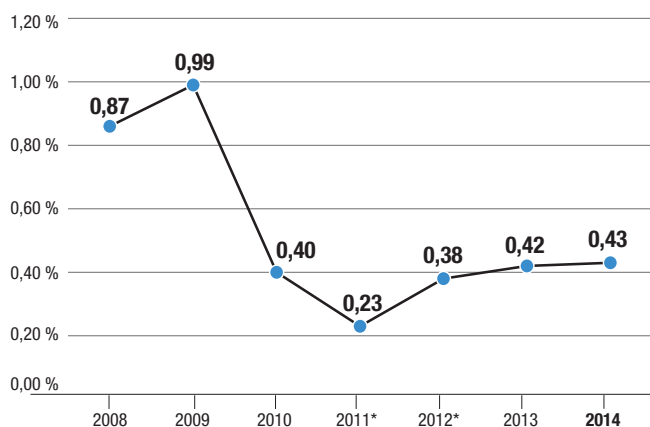
RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts 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 également de procédures de gestion détaillées ainsi que de recouvrement des impayés.

GESTION DES RISQUES 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 TOTAL À FIN DÉCEMBRE 2014



*Encours productif moyen, hors activité de location opérationnelle

Politique d'octroi

Sur le périmètre clientèle, les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés ; cette situation préexistante aux notations « bâloises » sur certains segments de marché, notamment les particuliers, a été systématisée avec la mise en place de Bâle II. Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision, le processus d'étude se concentrant sur les risques « intermédiaires ». 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 et la Corée du Sud pour améliorer l'efficacité du processus.

GESTION DES RISQUES RÉSEAUX

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 en permanence et quotidiennement au travers d'indicateurs court et long terme, qui permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total.

Au niveau *corporate*, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des comités des risques au sein des filiales.

Sur le périmètre Réseaux, toutes les contreparties sont systématiquement notées. L'ensemble des pans qui composent la notation, ou la notation elle-même, est intégré dans les processus opérationnels clés d'acceptation, de gestion et de suivi de l'activité et des risques. Le provisionnement de l'activité financement des réseaux repose sur la catégorisation des contreparties, individuellement, et à partir de l'examen d'indicateurs objectifs de dépréciation. Les éléments constitutifs de la notation Bâle II sont la base de cette différenciation.

De même, les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » sont utilisées pour le provisionnement.

1.5.2.4 RISQUES FINANCIERS

RISQUES DE LIQUIDITÉ

Facteurs de risques

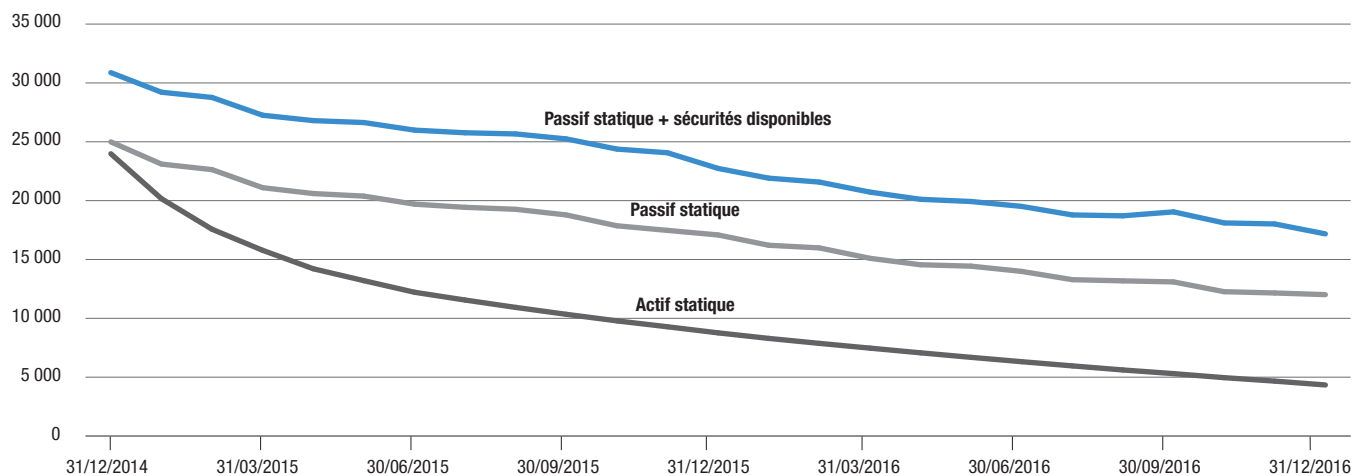
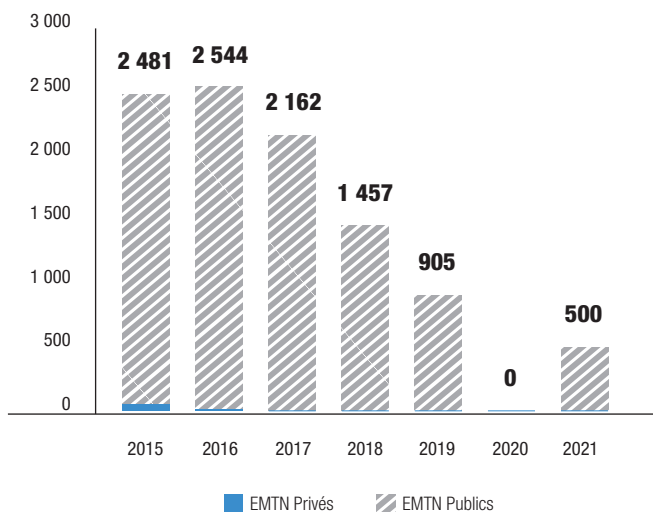
L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès à la liquidité pourrait impliquer une réduction de son activité de financement.

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.

GROUPE RCI BANQUE – POSITION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014 PÉRIMÈTRE EUROPE
(en millions d'euros)

ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES


RATINGS RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2014

Émissions et programmes du groupe RCI Banque

Les émissions du groupe sont réalisées par six émetteurs : RCI Banque, Diac, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI FS K (Corée du Sud), CFI (Brésil) et RCI Finance Maroc.

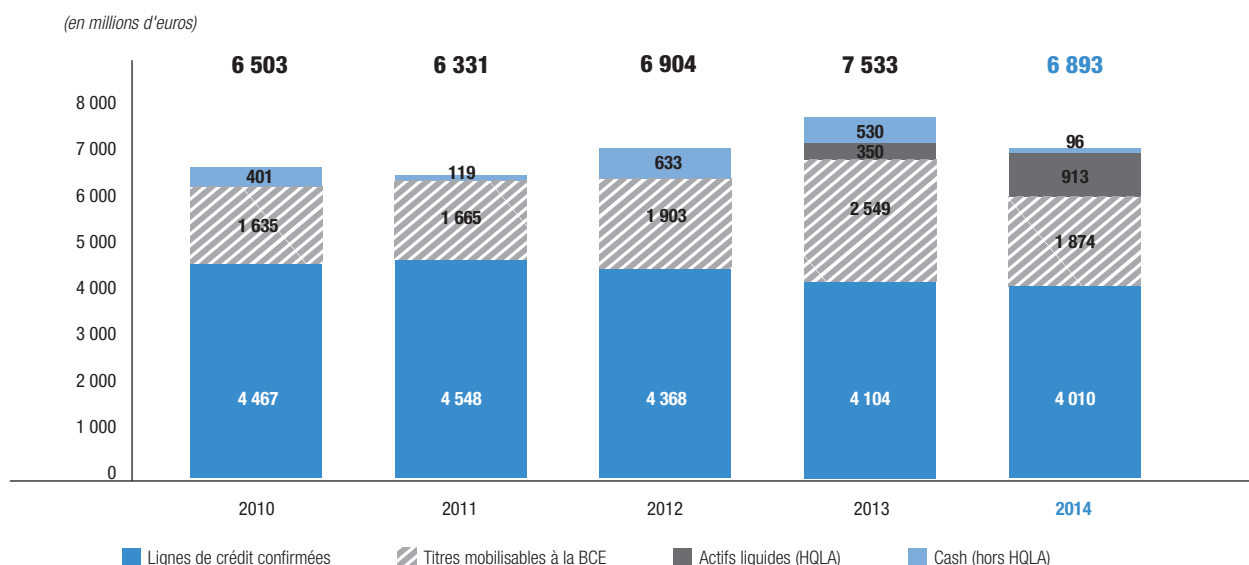
ÉMETTEUR	INSTRUMENT	MARCHÉ	MONTANT	S & P	MOODY'S	AUTRES
RCI Banque	Programme Euro CP	euro	2 000 M€	A-2 (perspective négative)	P3	R&I : a-2
RCI Banque	Programme Euro MTN	euro	12 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa3	R&I : BBB+
RCI Banque	Programme CD	français	4 500 M€	A-2 (perspective négative)	P3	
RCI Banque	Programme BMTN	français	2 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa3	
Diac	Programme CD	français	1 000 M€	A-2 (perspective négative)		
Diac	Programme BMTN	français	1 500 M€	BBB (perspective négative)		
Rombo Compania Financiera S.A.	Programme obligataire*	argentin	1 000 MARS	raBB+ (perspective négative)	Aa2.ar	Fix Scr : AA (perspective négative)
RCI Financial Services Korea Co Ltd	Émissions obligataires*	sud-coréen	875 MdKRW			KR, KIS, NICE : A+
CFI RCI do Brasil	Émissions obligataires*	brésilien	3 155 MBRL		Aa1	
RCI Finance Maroc	BSF	marocain	1 000 MMAD			

* Notation locale

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,0 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 1,9 milliard d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 913 millions d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), et un montant de cash disponible

de 96 millions d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant plus de 11 mois sans accès à la liquidité extérieure.

RCI BANQUE-SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2014 (PÉRIMÈTRE EUROPE)



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.

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 négligeable pour RCI Banque comme pour le groupe Renault.

L'exposition résiduelle de RCI Banque est maintenue à un niveau négligeable pour RCI Banque comme pour le groupe Renault.

Le Groupe reste cependant exposé à la variation des parités monétaires du fait de la conversion en euro des résultats des filiales soumis à la variation des taux de change.

Répartition par devise de cette position :

POSITION DE CHANGE CONSOLIDÉE GROUPE

En keur au 31/12/2014

DEVISE		
Peso argentin	ARS	1 001
Real brésilien	BRL	2 528
Franc suisse	CHF	44
Livre sterling	GBP	20
Forint hongrois	HUF	74
Zloty polonais	PLN	35
Dirham marocain	MAD	1 800
Lire turque	TRY	19
Leu roumain	RON	862
Rouble	RUB	9
Autres		124
TOTAL RCI (SOMME DES VALEURS ABSOLUES)		6 515

Au 31 décembre 2014, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 6,5 millions d'euros.

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. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2014, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le Groupe (35 millions d'euros).

RISQUES DE CONTREPARTIE

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault.

Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

1.5.2.5 AUTRES RISQUES

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.

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 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant



CONCEPT-CAR EOLAB 1 L/100 KM

SOIT 22 G DE CO₂ EMIS PAR KM *
L'ULTRA-BASSE CONSOMMATION ACCESSIBLE A TOUS

* Consommation et émissions homologuées sur cycle mixte NEDC.

2

RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	104	2.5 CULTIVER LES COMPÉTENCES DE DEMAIN	142
2.1.1 RSE et plan stratégique	104	2.5.1 Relations écoles et universités à l'international	142
2.1.2 Vision du groupe Renault	105	2.5.2 Soutien pour l'accès à l'éducation dans le monde	144
2.1.3 La RSE, une tradition bien enracinée	106	2.5.3 La formation par la recherche au service de l'innovation	144
2.1.4 Gouvernance RSE	107	2.6 ENVIRONNEMENT RFA	146
2.1.5 Référentiels et standards	107	2.6.1 Les enjeux écologiques	146
2.1.6 Dialogue parties prenantes et matérialité	108	2.6.2 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	146
2.1.7 Périmètre et référentiels de <i>reporting</i>	113	2.6.3 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs	154
2.2 PROPOSER UNE MOBILITÉ INNOVANTE ET ACCESSIBLE À TOUS	114	2.7 PRÉSERVER LA SANTÉ	172
2.2.1 Introduction et cœur de gamme	114	2.7.1 Sécurité routière	172
2.2.2 Une mobilité qui évolue	114	2.7.2 Gestion du risque substances	177
2.2.3 Accessibilité économique	116	2.8 SOUTENIR NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION RFA	178
2.2.4 Adaptation et accessibilité physique	118	2.8.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires	178
2.3 ASSURER LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES DANS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR RFA	119	2.9 ANNEXES	182
2.3.1 Éthique des affaires	119	2.9.1 Annexes sociales	182
2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement	119	2.9.2 Annexes environnementales	183
2.3.3 RSE et réseau de distribution	122	2.9.3 Annexes sociétales	191
2.4 CAPITAL HUMAIN : ENGAGÉS POUR UNE CROISSANCE DURABLE RFA	124	2.9.4 Table de concordance Grenelle II	194
2.4.1 Optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences	126	2.9.5 Notations et indices extra-financiers	197
2.4.2 Soutenir la qualité du management, Développer les talents et promouvoir la diversité	129	2.9.6 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables	198
2.4.3 Soutenir l'engagement des salariés	134	2.9.7 Rapport de l'organisme tiers indépendant	199
2.4.4 Dialogue social	139		

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, d'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. Pour construire la vision RSE du Groupe, quatre champs d'action prioritaires ont été choisis pour leur potentiel de transformation : maximisation des impacts positifs et de réduction des impacts négatifs des activités propres au Groupe : mobilité pour tous, sécurité routière, environnement et développement du capital humain ⁽¹⁾.

2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 RSE ET PLAN STRATÉGIQUE

Renault 2016 – *Drive the Change* est 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 (cf. les modèles de la gamme Dacia et les véhicules électriques). Renault se positionne comme constructeur généraliste, capable de répondre aux besoins d'une large clientèle ;
- **le renforcement de l'image de la marque 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 les moyen et long termes. 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 et fermée pour contrer les enjeux de raréfaction et de renchérissement des matières premières, la volonté de réduire notre empreinte carbone, les opportunités issues de l'innovation inversée, la motivation et l'engagement des salariés, la réduction du risque routier professionnel... autant de sujets RSE qui contribuent directement à la maîtrise voire à la réduction 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 est déterminante 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 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.

(1) Identifiés en 2009, les 4 axes stratégiques de la RSE (mobilité durable, sécurité routière, éducation et diversité) ont été reformulés en 2014 afin de mieux refléter la gouvernance de l'entreprise et ainsi faciliter leur compréhension.

2.1.2 VISION DU GROUPE RENAULT



Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité

CARLOS GHOSN,
 PRÉSIDENT-
 DIRECTEUR
 GÉNÉRAL
 DE RENAULT

**– mais aussi de notre intérêt –
 de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés.**

Notre objectif :

**QUE LA MOBILITÉ DURABLE
 SOIT UN VECTEUR DE
 DÉVELOPPEMENT DANS
 LE MONDE ET DE PROGRÈS
 POUR TOUS.**

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.

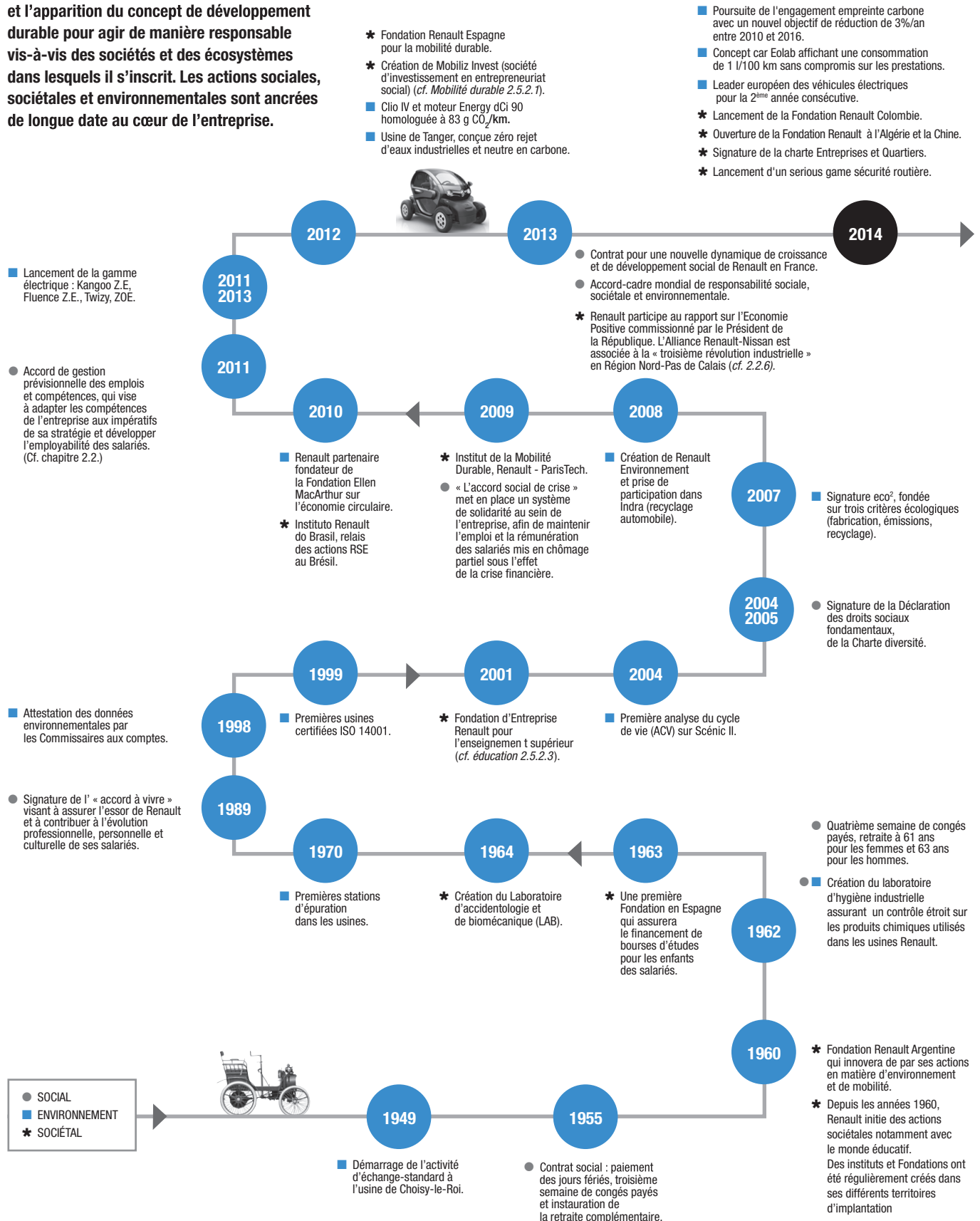
Parce qu'une entreprise est d'abord un groupe de femmes et d'hommes dont la motivation et les compétences sont des sources essentielles de compétitivité, Renault veille au développement de son capital humain. Nous nous attachons ainsi à proposer, partout dans le monde, un environnement de travail motivant, 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.

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 s'inscrit. Les actions sociales, sociétales et environnementales sont ancrées de longue date au cœur de l'entreprise.



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 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 associés :

- 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 (véhicules, motorisations, R&D, fabrication...) et de leur déploiement. Elles visent 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.

Individuellement ou conjointement, selon la nature transversale des thématiques, ces trois directions opérationnelles portent les dossiers à orientation stratégiques dans les instances de décision au niveau du CEO ou de membres du 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.

Par ailleurs, 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, 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, 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.

Les fonctions ressources humaines et RSE interviennent enfin dans le nouveau comité de réputation *corporate* lancé au mois d'octobre 2014 afin de mesurer et piloter les impacts positifs et négatifs du traitement des enjeux RSE sur la réputation du Groupe.

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'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'Organisation internationale du travail (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 (remplace le Code de déontologie).



NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL

Compte tenu de l'empreinte mondiale du Groupe et de la diversité de nos parties prenantes, Renault entend poursuivre une démarche volontariste de progrès continu et de dialogue en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

En renouvelant notre soutien au Pacte mondial, nous réaffirmons notre engagement auprès des Nations unies à adopter une attitude socialement responsable dans la conduite de nos affaires. Ce soutien vient renforcer les engagements pris vis-à-vis des femmes et des hommes de Renault ainsi que de nos fournisseurs et sous-traitants. Elle élargit également notre responsabilité à l'égard des populations des territoires sur lesquels nous sommes implantés, et à l'égard des générations futures, à travers la préservation de la planète.

Carlos Ghosn

2.1.6 DIALOGUE PARTIES PRENANTES ET MATÉRIALITÉ

L'un des enjeux majeurs est d'aligner au mieux les intérêts de l'ensemble des 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 matérialité d'un sujet est évaluée selon deux types de critères :

- du point de vue des parties prenantes : intérêt manifesté par les parties prenantes et impacts avérés ou potentiels sur celles-ci. L'évaluation est notamment alimentée par les échanges avec ces parties prenantes et l'analyse des référentiels internationaux (Global Compact, GRI) et de notation ;
- du point de vue du groupe Renault et plus largement de ses alliés/partenaires : impacts sur les opérations de l'entreprise, ses performances économiques et sa pérennité.

Pour chaque groupe de parties prenantes, les thématiques, objectifs et modes de dialogue ont été identifiés en accord avec la stratégie du Groupe. La cartographie des acteurs et des modes d'échanges ci-dessous dresse un panorama des moyens mis en œuvre.

PARTIES PRENANTES	PRINCIPALES THÉMATIQUES RSE ABORDÉES	PRINCIPAUX ACTEURS PAR DEGRÉ DE PROXIMITÉ	MODES DE DIALOGUE ET COMMUNICATION DU PLUS AU MOINS DIRECT
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Performances environnementales des véhicules, gamme Z.E. • Sécurité routière et automobile • Sécurité du produit • Mobilité durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients particuliers et entreprises • Réseau commercial & importateurs • Associations de consommateurs • Usagers de la route/grand public 	<ul style="list-style-type: none"> • Services et dialogue direct dans le réseau commercial • Service Relations Clients • Actions de formation/sensibilisation • Signatures (EuroNCap, eco2) • Médias et site Internet
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie et résultats de l'entreprise • Actualité du Groupe • Politique RH, environnementale et sociétale • Qualité de vie au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborateurs individuels • Managers • Institutions Représentatives du Personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Management de proximité • Dialogue social local (établissement, pays) • Comité de groupe Renault • Communication et formation interne
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Performances RSE • Réduction de l'empreinte environnementale • Innovation • Économie circulaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de guides RSE : Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines for suppliers, Green Purchasing Guidelines, Code de déontologie, • Evaluation performance RSE, soutien à la construction de plans d'actions par l'équipe Achats dédiée • Réunions d'Information des Fournisseurs (IFR), conventions • Organisation de présentations par les fournisseurs des innovations, à l'attention des opérationnels de Renault • Charte RSE de la PFA
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Performances sociales, sociétales, environnementales • Impacts sur les résultats et perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières • Agences de notations/Analystes 	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires, road-show • Département Relations Investisseurs • Réponses aux sollicitations pour notation • Document de référence Groupe
Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> • Développement économique et social • Niveau d'activité des sites • Environnement/Bruit • Sécurité routière • Développement d'une mobilité multimodale 	<ul style="list-style-type: none"> • Riverains • Élus et autorités locales • Associations locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de partenariats/Mécénat local • Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires • Dialogue direct et visites de site • Procédures de traitement des réclamations de riverains • Site Internet des usines/presse locale
Institutions et associations	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementations et incitations publiques • Innovation, R&D • Suivi de l'évolution économique • Gamme Z.E. et développement de l'infrastructure de charge • Économie circulaire • Sécurité routière 	<ul style="list-style-type: none"> • Associations sectorielles (CCFA, Acea, Anfac, etc.) • Associations patronales (Medef, Afep, Business Europe...) • Universitaires & chercheurs • Gouvernements • Législateurs nationaux, européens, internationaux • ONG/Think tank • Média 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de partenariats (Fondation EMA, instituts de recherche) • Participations aux groupes de travail thématiques publics ou dans le cadre des fédérations professionnelles • Réponses aux consultations publiques • Échanges informels

2.1.6.1 LES CLIENTS

Pour vendre des produits qui répondent aux besoins de ses clients, particuliers et professionnels, 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 son usage.

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). En 2014, la communication environnementale interne a principalement porté sur la réduction de l'empreinte carbone Monde et l'économie circulaire.

Par ailleurs, afin de communiquer de manière interactive avec l'ensemble des salariés intéressés par ces thématiques, des communautés virtuelles ont été créées :

- la communauté virtuelle Environnement Web 2.0, créée en 2012, a remplacé et élargi la portée du blog interne dédié à l'environnement en fabrication qui existait depuis 2008 ;
- Women@Renault, qui est le plus important réseau social du Groupe, avec 4 500 membres et des réseaux locaux dans 12 pays. Son objectif : améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise (cf. 2.4.2.3) ;
- Handi@Renault, un réseau interne lancé en 2012 et qui vise à une meilleure prise en compte du handicap dans l'entreprise. Sous forme de plate-forme web 2.0, Handi@Renault est un véritable lieu d'information et de dialogue (cf. 2.4.2.3).

2.1.6.3 LES FOURNISSEURS

Le respect des exigences sociales et environnementales de Renault, décrites dans les standards éthiques communiqués 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 aux mieux aux attentes des actionnaires. Ainsi, de nombreux supports de communication ont été créés afin de faciliter l'accès à l'information : une brochure centrée sur l'actualité du Groupe, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif, couplé depuis juillet 2014, à une application gratuite et téléchargeable, un numéro vert avec serveur vocal, 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 électriques. Renault a développé, en 2009, un nouvel outil sur son site : l'Espace actionnaires. Via un accès personnel, 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.

Également en place depuis 1996, un Comité consultatif des actionnaires : ce comité a pour mission de veiller à ce que l'information délivrée aux actionnaires demeure de qualité et transparente. Composé de dix actionnaires Renault (dont un salarié et un retraité Renault), ce comité est consulté plusieurs fois par an au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale, sur la communication de Renault vers ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations sur les supports de communication (rubrique Finance du site Internet, Magazine *Renault Actu*).

Dans le cadre de la refonte de son site Internet www.group.renault.com, Renault propose à l'ensemble de ses actionnaires un accès direct à l'information à partir de la rubrique Finance du site, en cliquant sur « actionnaires individuels ».

Pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site.

Depuis l'Assemblée générale 2014, Renault propose aux actionnaires qui le souhaitent d'utiliser Votaccess. Cette plateforme 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. Une vidéo pédagogique est disponible en ligne sur www.group.renault.com pour expliquer le fonctionnement de Votaccess.

Ce dispositif contribue à la démocratie actionnariale tout en étant écologique et innovant.

Pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de réunions en région. 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 la Fédération française des Clubs d'investissements. Depuis 2006, Renault a été présent dans plus de 20 réunions actionnaires. À titre d'exemple, en 2014, la Direction des relations financières a rencontré ses actionnaires à Paris, Lyon et Nice.

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions d'analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs 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 en Europe et aux États-Unis). 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

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, etc.).

La filiale coréenne Renault Samsung Motors a organisé en 2014 des ateliers de formation du grand public à l'éco-conduite.

En Argentine, Renault organise depuis plusieurs années, en partenariat avec son réseau de concessionnaires, l'Eco-Tour, un événement au cours duquel des initiations gratuites à l'éco-conduite sont proposées au public.

Renault Russie a poursuivi en 2014 son action de nettoyage des décharges illégales dans le cadre de l'opération Let's Do It World Cleanup.

Des campagnes de plantation d'arbres ont été menées par Renault au Liban, en Corée ou encore en Turquie, où plus de 15 000 arbres fruitiers ont été plantés depuis 2006 dans les vergers des villages défavorisés de la province de Bursa, où est située l'usine Oyak Renault.

L'Alliance Renault-Nissan s'engage également dans des démarches collaboratives avec des villes (à ce jour Paris, 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 2.6.3.5 Qualité de l'air). En 2013, Renault et PSA Peugeot-Citroën ont lancé une chaire intitulée « Mobilité et qualité de vie en milieu urbain » avec l'Université Pierre et Marie Curie pour traiter ce sujet.

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.

Renault est ainsi 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.

Tous ont en commun d'être au cœur de la Société et de contribuer de manière active à sa construction :

LES ORGANISATIONS SECTORIELLES

Il s'agit des organismes dont l'activité est au cœur du métier de constructeur :

Le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), l'Accea (Association des constructeurs automobiles européens), la SIA (Société des ingénieurs de l'automobile), la PFA (Plate-forme de la filière automobile française), en France, mais aussi l'Acem (Association des constructeurs européens de motocycles) que Renault a rejointe plus récemment. De la même façon, les filiales de Renault, partout dans le monde, adhèrent aux associations de constructeurs locales lorsqu'elles produisent dans le pays concerné, tel qu'Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) au Brésil, 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 et accompagnent Renault dans sa connaissance des sujets d'actualité de chaque pays où le Groupe est implanté.

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 le législateur. Elles sont même 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, elle est notamment en charge du pilotage du plan « véhicule 2 L/100 », réunissant ainsi tous les acteurs de la filière afin de créer une dynamique positive et de faire converger des projets collaboratifs. Elle a également piloté le contrat de filière automobile annoncé en octobre 2012 par le gouvernement. Elle en a tiré un bilan en décembre 2014 et travaillé avec ses membres et avec le gouvernement français à faire évoluer ce contrat de filière afin de se fixer

collectivement de nouveaux objectifs. Autant de chantiers auxquels Renault participe au travers des différents groupes de travail de la PFA.

LES ORGANISATIONS DE REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

Renault est également membre d'organisations de représentation des entreprises, notamment du Medef (Mouvement des entreprises de France) via le CCFA, du Medef International, de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), ou encore de l'Afep (Association française des entreprises privées).

Des groupes de travail sont régulièrement proposés par ces entités dans lesquelles Renault choisit de s'investir afin d'apporter sa vision et son expérience, mais aussi de partager les 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 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).

D'autres entités comme le *think tank* européen T&E, Be Citizen, ou encore des ONG comme Greenpeace ou World Wildlife Fund nous aident à mieux appréhender les attentes de la société civile, à compléter notre vision des grands enjeux environnementaux et humains.



ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

LA FONDATION ELLEN MACARTHUR, UN PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ

Renault est partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, qui a pour but de construire un avenir prospère en accélérant la transition vers une 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, d'une part, et restauration du capital naturel, d'autre part.

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.

Dans le cadre de ce partenariat, Renault participe au financement de la Fondation Ellen MacArthur, contribue aux travaux et événements coordonnés par la Fondation (rapports annuels McKinsey/Fondation, 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. La Fondation Ellen MacArthur suit plus particulièrement le projet ECC (Économie circulaire compétitive).

Le contrat qui lie Renault à la Fondation Ellen MacArthur a été renouvelé en 2013 pour une durée de trois ans.

Pour plus d'informations sur la Fondation Ellen MacArthur : www.ellenmacarthurfoundation.org

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 « Renault 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 soit dans le cadre d'échanges au travers de l'Accea (Association des constructeurs européens d'automobiles), avec une participation active

et directe de Renault lors du débat « *Debate on youth and road safety* » en 2013 à Bruxelles ;

- au sein du GRSP (*Global Road Safety Partnership*) et la Décennie d'Actions pour le Sécurité Routière des Nations Unies, qui nous permettent de mener des actions non seulement dans les pays dans lesquels nous sommes présents 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).

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 sera partenaire du Projet *Quo Vadis* (subventionné par la Fondation) à partir de 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) et l'ACMF (Automobile club médical de France) dans le cadre du Comité français de médecine du trafic.

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 chaires spécialisées, au nombre de neuf à ce jour (cf. 2.5.3.1).

D'autres formes de partenariat et de soutien existent pour l'éducation primaire et secondaire. Le détail des partenariats et des programmes figurent en 2.5.2.

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 des entités d'observation d'analyse de la vie politique et économique comme l'Ifri (Institut français des relations internationales), le WEF (*World Economic Forum*), la Fabrique de l'Industrie, la Fondation Robert Schuman, Terra Nova, Europa Nova ou encore l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises).

En 2014, Renault a de nouveau soutenu le LH Forum 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. À l'occasion du Forum, Renault a lancé un appel à projets de mobilité solidaire dans le cadre de son programme « Renault Mobiliz » (cf. 2.2.3.1).

Renault a également contribué à l'élaboration du rapport sur l'économie positive commandité lors du LH Forum en 2012 et remis au Président de la République française en septembre 2013 en amont de cet événement. Ce travail s'est poursuivi en 2014 à travers la réalisation d'un indice de positivité applicable aux entreprises, à l'instar de celui créé pour les états.

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 à hauteur de 15 %, 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 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.

2.1.7 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) et de la loi française dite Grenelle 2, article L. 225-102-1 du 24 avril 2012 relative aux obligations de transparence des entreprises en matière environnementale, sociale et sociétale.

Par ailleurs, Renault se réfère à la *Global Reporting Initiative* dans sa version G4. Les indicateurs GRI sont sélectionnés en fonction de leur matérialité pour le groupe Renault. Une table de correspondance est disponible au 7.4.3. En cas d'utilisation d'un référentiel spécifique, celui-ci est précisé lors de la publication de l'indicateur concerné.

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.

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 2.9.2.

Depuis 2012, en anticipation de la mise 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 2.9.4.

En conformité avec le calendrier de mise en application de la loi Grenelle 2, sont intégrées les entités suivantes : Renault SA et ses filiales RCI Banque, Renault Retail Group (RRG) et la Société des Transmissions Automatiques (STA). 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. Avis de présence des informations ;
- Société des Transmissions Automatiques. Publication dans le Rapport de gestion. Avis de présence des informations.

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 de nos produits afin que les déchets deviennent une ressource pour la fabrication et la maintenance des véhicules ;
- des matériaux 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 contraintes financiers de ces mêmes clients ;
- des nouvelles offres pour les consommateurs qui privilégient l'usage à la propriété ;
- une gamme de produits TPMR (transport de personnes à mobilité réduite) pour faciliter le déplacement collectif ou individuel de personnes en situation d'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. 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/>

La Formule 1 continue d'être un laboratoire et une vitrine du savoir-faire technologique de Renault pour le bénéfice des véhicules de série. La saison 2014 a marqué une rupture dans l'histoire de la Formule 1 avec l'entrée en vigueur d'un règlement technique complètement renouvelé, destiné à rapprocher ce sport des enjeux de l'automobile moderne notamment en

termes d'écoresponsabilité. En deux ans et demi, Renault a développé un moteur V6 de 1,6 de cylindrée qui répond aux contraintes de consommation imposées par ce nouveau règlement.

D'autre part, il y a deux ans, pour faire avancer la technologie du véhicule électrique et en cohérence avec la stratégie du Groupe, Renault s'est engagé officiellement comme partenaire technique dans le tout nouveau championnat FIA de monoplaces 100 % électrique, la Formule E. Renault a contribué au lancement du championnat en exerçant sa double expertise, tant dans la production de véhicules électriques que dans la compétition. Renault a collaboré avec Spark, société spécialisée dans la conception et la construction de systèmes hybrides et électriques, pour améliorer les performances et la sécurité de l'ensemble du plateau. En 2014, en devenant le Sponsor Titre de l'écurie e.dams-Renault, Renault s'investit pleinement dans cette discipline complètement inédite et particulièrement innovante.

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 partagées avec le monde académique, ou d'autres acteurs de la mobilité. À titre d'exemple :

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'électro-mobilité, urbanisation croissante et 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 plate-forme leur permet de comprendre et d'accompagner au mieux cette phase de transition vers l'électro-mobilité 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 :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques ;
- 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.

Au fil des années, l'Institut de la Mobilité Durable s'est ouvert à d'autres partenaires universitaires ou industriels, français et internationaux, souhaitant contribuer aux travaux.

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 véhicules électriques, 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 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 éco-systèmes 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) ainsi que des travaux sur l'allègement.

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 en est l'exemple. Les conclusions de l'analyse de TwizyWay à Saint-Quentin-en-Yvelines confirment ce risque de déformation d'usages et de lisibilité du service.
- 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 éco-systèmes 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.

« Business Model »

- Quantification de l'apport des flottes taxis ou services d'autopartage au développement des véhicules électriques grâce à leur effet de prescription.

- 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.

« Vision mondiale »

- Analyse des bénéfices macro-économiques et environnementaux d'une électrification du parc (*Revue de l'Energie*, 611/2013).
- Impact de l'inertie du développement et de la diffusion d'une nouvelle technologie automobile sur le coût d'abattement marginal du CO₂ (travaux récompensés par le Prix du Meilleur Jeune Economiste de l'Energie 2013 et publiés comme *Working Papers* de la Banque Mondiale).

« 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 un Master « Mobilités et Véhicules Electriques » qui forme de jeunes ingénieurs à la conception, la fabrication et le recyclage de véhicules électriques. Depuis lors, 65 étudiants boursiers de la Fondation Renault, venant de 16 pays, ont bénéficié de ce programme.

2.2.2.2 IDDRI – INSTITUT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES RELATIONS INTERNATIONALES

Depuis trois 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 Général 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 pré-compétitive et pré-normative. 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.

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

Depuis 2012, Renault s'est impliqué dans plusieurs projets d'autopartage autour du véhicule électrique, véhicule qui, sans avoir été conçu spécifiquement pour l'autopartage, s'y prête parfaitement. Par exemple, en 2012, Renault a mis en place sur le territoire de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines un service expérimental d'auto-partage sur base de 50 Twizy en libre-service. L'activité a été cédée en septembre 2013 à une PME locale qui a assuré l'exploitation jusqu'en juillet 2014. Environ 1 300 utilisateurs de Twizy Way avaient parcouru un total de 60 000 kilomètres en 1 an. Renault a également initié un service d'autopartage sur site privé, au Commissariat à l'énergie atomique de Grenoble avec 20 Twizy pour 1 100 collaborateurs inscrits au service. Cette activité a également trouvé un repreneur privé.

Au mois de septembre 2014, Renault s'est associé à l'entreprise Bolloré, leader dans l'autopartage, pour donner une nouvelle dimension à l'autopartage des véhicules électriques en France et en Europe. La coopération porte sur trois volets :

- un accord de coopération industrielle. L'usine Renault de Dieppe assemblera des véhicules électriques Bluecar Bolloré, à compter du 2nd semestre 2015 ;

- la création d'un joint-venture destiné à vendre des solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe avec l'introduction de Twizy et ZOE dans la flotte d'autopartage ;
- une étude de faisabilité portant sur la conception et la fabrication d'un véhicule de trois places équipé d'une batterie Bolloré.

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.

Afin de faciliter la logistique urbaine du dernier kilomètre, dont les acteurs sont en demande de petits véhicules urbains, plutôt électriques, pour faire face aux restrictions d'accès centre-ville, Renault expérimente la livraison en hypercentre en partenariat avec un opérateur spécialisé, sur la base d'un Twizy. Équipé d'une remorque dételable, il dispose d'une capacité de 1,5 m³, soit 15 caisses de livraison standard.

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 ». Via le VeDeCom, il participe également à Opticités, 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.

Pour la 2^e année consécutive, Renault et l'Ambassade de France en Pologne, parrainent l'opération Eco-Miasto (éco-ville). Ouverte cette année à d'autres partenaires, 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.

2.2.3 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE

Renault œuvre pour la démocratisation de la voiture à travers sa gamme dite MO, vendue sous la marque Dacia en Europe, et sous la marque Renault dans la plupart des autres régions du monde. Ainsi 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. Pour ces

clients particuliers et professionnels, c'est souvent l'occasion d'acquérir pour la première fois un véhicule neuf, plus sûr et moins polluant.

Les véhicules de cette gamme MO sont aujourd'hui commercialisés dans 44 pays et se sont vendus à plus de 3 millions d'exemplaires depuis le lancement de Logan en 2004.

En à peine 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 pour échanger et partager autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité. Des événements communautaires, comme les pique-niques présents dans sept pays ou la caravane des plages organisée au Maroc prennent chaque année de plus en plus d'ampleur. Il s'agit de vrais moments de convivialité qui permettent un lien fort entre les clients et la marque. Sur les réseaux sociaux, Dacia a déjà rassemblé plus de 2 millions de fans Facebook.

Cependant, la gamme MO correspond à un niveau de gamme moyen dans les pays émergents. Il reste donc à proposer des voitures entrée de gamme sur ces marchés. En 2015, Renault lancera un nouveau véhicule basé sur une plate-forme commune de l'Alliance appelée CMF- A.

Concernant le service, soucieux de rendre la mobilité accessible au plus grand nombre, le groupe Renault a développé dès 1998 une gamme de pièces de rechange plus accessible. Commercialisé sous la marque Motrio, il s'agit d'une gamme de pièces pour véhicules Renault de plus de cinq ans et pour les véhicules Dacia et autres marques de plus de trois ans. Plus de 8 000 références sont disponibles, couvrant 46 familles de produits et 45 marques de véhicules. Elles sont diffusées dans presque 50 pays.

Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées (filiale Gaïa), Renault a créé en 2012 une offre après-vente de pièces de réemploi. Le réseau commercial Renault propose en France des pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion, collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra. Cette offre est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec des pièces neuves uniquement.

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 vitesses manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, tri, rénovation et remplacement des pièces défectueuses et d'usure, nettoyage, 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 à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre une part importante de l'offre de pièces neuves (de 70 % sur les pièces du groupe motopropulseur jusqu'à 90 % des pièces de liaison au sol). Voir chapitre 2.6.3.2

2.2.3.1 VERS UNE MOBILITÉ SOLIDAIRE, LE PROGRAMME RENAULT MOBILIZ



Renault Mobiliz est un programme qui s'inspire du Social Business, en apportant 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 ayant

des difficultés financières en mettant à leur disposition des produits et des services à des tarifs adaptés pour soutenir 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. Il a été récompensé pour son caractère innovant par plusieurs prix dont le prix RSE 2014 du Cercle Humania.

Il constitue pour 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, dites *Bottom Of the Pyramid* (BOP) ou bas de la pyramide.

Renault Mobiliz (<http://group.renault.com/engagements/mobilite/le-programme-renault-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 être fiers de l'implication de Renault aux côtés des plus démunis et des laissés pour compte de la mobilité.

Renault décline cet engagement selon trois axes distincts :

1. Mobiliz Invest s.a.s.

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.

La gouvernance de Renault Mobiliz Invest s.a.s. est assurée par :

- un Comité de surveillance et d'orientation (CSO) : Présidé par le PDG, il réunit deux tiers de personnalités qualifiées, indépendantes,
- un Comité de direction et d'investissement (CDI) : Présidé par la Directrice Déléguée à la Présidence de Renault il est composé de 11 membres dont un représentant des salariés et deux personnalités qualifiées indépendantes.

Renault Mobiliz Invest s.a.s. soutient à ce jour quatre entreprises dans le domaine de la mobilité solidaire, en apportant un financement (en capital ou en dette) et un accompagnement de leur développement. 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 2014, ses 15 plates-formes de mobilité ont accueilli plus de 7 500 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 de Renault a permis de financer cinq nouvelles plateformes de mobilité en 2013 et 2014 dont la plate-forme du Mans inaugurée en juillet 2013 et celle de Saint-Quentin-en-Yvelines en octobre 2013. Ces plateformes illustrent les liens étroits tissés entre Renault et les territoires où les sites sont implantés. De nombreux salariés du Technocentre sont engagés dans des actions sociales et sociétales au sein de la CASQY (Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines),
- 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 basée à Paris dont l'objet est la prestation de chauffeurs sans voiture pour des clients qui souhaitent recourir occasionnellement à des chauffeurs pour conduire leur propre véhicule. Les chauffeurs sont pour plus de la moitié d'entre eux d'anciens chômeurs de longue durée qui se sont formés, reconvertis et qui ont créé leur micro-franchise solidaire. Renault a référencé Chauffeur & Go pour ses propres prestations,

- THE GOOD DRIVE, est une SAS créée en 2014 par trois groupes d'associés (ECF, Renault Mobiliz s.a.s., et trois associés privés) pour développer un système de formation très innovant à la conduite automobile combinant le temps indispensable de conduite en circulation réelle et l'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 plateforme 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.

2. Les garages Renault solidaires

Des garages du réseau Renault se portent volontaires pour aider des publics à faibles revenus identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plateformes de mobilité, organismes sociaux, etc.) en leur proposant des offres d'entretien ou de réparation à prix coûtant, avec la qualité de service Renault. En 2014, plus de 500 clients ont été orientés vers ce dispositif.

Une offre complémentaire, disponible dans certains Garages Renault Solidaires, peut permettre d'acquérir des véhicules d'occasion, révisés et garantis, pour des prix voisins de 3 000 euros.

Renault MOBILIZ compte à fin 2014 plus de 200 Garages Renault Solidaires répartis sur l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, la Diac institution financière filiale de RCI Banque en France, 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.

3. La chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris

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.

Renault collabore également à l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, présidé par Martin Hirsch (DG de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris) 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.

2.2.4 ADAPTATION ET ACCESSIBILITÉ PHYSIQUE

Depuis plus de 25 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

Tech permet aux personnes en situation de handicap moteur de trouver une solution de mobilité leur permettant de se déplacer à nouveau en toute autonomie et en toute sécurité.

Cette offre est disponible dans l'ensemble du réseau de distribution français, ainsi qu'à l'international, via les filiales Renault ou des distributeurs indépendants. <http://www.renault.fr/gamme-renault/mobilite-reduite/>

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 six 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 auprès des fournisseurs représentent l'équivalent de 60% du chiffre d'affaires de Renault. De ce fait leurs performances techniques, logistiques et financières sont essentielles 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 la santé financière, à la perte de réputation, a 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

Le cadre réglementaire français se renforce depuis 2012 avec une **proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre** (rejetée en commission des lois de l'Assemblée nationale début 2015) et une **loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale**. Ces textes définissent les obligations des entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants en termes de devoir de vigilance et de prévention de dommages sanitaires, environnementaux ou constitutifs d'une atteinte aux droits fondamentaux, ainsi que la mise en place des procédures de gestion des risques.

La loi française dite **Grenelle 2** et la nouvelle **directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil** imposent aux entreprises une transparence sur leur RSE à travers un *reporting* sur la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

DES NORMES DE CONDUITE

Les **principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme** (2011) traitent de la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme en faisant preuve d'une **diligence raisonnable** y compris dans les relations avec les partenaires commerciaux, entités de la chaîne d'approvisionnement, et toute autre entité directement liée aux activités, produits ou services.

Les **principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales** (2011) incitent l'entreprise à exercer une diligence raisonnable fondée sur la gestion des risques et étendue aux activités dans la chaîne d'approvisionnement.

DES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DES ENTREPRISES

Le **pacte mondial des Nations Unies (Global Compact)** promeut le respect de 10 principes universels au sein de l'entreprise et sa sphère d'influence.

La **norme ISO 26000** traite des impacts négatifs des activités de l'entreprise, mais également ceux de sa sphère d'influence et fournit des lignes directrices aux entreprises pour intégrer la responsabilité sociétale dans leurs organisation et processus y compris leur chaîne d'approvisionnement.

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 et mis en place une organisation dédiée. 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. 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 achats fait partie des six 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 Organisation (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 en central 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 ;
- un outil performant (plate-forme Internet) 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'offre et le choix final du fournisseur ;

- des indicateurs de performance, tels que le pourcentage de la masse d'achat couverte par une évaluation, le pourcentage des principaux fournisseurs couverts par une évaluation et le pourcentage de la masse d'achat « à risque » couverte par une évaluation.

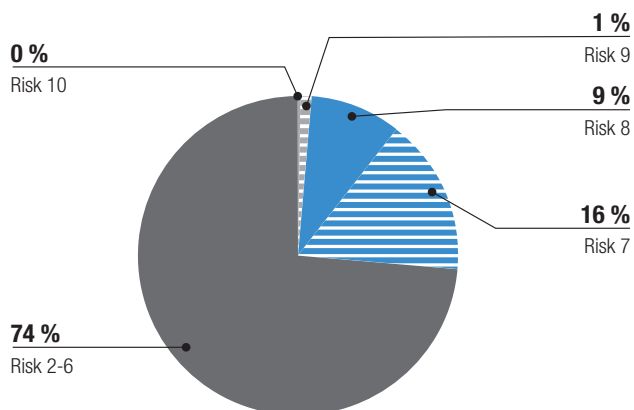
2.3.2.4 UNE POLITIQUE ET DES STANDARDS RSE FOURNISSEURS

Les exigences RSE de Renault, appliquées en interne et chez son partenaire Nissan, ont été transposées pour les fournisseurs dans les standards ci-dessous, élaborés 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 nos fournisseurs :

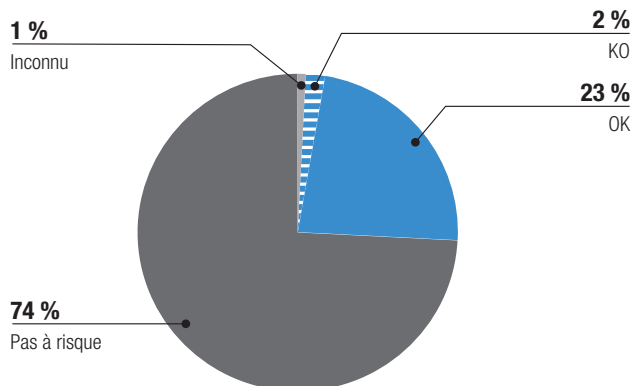
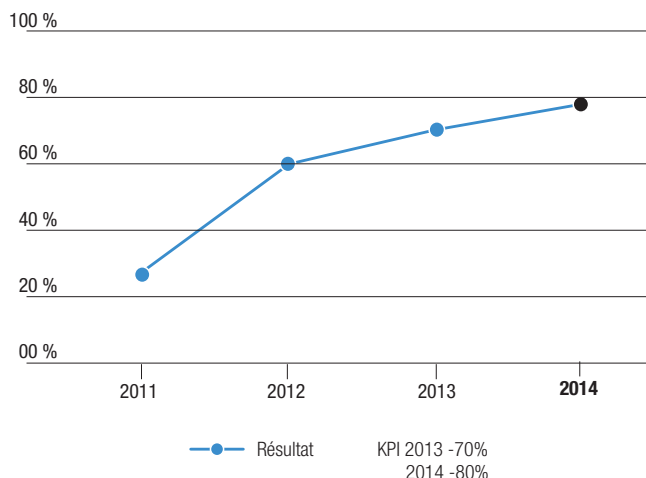
- *Déclaration des droits sociaux fondamentaux (2004)*. Destinée aux collaborateurs de Renault, elle a été transposée pour les fournisseurs qui doivent la signer avant l'entrée au panel ou pour tout *sourcing*. Elle a fait l'objet d'une refonte en juillet 2013, suite à la signature de l'accord avec *IndustriAll Global Union* (cf. 2.4.4.2). Envoyée aux fournisseurs en 2014, elle sera 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 ;
- Code de performance et de bonnes pratiques, relatif à la relation client-fournisseur au sein du secteur automobile français signé en 2009 par les parties prenantes, à savoir le Comité des constructeurs français d'automobiles, le Comité de liaison des industries fournisseurs de l'Automobile, la ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et le secrétaire d'état chargé de l'Industrie et de la Consommation. Il rappelle les engagements réciproques des constructeurs et des fournisseurs relatifs aux relations d'affaires, au partage des droits de propriété intellectuelle, à l'utilisation de données des contrats et à la prise en charge des frais ;
- *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines*. Diffusé en 2010 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. Il est demandé aux fournisseurs de déployer ces *guidelines* auprès de leurs propres fournisseurs ;
- *Renault Green Purchasing Guidelines (2012)*. 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. Ce document a été diffusé en mars 2012 à 3 384 fournisseurs de rang 1. Il est en cours de mise en cohérence avec celui de Nissan.

2.3.2.5 DES RISQUES RSE IDENTIFIÉS ET ÉVALUÉS

Les fournisseurs de pièces et de matières font l'objet d'une classification en matière de risques RSE. Cette cartographie prend en compte les pays où ils opèrent, les risques sociaux et environnementaux liés aux procédés industriels employés et l'importance de la masse d'achat avec Renault et ses filiales. En fonction d'un risque pays (côté de 1 à 5) et d'un risque procédés industriels (côté de 1 à 5), les fournisseurs sont classés dans des catégories de risque s'échelonnant entre 2 et 10. 26 % de la masse d'achat 2013 présentent un risque (niveaux 7 à 10). Cf. graphe ci-dessous.



Les fournisseurs estimés comme les plus à risque d'un point de vue RSE font l'objet d'une évaluation pour confirmer ou infirmer ce risque. Deux types d'évaluations complémentaires ont été mis en place. La première est basée sur une observation terrain des sites de production. Elle est réalisée en interne par les qualitatifs achats en charge des audits qualité et formé spécifiquement à la RSE (1 708 réalisées à fin décembre 2014). La deuxième, axée sur le management RSE des groupes fournisseurs, est réalisée par une tierce partie. EcoVadis fournit une plateforme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs dans le monde entier. (715 groupes évalués, représentant **79,2 %** du chiffre d'affaires 2013 de Renault).



Après évaluation des fournisseurs à risque potentiel, il s'avère que 96,5 % du montant d'achat est réalisé avec des fournisseurs pour lesquels le risque est faible, 2,2 % ont des plans d'actions en cours et 1,3 % doivent être évalués. (Les pourcentages des fournisseurs à risque sont exprimés par rapport à la masse d'achat) cf. graphique ci-dessus.

Lorsque des non-conformités sont observées, Renault aide le fournisseur à construire un plan de travail réaliste et adapté, priorisé selon un planning négocié.

Ainsi en 2014 : 6 sites fournisseurs et 12 groupes ont pu progresser après la mise en place d'actions dans les domaines de la sécurité, des conditions de travail, des droits humains, de l'environnement ou du pilotage de leur propre chaîne d'approvisionnement. Le progrès est systématiquement mesuré par un nouvel audit.

Les évaluations d'EcoVadis portent également sur la capacité des fournisseurs de rang 1 à piloter leur propre chaîne d'approvisionnement.

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.

Mi-2012, un groupe de travail sur la RSE dans le secteur automobile français a été mis en place. Composé des deux grands constructeurs et d'équipementiers français de rang 1, membre de la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules, il a pour objectif de faire le point sur les

pratiques RSE de chaque entreprise et d'harmoniser celles-ci afin de les rendre plus facilement applicables dans la filière. Un volet important de ces échanges concerne les politiques d'achats responsables des participants – démarches et méthodes de contrôle et d'accompagnement de la chaîne de fournisseurs – afin de rapprocher les pratiques et de faire émerger un référentiel commun de filière.

Renault réunit également le Top 200 de ses fournisseurs principaux :

- annuellement à l'occasion de la convention fournisseurs qui a pour objectif de donner de la visibilité sur la stratégie du groupe Renault-Nissan ;
- plusieurs fois par an afin de leur présenter les prévisions de volume.

Chaque périmètre achats réunit annuellement ses fournisseurs majeurs lors de revues de performance afin d'identifier les difficultés rencontrées et construire ensemble des plans de progrès, qu'il s'agisse de qualité, coûts, délais ou RSE.

2.3.2.7 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 structure Mov'eo, pôle de compétitivité en R&D Automobile et Transports publics.

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 2014, 16 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 de *Drive the Change* 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.

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 six 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 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 ou campagnes de rappel de véhicules.

En 2013, une Direction client a été créée à la Direction commerciale pour maximiser la satisfaction à travers l'optimisation des parcours client de l'avant-vente à l'après-vente, parcours numérique ou parcours physique.

Le volet commercial 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@RE 2.0 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.

Les vendeurs et les conseillers des plates-formes téléphoniques de relation clients suivent régulièrement des formations comportementales pour développer leur qualité d'écoute des clients.

Par ailleurs, un système d'évaluation de l'expérience client, s'appuyant sur des enquêtes régulières dans l'ensemble des pays, permet d'être très réactif face à l'évolution des marchés et des attentes clients.

Au niveau mondial, environ 700 personnes sont 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.

Les clients de 18 pays peuvent déjà contacter les Services de Relation Client (SRC) via un support interactif type « chat » en plus du téléphone, de l'email ou du courrier traditionnel.

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.

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).

2.3.3.3 MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT 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 ENVIRONNEMENTALE

La communication environnementale a été principalement axée en 2014 sur l'atteinte de l'objectif de réduction de 10 % de l'empreinte carbone du Groupe entre 2010 et 2013 et la mise en avant de l'engagement de Renault en matière d'« économie circulaire », avec la publication de vidéos pédagogiques sur le web, des conférences de presse avec ses partenaires (Suez Environnement, Fondation Ellen MacArthur) et des interventions au LH Forum/Positive Economy Forum, au Congrès national des CCI et à la Jeune Chambre Economique de Paris.

Signature eco²

La signature eco² a été lancée en mai 2007 pour désigner les voitures les plus écologiques et économiques de la gamme. Cette initiative s'inscrit dans une volonté de dialoguer de façon transparente et facile d'accès avec ses clients sur les progrès menés par Renault sur toutes les étapes de vie d'un véhicule. Les véhicules eco² répondent à la volonté de réduire l'empreinte environnementale des produits de génération en génération.

En 2011, Renault a « sévéré » les critères d'éligibilité à la signature eco² pour les véhicules particuliers et petits utilitaires en abaissant le seuil d'éligibilité à 120 grammes CO₂/km et en relevant la part de matières plastiques recyclées exigées à 7 % minimum. À fin 2014, 75 % des modèles de la gamme de véhicules particuliers commercialisés en Europe sous les marques Renault et Dacia étaient disponibles dans une version eco².

Afin de maintenir le caractère sélectif de la signature et continuer à valoriser auprès des clients les versions dont l'empreinte environnementale est au meilleur niveau, Renault prépare pour 2015 une révision approfondie des critères d'éligibilité de la signature eco².

Publication des analyses de cycles de vie (ACV)

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 des véhicules de la gamme électrique.

L'ACV de Fluence Z.E et sa revue critique sont disponibles en ligne sur le site Renault.com. Celles de ZOE, Kangoo Z.E. et Twizy peuvent être communiquées sur demande et seront également mises en ligne en 2015.

2.3.3.5 COMMUNICATION PUBLICITAIRE

En France, Renault soumet la plupart de ses projets publicités 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.

2.3.3.6 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

La protection des données personnelles des clients constitue pour Renault un enjeu et un défi en particulier dans le cadre du véhicule connecté, c'est pourquoi la gouvernance des bases de données et des services connectés respectent les réglementations applicables en matière de protection de la vie privée et des données personnelles.

2.3.3.7 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).

2.3.3.8 ACCESSIBILITÉ DES SITES

En partenariat avec l'association **Jaccede**, association qui œuvre pour l'accessibilité des lieux publics pour les personnes en situation de handicap, Renault a formé certains de ses collaborateurs afin de procéder au diagnostic d'accessibilité de ses propres sites. À ce jour 15 sites de la région parisienne ont été audités.

2.4 CAPITAL HUMAIN : ENGAGÉS POUR UNE CROISSANCE DURABLE

117 395 salariés, hommes et femmes (en CDI et CDD), constituent le capital humain du groupe Renault en 2014 et ce, dans les 36 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.

Afin d'accompagner le plan « *Drive the Change 2014-2016* », les priorités RH du Groupe s'articulent autour de trois axes :

- 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.

Le 2 juillet 2013, ces engagements se sont traduits par la signature entre Renault, le Comité de groupe Renault et IndustriALL Global Union d'un accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ». Cet accord prend ses racines dans l'identité et la stratégie de Renault et d'un dialogue social responsable à l'échelle internationale. Cet accord s'inscrit dans la continuité de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux signée en octobre 2004, qu'il enrichit et modernise pour l'adapter aux nouvelles exigences économiques.

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 ;

À travers cet accord, le groupe Renault renouvelle et renforce 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.

Par cet accord, Renault s'engage notamment « 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 ».

Il renforce également l'engagement du Groupe en termes de responsabilité sociétale, de protection environnementale de respect des droits sociaux fondamentaux chez ses fournisseurs et sous-traitants.

En 2014, une nouvelle étape a été franchie dans la mise en œuvre de cet accord avec la définition, en lien avec les experts métiers et les partenaires sociaux signataires, de soixante indicateurs, qui sont suivis dans les principaux pays et au niveau global.

- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 116 entités (sur 117) et 98 % des effectifs du Groupe ; la société correspondant à la définition par opération conjointe est RNTBCI (Inde) pour 66,67 % ;
- périmètre des « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie), représentant 90 % des effectifs du Groupe.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé pour des raisons de disponibilité des données.

Variations du périmètre de consolidation au cours de l'année 2014 : intégration à 100 % de Renault Alpine (contre 50 % en 2013).

Enfin, le groupe Renault a fait évoluer en 2014 la répartition de ses Régions avec la création d'une nouvelle Région « Afrique Moyen-Orient et Inde » et la recomposition de la Région Eurasie. Les données de 2013 et 2014 ont ainsi été reconfigurées en cohérence avec la nouvelle organisation du Groupe.

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 27 pays à fin 2014 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Chili, Colombie, Croatie, Espagne, France, Hong Kong, Inde, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Serbie, Slovénie, Turquie, Venezuela) ;
- 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 correspond 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 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 indemnisés par l'entreprise (crédit lié à l'arrêt en cours), service national. Ne sont pas considérées hors activité les personnes en arrêt maladie (hors longue durée) et les personnes en congé maternité.

Nombre de licenciements Groupe : rupture du contrat de travail à durée indéterminée ou du contrat à durée déterminée par anticipation, 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.

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.

Taux F1 : accidents du travail des effectifs inscrits qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise pour un million d'heures travaillées.

Taux F2 : accidents du travail des effectifs inscrits qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise et un arrêt de travail, pour un million d'heures travaillées.

Taux G : nombre de jours calendaires d'arrêt de travail pour accident du travail, pour 1 000 heures travaillées.

Pour les taux F1, F2, G, 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. A noter qu'il est toutefois difficile d'établir une statistique représentant la réalité de l'emploi des personnes handicapées compte tenu de la diversité des réglementations et de l'absence de contraintes légales de reporting dans de nombreux pays.

Absentéisme (absence pour motif non prévu) : le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen en activité (CDI + CDD) et d'un nombre de journées ouvrées ou travaillées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève 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 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

Les effectifs du Groupe sont présents dans 36 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 90 % des effectifs totaux.

Au 31 décembre 2014, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe s'élèvent à 117 395 personnes, dont 114 543 pour la branche automobile et 2 852 pour la branche financière, ce qui marque une diminution par rapport à

2013 (121 807 salariés, 121 962 à périmètre 2014). La diminution des effectifs s'explique principalement par l'adaptation des ressources en lien avec l'activité sur les marchés automobiles. En Russie, Argentine ou Brésil un ajustement des effectifs a été réalisé pour adapter les capacités industrielles en prenant en compte la situation des marchés.

En France, dans le cadre de l'accord de compétitivité signé le 13 mars 2013, Renault s'est engagé à maintenir tous les sites de production industriels et à assurer un ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi, ni à un plan de départs volontaires. L'évolution des effectifs reflète les engagements pris dans le cadre de cet accord.

Simultanément, l'année 2014 a été marquée par un renversement de conjoncture avec une croissance en Europe. En effet, la hausse des volumes a entraîné une augmentation significative des effectifs en Espagne (18 %) liée à la production de Captur, et de Kadjar.

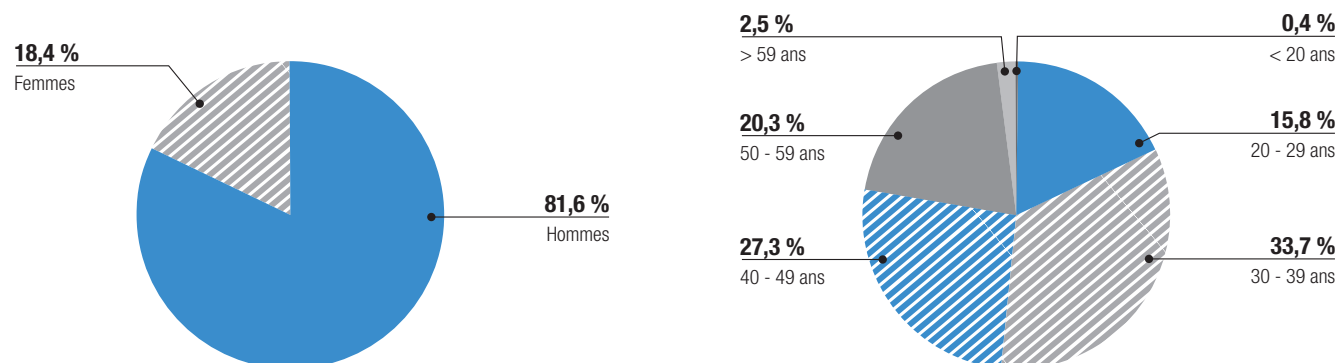
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION

	2013	2014	PART EN 2014
GROUPE* (CDI + CDD)	121 807	117 395	
Europe	66 467	65 902	56,1
<i>dont France</i>	<i>48 550</i>	<i>46 365</i>	<i>39,5</i>
Afrique Moyen-Orient Inde	10 902	10 750	9,2
Amériques	12 043	10 091	8,6
Asie-Pacifique	4 581	4 360	3,7
Eurasie	27 814	26 292	22,4

* Les expatriés sont comptés dans leur pays d'origine.

Au 31 décembre 2014, les femmes représentent 18,4 % des effectifs du Groupe, contre 17,6 % en 2013.

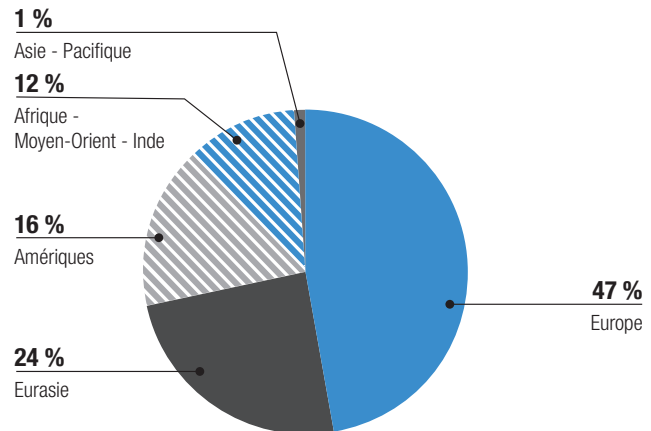
La répartition des effectifs par tranches d'âge reste équilibrée : 16 % ont moins de 30 ans, 34 % ont entre 30 et 39 ans, 27 % entre 40 et 49 ans, 23 % ont plus de 50 ans. Cette répartition est similaire à celle de 2013.



La répartition hommes/femmes et par tranche d'âge est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale (114 811).

Au 31 décembre 2014, Renault a recruté 9 834 personnes (en CDI et en CDD) en provenance de l'extérieur du Groupe, pour soutenir la croissance de son activité au Maroc, en Espagne et en Inde et pour répondre à un turnover élevé dans certains pays comme la Roumanie. En France, au 31 décembre 2014, Renault a recruté 930 personnes en contrat d'apprentissage. Ces chiffres inférieurs à 2013 s'expliquent par le recul sur les marchés au Brésil, en Argentine ou en Russie et par une stabilisation des effectifs de l'usine de Tanger. Dans le même temps, le nombre de licenciements, s'établit à 1 977 personnes.

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION



2.4.1.2 ÉVOLUTION MAÎTRISÉE DES FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 5 248 millions d'euros en 2014, dont 5 028 millions d'euros sur la branche automobile. Ils sont en baisse par rapport à 2013 en valeur (-247 millions d'euros) et en proportion du chiffre d'affaires, passant de 13,4 % à 12,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent plus de 90 % des frais de personnel du Groupe.

La baisse des frais de personnel en 2014 résulte de la réévaluation de l'Euro, de la maîtrise de l'évolution des effectifs, de la mise en œuvre d'une politique salariale au niveau du marché et négociée, partout où cela est possible, avec les partenaires sociaux, ainsi que de la mise en œuvre d'accords pluriannuels sur l'emploi et les salaires en Espagne (novembre 2012), en France (mars 2013), au Brésil (juillet 2014) et en Slovaquie (septembre 2014).

FRAIS DE PERSONNEL PAR RÉGION	2014	2013	COÛT MOYEN
GROUPE	5 248	5 494	45,0
Europe*	3 889	4 084	61,5
<i>dont France</i>	<i>3 004</i>	<i>3 240</i>	<i>67,5</i>
Eurasie	555	590	20,5
Amériques	389	448	35,1
Asie-Pacifique	255	221	57,0
Afrique Moyen-Orient Inde	160	151	14,8

* Europe y compris Renault-Nissan Global Management.

2.4.1.3 ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

En matière d'horaire de travail, le groupe Renault respecte les obligations légales et les conventions collectives des pays où il est implanté.

Afin de préserver l'emploi et de s'adapter aux fluctuations des marchés automobiles, Renault met en place des mesures de flexibilité du temps de travail, en s'attachant à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie au travail des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Ces mesures spécifient plus particulièrement les conditions d'aménagement du temps de travail en cas de forte demande (possibilité de recourir à des séances de travail supplémentaires obligatoires par exemple) et de réduction du temps de travail, en cas de baisse de cette demande (par l'utilisation, notamment, de jours de congés collectifs ou individuels).

À titre d'exemple, pour les sites en **France**, l'amplitude d'ouverture est 6 h 30 – 21 heures pour les salariés en « normale » effectuant 35 heures en moyenne par semaine travaillée dans une période annuelle. Pour les usines, le principe est une organisation d'équipes en 2X8 alternantes et, en cas de forte charge, la mise en place d'une équipe fixe de nuit ; ces équipes travaillent de la même manière en moyenne 35 heures par semaine travaillée.

En **Espagne**, l'accord social 2014-2016, signé par les trois organisations syndicales majoritaires UGT, CC.OO et CCP, permet 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 **Slovaquie**, 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.

Renault met également en place, localement, des dispositifs pour favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses salariés. 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 1 700 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2014. 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.

2.4.1.4 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Dans une industrie en perpétuelle mutation, rester compétitif implique de faire régulièrement évoluer les compétences des collaborateurs et d'anticiper celles qui seront nécessaires pour concevoir, fabriquer et vendre les voitures de demain. C'est l'objectif de la gestion dynamique des compétences, qui donne également les moyens aux collaborateurs, au niveau individuel, de progresser dans l'exercice de leur métier et de développer leur employabilité.

Dans ce cadre, chaque métier, soutenu par la fonction RH et la filière expertise, dresse le **diagnostic** de ses 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. Cette allocation optimale des ressources, révisée annuellement, permet d'établir les plans d'actions à déployer pays par pays.

Ce diagnostic vise à identifier précisément :

- des **compétences** dites « **critiques** » – celles dont le besoin s'accroît pour l'entreprise et qu'il faut développer en recrutant et en formant des collaborateurs ;
- des **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.

Les leviers majeurs de cette stratégie sont :

- le **recrutement**, favorisé par les partenariats avec les écoles ;
- les **programmes de formation**, dont les orientations générales Groupe sont fixées par les Écoles métiers ;
- les **parcours de carrière**, qui contribuent au développement de compétences, y compris à l'international, par la multiplicité des expériences croisées. Dans ce cadre, le renforcement de l'Alliance, notamment au sein des fonctions convergées, offre des opportunités supplémentaires ;
- la **filiale expertise** qui permet de mieux capitaliser et diffuser le savoir-faire dans l'entreprise.

LA GPEC EN FRANCE

En France, dans le cadre de l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) signé le 4 février 2011, prorogé par l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013, les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier sont partagés avec les organisations syndicales, à l'occasion de deux Observatoires des Emplois et des Compétences par an. La synthèse de ces observatoires est communiquée à l'ensemble des collaborateurs de Renault s.a.s.

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. Depuis son démarrage en 2011, plus de 5 500 collaborateurs ont 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 outilleur industriel », « Électricien maintenancier process », « Mécanicien industriel d'entretien ».

Des agences RH implantées dans un premier temps en région parisienne, ont été étendues en juin 2014 dans chaque établissement industriel pour accompagner et conseiller 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 sur leurs parcours professionnels. Par ailleurs, les sites industriels français sont désormais engagés dans une démarche de Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences (GTEC).

FORMATION

Renault s'engage à former tous ses collaborateurs (CDI et CDD) quels que soient l'âge, le statut ou le poste occupé au sein de l'entreprise.

À cette fin, l'offre du Groupe couvre tous les domaines de la formation professionnelle : des actions dédiées à chaque métier de l'entreprise aux actions plus individuelles destinées au développement personnel ou à l'acquisition de compétences linguistiques ou transversales (pour les formations au management, chapitre 2.4.2).

La politique de formation du Groupe est axée en priorité sur le développement des compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles. Les 12 écoles métiers, en charge du développement des compétences, élaborent leurs orientations en matière de formation au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Ces priorités formation sont déployées dans le monde, pays par pays.

À titre d'exemple, Renault renforce son management Fabrication dans le monde par le déploiement d'un programme de formation au *Lean Manufacturing*. En 2014, 142 managers, Directeurs d'usine, Chefs de département ont été formés. L'Ingénierie quant à elle déploie ses formations *Design to Quality* et *Ingénierie Système dans les centres techniques internationaux*.

En 2014, Renault a inauguré l'École de la Sécurité ⁽¹⁾, garante de la filière métier « Prévention & Protection » au cœur de la protection et de la défense des intérêts de l'entreprise. Cette nouvelle école dispense des formations aussi bien à caractère éthique et réglementaire, que « cœur de métier » ou encore d'expertises. À noter en 2014, le renforcement du programme de sensibilisation des voyageurs à l'international ainsi que le développement de formations et d'exercices à la gestion de crise.

(1) La Sécurité Globale couvre l'ensemble des mesures de prévention et de protection des personnes, du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise contre les atteintes accidentelles et les actions malveillantes. Elle intègre également les mesures de veille, de gestion de crise et de continuité d'activité.

En 2014, le nombre d'heures de formation des collaborateurs inscrits du groupe (CDI et CDD) s'élève à 2 804 673. Dans les 10 pays principaux du Groupe (branche automobile), représentant 90 % des effectifs inscrits groupe Renault, les heures de formation sont réparties comme suit :

2014 : RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION DANS LES 10 PAYS PRINCIPAUX

FORMATION/PAYS	ARGENTINE	BRÉSIL	CORÉE	ESPAGNE	FRANCE	INDE	MAROC	ROUMANIE	RUSSIE	TURQUIE
Total heures 2013	50 828	75 938	25 667	393 096	902 925	183 522	414 795	470 416	152 800	272 090
Total heures 2014	35 229	105 298	32 954	437 307	759 745	222 885	157 535	467 034	81 596	230 087

La baisse au global des heures de formations dispensées en 2014 par rapport à 2013 s'explique en partie par :

- la baisse des effectifs de 3 % sur le périmètre des 10 grands pays entre 2013 et 2014 ;
- le centrage des formations sur le développement des compétences critiques et la reconversion des compétences sensibles. Le dispositif de gestion dynamique des compétences a permis, année après année, de mieux cibler les besoins en formation tant pour le Groupe que pour l'employabilité des collaborateurs ;
- la réduction des heures de formation dispensées au Maroc signe le retour à la normale après deux années 2012-2013 marquées par une importante campagne de formation pour accompagner le développement des sites.

Parallèlement, en 2014, Renault Inde a doublé son plan de formation en lançant un programme de développement des compétences qui se réalise pour moitié en immersion dans les pays (France, Japon...) afin de bénéficier des compétences souhaitées en Inde.

DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE EXPERTISE

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

Cette filière est structurée en 50 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 :

- une *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 liste des domaines d'expertises stratégiques, l'*expert fellow* anime la communauté des *experts leaders* afin de faire partager les meilleures pratiques sur les différents domaines d'expertises stratégiques ;
- 37 *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 ;
- 148 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 ;
- 431 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 depuis quatre ans a permis de décloisonner davantage les savoirs, de mieux les capitaliser, les diffuser et les transmettre au sein du Groupe.

2.4.2 SOUTENIR LA QUALITÉ DU MANAGEMENT, DÉVELOPPER LES TALENTS ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

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.

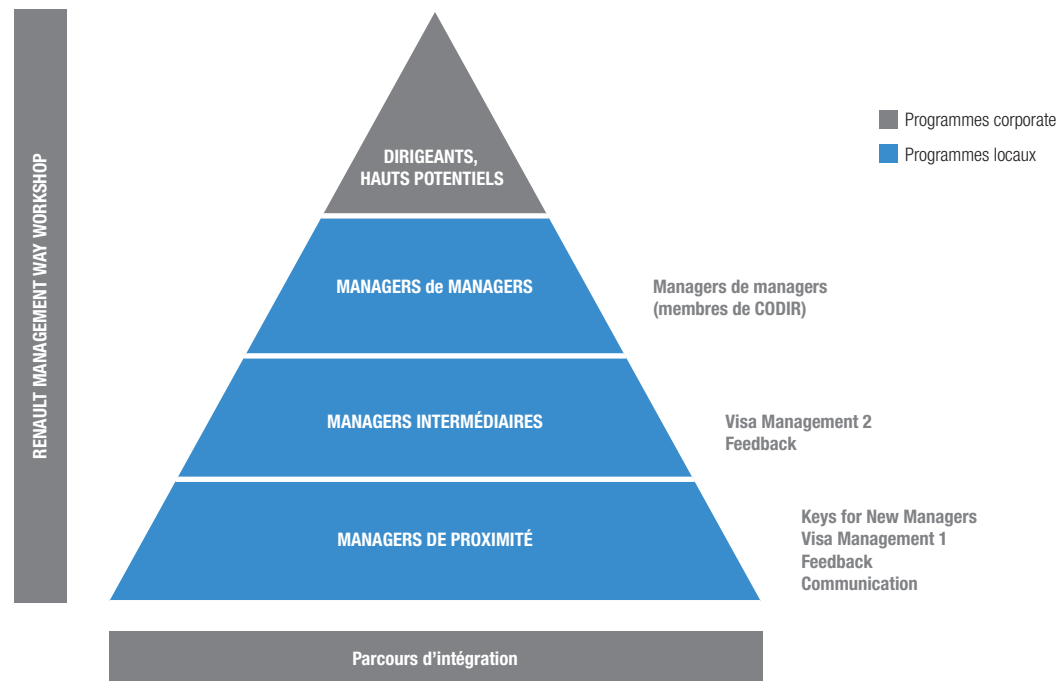
Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions, Renault favorise l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe dans un environnement de plus en plus global.

2.4.2.1 UN SOUTIEN CIBLE AU DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Année après année, Renault travaille à l'amélioration de la qualité du management.

En 2014, le Groupe a poursuivi le renouvellement de ses offres de formation en management, 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.



En 2014, 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	253	84 %	12 516
Brésil	488	87 %	9 320
Corée du Sud	268	72 %	1 196
Espagne	293	34 %	7 194
France	1 832	39 %	30 301
Maroc	282	42 %	4 378
Roumanie	814	62 %	36 201
Russie	328	83 %	4 530
Turquie	144	85 %	6 119

À titre d'illustration, en 2014 les actions suivantes ont été mises en œuvre localement :

- L'Argentine propose un nouveau programme à destination des Chefs d'Unités et des Chefs d'Atelier en fabrication. Ce programme de deux jours vise à renforcer les pratiques managériales de ces populations en travaillant des aspects concrets de leur responsabilité : que signifie être un manager aujourd'hui ?, identifier les problèmes, que signifie être proche des gens ?, dans quel contexte agissons-nous ? 158 managers des différentes entités industrielles ont été formés en 2014. La diffusion de ce programme se poursuivra jusqu'en 2016 ;
- L'Espagne a poursuivi le déploiement de son dispositif d'apprentissage et de développement des Managers « Extraordinary Leader » initié en 2013. Ce parcours associe différents outils : 360° feedback, formation en présentiel, *coaching* et accès à une *learning Community*. Il permet d'élaborer un plan de développement individuel pour chaque manager en s'appuyant sur ses points forts. En 2014 les efforts ont porté sur la population des Chefs de

Départements en usine et sur le management intermédiaire. Par ailleurs, un accompagnement des managers à la réalisation des entretiens annuels d'évaluation de la performance a été mis en place. En s'appuyant sur le vécu des managers au cours de la campagne d'entretiens de l'année précédente, les acteurs RH ont élaboré et diffusé un guide « Campagne d'entretiens individuels : une opportunité pour construire » ;

- en Russie, des « Clubs Management » ont été mis en place pour permettre aux managers en fabrication de développer les compétences acquises pendant les formations. Organisés chaque mois, ils permettent des échanges interactifs, la tenue d'ateliers et la réalisation d'études de cas. Ces clubs vont être étendus à tous les managers du pays. Dans le même temps, l'accent a été mis sur le rôle de coach du manager avec la proposition d'ateliers autour de cette compétence. Ce programme vise à approfondir différentes approches de motivation des équipes. Enfin, des jeux de rôle pour les managers ont également été initiés en 2014. Ils visent à renforcer le management d'équipe dans un environnement mouvant.

En complément des formations proposées aux managers, l'entreprise a mis en place de nouveaux leviers pour les accompagner individuellement et les soutenir dans la durée :

- **coaching** interne. Au-delà des missions de *coaching* confiées à des acteurs externes pour un nombre nécessairement limité de managers, la formation et la certification de *coaches* internes (responsables RH ou managers) ont été réalisées en France et en Turquie pour renforcer et élargir la capacité d'accompagnement des managers de l'entreprise. La France a réalisé une dizaine de missions en 2014 et la Turquie a mené 119 missions courtes d'accompagnement depuis 2010 ;
- **mentoring** des primo-managers. Pour soutenir les jeunes managers, une démarche de *mentoring* des collaborateurs qui assument pour la première fois la responsabilité d'une équipe est disponible en France depuis 2013.





Au-delà du parcours de formation déjà prévu pour cette population, il s'agit de leur proposer un soutien individuel sur une période de plusieurs mois par un manager expérimenté et reconnu avec lequel ils pourront partager de façon privilégiée leurs questions, leurs idées, leurs expériences ;

- **communauté RMW**. Le premier réseau de managers du groupe Renault. En 2014, la Communauté RMW a été ouverte à l'ensemble des managers du Groupe partout dans le monde sur le réseau social interne My Declic.

Forte de plus de 10 000 membres, la Communauté RMW propose aux managers chaque semaine un nouveau « post » en français et en anglais qui peut prendre la forme d'un texte court ou d'une vidéo de quelques minutes. Disponible sur une plateforme interactive, la Communauté RMW permet à des managers de tous les pays et de toutes les fonctions de développer leur réflexion sur le management ;

RMW COMMUNITY

LE PREMIER RÉSEAU DES MANAGERS DU GROUPE RENAULT

Pour qui ?	Pour quoi ?	Comment contribuer ?
		
<p>La communauté est réservée aux managers hiérarchiques, soit plus de 10 000 personnes dans le monde.</p> <p>Tous les managers sont membres par défaut, il leur suffit de suivre le lien contenu dans l'article.</p> <p>Cet espace est le vôtre.</p> 	<p>Confronter l'esprit RMW et ses valeurs au monde extérieur.</p> <p>Proposer une actu par semaine pour vous aider à être un manager efficace dans une entreprise internationale, en 15 minutes chrono.</p> <p>Créer un contact direct avec tous vos collègues managers.</p> <p>TRENDS / les grandes tendances qui nous impactent</p> <p>BUSINESS STORIES / du benchmark à portée de main</p> <p>LEADER'S WORDS / des personnalités qui nous inspirent</p> <p>MANAGER'S WORKSHOP / des outils de formation et d'information</p>	<p>Commenter les articles pour</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Apporter une précision ■ Lancer un débat ■ Partager vos questions ■ Témoigner de votre expérience ■ Solliciter l'avis des autres managers <p>Dans le fil d'actualité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Partager une info ou un lien vers un article ou une vidéo ■ Proposer des thèmes de discussion, des sujets à traiter

CONNECTEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI ! mycommunities.sharepoint.renault.fr/communities/renault-management-way/

- **RMW 360 Feedback**. Disponible depuis 2014 sur la plateforme Talent@ Renault en sept langues, il 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.

RMW 360 Feedback, présente le double avantage de livrer à la fois un diagnostic individuel de la qualité du management et une photographie collective sur un périmètre donné par consolidation des résultats individuels sur ce périmètre.

RMW 360 Feedback permettra donc de mesurer la qualité du management aux différents niveaux de l'organisation. Il se substituera ainsi à l'index *Renault Management Way*, mesuré jusqu'en 2013 dans le cadre de l'enquête annuelle sur l'engagement des salariés.

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.

2.4.2.2 PRÉPARER LES LEADERS DE DEMAIN

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 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 500 personnes depuis sa mise en place en 2012. 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, 98 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2014. 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 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ



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

CARLOS GHOSN,
P-DG DE
L'ALLIANCE
RENAULT-NISSAN

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.

À la suite d'un diagnostic sur la diversité réalisé dans le Groupe en 2010 par un organisme indépendant, quatre champs d'actions prioritaires ont été identifiés : mixité hommes/femmes, diversité culturelle, intégration des personnes handicapées, diversité des âges. Par ailleurs, en 2014, Renault a poursuivi la réflexion lancée en 2012 sur le thème LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres) au travers d'un groupe de travail en lien avec la Direction générale.

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 ».

WOMEN@RENAULT, UN DISPOSITIF GLOBAL EN FAVEUR DE LA MIXITÉ HOMMES/FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Afin de promouvoir la mixité hommes/femmes, 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 25 % de femmes titulaires de postes clés en 2016 ;
- proposer au moins une femme dans les plans de succession des postes clés du Groupe.

Fin 2014, les femmes représentent 18,4 % des effectifs (vs 17,6 % en 2013). La représentation des femmes est mesurée à tous les niveaux de l'entreprise : 18,3 % des managers de cols blancs, 22 % des postes clés

du Groupe (environ 2 000 postes), 16,7 % des 150 premiers postes de l'entreprise (vs 16 % en 2013) et 18,2 % du Comité exécutif du Groupe – une représentation féminine particulièrement élevée dans le secteur automobile. Enfin, le Conseil d'administration de Renault compte quatre femmes sur dix-neuf administrateurs.

Il s'agit également de développer les femmes au travers de 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...).

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 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 4 500 membres dans 12 pays – dont 15 % 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. Il est le plus grand réseau social interne existant chez un constructeur automobile.

En 2014, deux conférences Women@Renault ont fait intervenir des personnalités extérieures reconnues ainsi que des femmes Renault sur les thèmes « Et les hommes dans tout ça ? Acteurs et bénéficiaires de l'égalité professionnelle » et « Femmes et média ».

De nombreuses actions sont menées globalement ou localement en faveur de la mixité hommes-femmes et des femmes en interne pour faire évoluer l'environnement de travail ou les mentalités :

- Renault et le Rallye Aïcha des Gazelles : unique en son genre, c'est le seul rallye raid 100 % féminin, basé sur les capacités d'orientation et de pilotage, développant une autre vision de la compétition automobile et nécessitant réflexion et rapidité d'exécution. Il permet de mettre en œuvre sur le terrain des valeurs communes de dépassement de soi et d'esprit d'équipe. Il est devenu un véritable outil d'animation et de motivation des collaborateurs qui fédère et inspire de nombreuses femmes du Groupe, fières de représenter leur entreprise et ses produits. En 2014, pour sa 4^e participation, six équipages de cinq nationalités se sont engagés.

- Renault poursuit son engagement en externe pour encourager les lycéennes et étudiantes à se diriger vers des carrières scientifiques et susciter des vocations pour l'industrie automobile. En France, Renault travaille avec l'association « Elles bougent », dont l'objectif est de faire découvrir les métiers d'ingénieurs et techniciens. Les marraines de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (plus de 60), ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques. En 2014, rencontre « Elles bougent » au Mondial de l'Automobile : le 9 octobre, une centaine de lycéennes, élèves ingénieures ou étudiantes à l'université ont pu visiter le Mondial de l'Automobile, accompagnées de marraines « Elles bougent » ;
- Renault Espagne a obtenu en 2014 le label de l'égalité qui récompense plusieurs années de travail et de sensibilisation sur la question de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi que le prix de l'engagement et de l'innovation en matière d'égalité et de diversité, qui récompense les entreprises qui favorisent le leadership des femmes.

MIEUX REFLÉTER LA DIVERSITÉ DES CLIENTS AU SEIN DES ÉQUIPES RENAULT

La diversité des talents internes doit refléter celle des marchés sur lesquels Renault est présent, c'est une condition essentielle de performance pour un groupe mondial. Pour répondre à la multiplicité des attentes de clients, situés dans 125 pays différents, Renault intègre cette diversité au sein de l'entreprise. La promotion de la mixité culturelle anime donc l'ensemble de la politique RH du Groupe. Dans le cadre de son développement international, Renault développe 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 ». Renault vise 40 % de profils internationaux titulaires de postes clés en 2016. Cette part s'établit à 35 % à fin 2014.

FACILITER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

En 2014, Renault a poursuivi ses actions en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées. Ces actions recouvrent quatre volets :

- intégration : le taux d'emploi des personnes handicapées est passé de 3,57 % en 2013 à 3,98 % en 2014 dans le Groupe (périmètre : 94 % des effectifs). Renault s.a.s. s'engage en particulier à soutenir l'intégration des jeunes personnes handicapées par l'alternance ou les stages en entreprise et à travers des partenariats avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- aménagement des postes de travail (installation de table élévatrice ou de retourneur de palettes par exemple) pour préserver l'employabilité des personnes handicapées ;
- accès aux postes de travail et installations sociales (places de parking, rampes d'accès, etc.) ;
- prévention, sensibilisation et formation : diverses animations sont organisées en interne, notamment pour faire évoluer le regard des managers et collaborateurs sur ce sujet. À titre d'exemple, la formation « manager un collaborateur en situation de handicap » destinée aux sites industriels et tertiaires a été mise au catalogue depuis deux ans.

En France, Renault a signé, avec l'ensemble des partenaires sociaux, un sixième accord en faveur des personnes handicapées le 8 juillet 2013.

L'entreprise y réaffirme ses engagements en la matière et ouvre de nouvelles perspectives : développer le recours au secteur protégé et promouvoir le recrutement de contrats en alternance de jeunes personnes en situation de handicap.

Enfin, Renault a lancé en juillet 2012 un réseau social interne Handi@Renault destiné à soutenir le plan d'action inter-direction co-construit par les RH et la RSE et piloté par le Comité de gouvernance H6. Ce réseau, qui compte aujourd'hui 1 000 membres, valides et handicapés, constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de faire remonter les difficultés rencontrées et de diffuser les bonnes pratiques. Au travers de Renault Tech, Renault est le seul constructeur à avoir une filiale dédiée à l'adaptation des véhicules. Le plan Handi@Renault a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération Française Handisport.

En 2014, Handi@Renault a organisé un évènement, pour contribuer à faire changer le regard sur le handicap : la projection, sur tous les établissements d'Île-de-France et dans l'usine de Grand Couronne, d'un film documentaire traitant du handicap « Guillaume au pays des merveilles ». Par ailleurs, dans le cadre du lancement de « 1001DIFFERENCES@CLEON », réseau local pour améliorer la prise en compte de la diversité dans son ensemble, l'usine de Cléon a organisé un forum et une convention managériale de sensibilisation sur le handicap, avec la participation de Marie-Amélie Le Fur, athlète médaillée paralympique que Renault soutient jusqu'aux jeux de Rio 2016. L'usine a aussi ouvert ses portes en accueillant des personnes handicapées du centre d'accueil de jour de Canteleu et de l'ESAT de Montvilliers pour leur faire découvrir le monde industriel. Par ailleurs, aux côtés de l'association Arpejeh, Renault accompagne également des jeunes en situation de handicap entre le collège et les études supérieures.

D'autres initiatives sont prises localement. À titre d'exemple, Renault Do Brasil a déployé des cours de langue des signes aux managers et collaborateurs volontaires. Renault Espagne a noué plusieurs contrats de biens et services avec des centres spéciaux pour l'emploi des personnes handicapées, pour la fourniture de vêtements de travail, de matériel de bureau, achat de prestations de jardinage.

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.

Renault mène une politique très volontariste envers les jeunes, du collège 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.

En 2014, Renault a été particulièrement actif en France, que ce soit en matière d'emploi, de relations écoles ou de mécénat :

- à fin 2014, plus de 2 200 jeunes étaient en alternance chez Renault (dont 280 contrats de professionnalisation et une centaine de CIFRE). Par ailleurs, l'entreprise a accueilli plus de 1 400 jeunes en stage au cours de l'année. 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, 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). Depuis sa signature initiale en 1992, cet accord a bénéficié à 3 850 jeunes qui ont pour la plupart obtenu un diplôme et un emploi ;
- 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).

Le 19 décembre 2013, Renault s.a.s. a signé un « contrat de génération » pour promouvoir l'emploi des jeunes et des seniors ainsi que la solidarité entre les générations qui prévoit notamment que 30 % des embauches en CDI seront réservées aux jeunes, 10 % aux anciens alternants. De la même manière, concernant les seniors, Renault s'engage dans cet accord à réserver 2 % des embauches en CDI aux personnes de 50 ans et plus.

2.4.3 SOUTENIR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

En septembre 2013, Renault a invité l'ensemble des salariés du Groupe à s'exprimer sur leur engagement. Comme les années précédentes, l'enquête a été confiée à un cabinet indépendant ⁽¹⁾. 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 »). Les salariés consultés se sont largement exprimés : le taux de participation a atteint 88 %. L'enquête est articulée autour de deux indicateurs principaux : l'engagement et les conditions pour réussir ou *enablement*.

Le niveau d'engagement correspond à la capacité du Groupe à donner envie aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il atteint 72 % de réponses positives. Alors que le contexte mondial d'incertitude se traduit par

un recul de cet indicateur dans l'ensemble des entreprises du panel, celui de Renault est stable par rapport à 2010 (dernière enquête réalisée sur le même périmètre) et supérieur de six points à la norme globale. Les principaux facteurs d'engagement demeurent solides :

- fierté de travailler pour le Groupe : 80 % soit trois points de plus que la norme globale ;
- motivation pour aller au-delà du travail demandé pour contribuer au succès de Renault : 81 %, soit 13 points de plus que la norme globale.

Deuxième indicateur, l'*enablement* renvoie à la capacité de Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Cet

(1) Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.

indicateur reste stable par rapport à 2010 et s'établit au niveau de la norme globale, soit 66 %. Par ailleurs, 66 % des salariés considèrent que dans leur équipe, il n'y a pas d'obstacle majeur qui les empêche de bien faire leur travail : c'est neuf points de plus que la norme globale.

Les résultats de l'enquête 2013 ont permis de mettre en place des plans d'action, au niveau global et localement, pour soutenir l'engagement des salariés.

L'enquête salariés sera désormais reconduite chaque année. Les résultats de l'enquête 2014 ne sont pas encore connus au moment de la publication du document de référence.

2.4.3.1 AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail découle 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.

UN SYSTÈME DE MANAGEMENT RENFORCÉ

L'année 2014 marque un engagement important de l'entreprise pour l'amélioration de la Santé et de la Sécurité au travail avec un objectif ambitieux dans le cadre des objectifs stratégiques du groupe *Drive the Change* : figurer parmi les meilleures entreprises industrielles mondiales dans ce domaine. Un plan d'action a été validé et est suivi par le Comité exécutif du groupe Renault. En mai 2014, un Directeur HSE a été nommé. Cet engagement se traduit par quatre axes de travail en renforcement du système de management en place :

- déploiement des « fondamentaux du Management » et de règles de sécurité applicables dans tout le Groupe ;
- formation de l'ensemble des managers à la prévention et notamment à l'analyse des risques sur la base d'une méthode déployée dans l'ensemble du Groupe pour renforcer la prévention des risques au sein des ateliers de fabrication et de réparations ;
- création de clubs métiers des Ingénieurs sécurité et ergonomes par Régions pour renforcer les compétences du réseau et l'animation du plan ;
- actualisation du système de management de la santé et de la sécurité, intégrant la norme OHSAS 14001 en cours de définition. Un système d'information viendra supporter le nouveau système de management avec un système documentaire et de *reporting* mondial standardisé. Le déploiement du nouveau système est prévu en 2015 et 2016.

Enfin, pour mesurer et poursuivre la dynamique de progrès engagée en 2014, des objectifs ambitieux de réduction des accidents ont été définis pour 2015 et 2016 et seront suivis à tous les niveaux : Corporate, Régions, Divisions et Sites.

Le renforcement de notre système de management et la mise en œuvre de notre plan d'action dans le *Manufacturing* notamment se traduisent par des résultats très significatifs en 2014 avec une baisse du nombre d'accidents de près d'un tiers.



LA SÉCURITÉ, NOTRE PRIORITÉ.



DES PROCESSUS SOLIDEMENT ANCRÉS DANS L'ENTREPRISE

Renault continue à s'appuyer sur des processus aujourd'hui solidement ancrés dans l'entreprise : un système de management déployé dans l'ensemble des pays, des établissements et des métiers. À cela s'ajoutent l'engagement de la hiérarchie, la sensibilisation et la formation continue des managers en matière de prévention des risques, ainsi que l'implication des partenaires sociaux.

Renault bénéficie d'un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, ergonomes, médecins, infirmiers, assistantes sociales, responsables mission handicap), régulièrement formés pour élargir leurs champs de compétences aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Des visites médicales régulières permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent le suivi médical continu des collaborateurs. Par ailleurs, Renault organise régulièrement des campagnes d'information et de formation sur des thèmes tels que le stress, l'ergonomie, la santé individuelle ou encore l'équilibre alimentaire.

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. Elle s'ajoute 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 pré diagnostic individuel. À fin 2014, plus de 96 403 tests ont été effectués dans le cadre des visites médicales.

Renault s'est doté d'une méthode d'analyse ergonomique des postes de travail. Utilisée dans tous les établissements industriels dans le monde, elle est aujourd'hui diffusée auprès d'autres entreprises. Cette méthode est déployée jusqu'aux chefs d'unité pour les aider à analyser les risques et améliorer en continu les conditions de travail. Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes, classés selon

leur contrainte ergonomique, sur l'ensemble des sites industriels du Groupe. Il permet d'identifier les postes les plus contraignants, y compris lors de la conception (projets véhicules), afin d'en réduire le nombre. Des outils permettent également d'optimiser les démarches d'adéquation homme/poste, notamment pour les personnes avec des restrictions d'aptitudes. Une démarche standardisée sur l'employabilité et des dossiers individuels réglementés permettent aux managers et aux médecins de reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

Afin de mesurer le déploiement et la mise en œuvre de la politique santé, sécurité et environnement de travail, des évaluations ou audits sont réalisés dans les différentes entités du Groupe par des experts internes ainsi que par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel produit par Renault et validé par Socotec (Organisme international expert en prévention santé-sécurité). Si les conditions prédéfinies sont réunies, la certification « Système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » (SMSSCT) est attribuée pour une période renouvelable de trois ans ; elle peut être retirée en cas d'anomalie importante. 98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui certifiés. 76 % des sites commerciaux en France sont certifiés depuis le lancement de la démarche en 2005.

UN NOUVEAU CADRE GLOBAL POUR FAIRE CONVERGER DURABLEMENT PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Un nouveau cadre global concernant l'environnement de travail a été mis en place en 2012. Il vise à faire de Renault un endroit où la qualité de vie au travail est reconnue par les collaborateurs, partout dans le monde, et contribue à la performance globale et durable de l'entreprise.

Ce cadre général se structure en 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, ambiance.

Chaque pays a engagé des actions concrètes sur le thème de l'amélioration des conditions de vie au travail. Plusieurs usines se sont distinguées en 2014, tels que les sites de Slovénie, du Brésil ou de Colombie, tant par la qualité que par la diversité des actions engagées, comme la formation à la santé y compris pour les familles, le développement des services au personnel, la mise à disposition de zones sportives sur le site, l'organisation de tournois, l'organisation régulière de moments de convivialité ou d'échange, ou encore la pratique d'exercices physiques en début de postes dans l'usine. En France, des actions visent à promouvoir l'échange pour régler les problèmes au quotidien

dans les unités de travail en fabrication (tableau de dysfonctionnements). Un « calm space », espace dédié au repos des collaborateurs, a été aménagé et inauguré en septembre 2014 au Siège du Groupe. Dans les établissements tertiaires de la Région parisienne, des « foulées de l'établissement » organisées maintenant chaque année, rassemblant des petites équipes de marcheurs et coureurs, rencontrent beaucoup de succès. Des portes ouvertes, à l'instar d'une « journée des enfants » organisée au Siège social en septembre 2014, visent à mieux faire connaître à ses proches son environnement de travail.

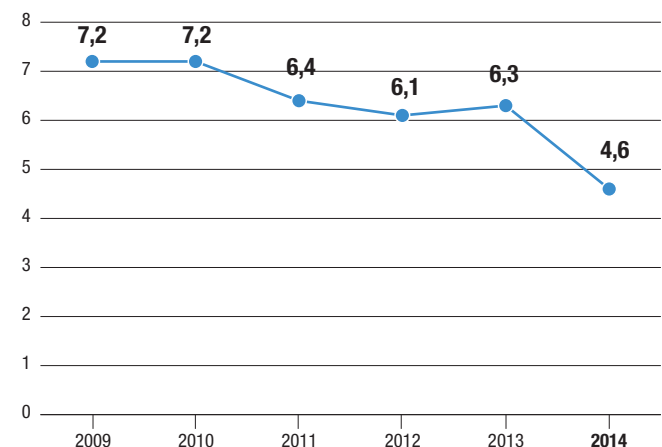
ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL

Les accidents du travail recensés comprennent l'ensemble des accidents survenus sur le lieu et à l'occasion du travail.

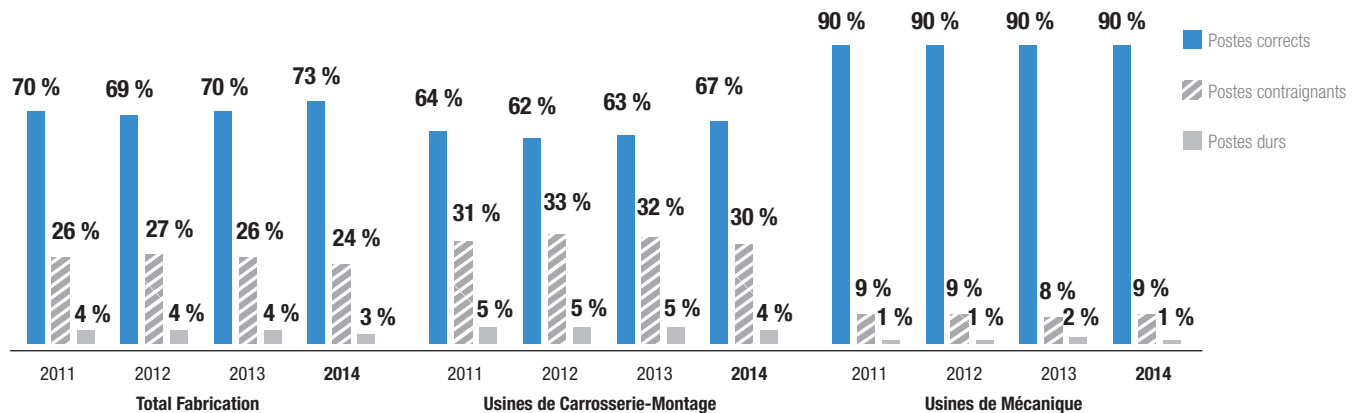
Le plan d'action engagé cette année se traduit par des résultats très significatifs en particulier pour les sites industriels, avec une baisse importante du nombre d'accidents :

- le taux F1 (nombre d'accidents du travail qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise, par million d'heures travaillées) est de 4,6 à fin 2014 contre 6,3 à fin 2013, soit -28 % ;
- le taux F2 (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) qui était stable depuis 10 ans, est de 2,6 à fin 2014, contre 3,4 à fin 2013, soit -23 % ;
- le taux G - l'indice de gravité des accidents du travail, dont la valeur est de 0,15 à fin 2014 contre 0,17 à fin 2013, a diminué de 12 % après être resté stable sur les quatre derniers exercices. Cet indice correspond au nombre de journées calendaires perdues pour incapacité de travail sur le nombre d'heures d'exposition au risque, le tout multiplié par mille.

ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE F1 – GROUPE RENAULT (PAR MILLIONS D'HEURES TRAVAILLÉES)



AMÉLIORATION DE L'ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL : COTATION DES POSTES DE TRAVAIL EN FABRICATION



L'ensemble des postes de fabrication sont évalués à l'aide d'une fiche simplifiée ergonomique qui analyse les contraintes physique et cognitive. Les postes sont ensuite classés en fonction du résultat de l'évaluation :

- poste correct – poste correspondant à la cible, c'est-à-dire avec un niveau de contrainte acceptable pour les femmes et les hommes de plus de 45 ans ;
- poste contraignant – poste acceptable pour des hommes jeunes mais nécessitant la mise en place d'actions pour favoriser l'employabilité du plus grand nombre ;

- poste dur – poste à haut niveau de contrainte où des améliorations doivent être réalisées et où des mesures organisationnelles sont mises en place, telle qu'une rotation de poste.

L'évolution des cotations de postes montre une baisse continue du nombre des postes difficiles sur le plan ergonomique du fait des actions engagées dès la conception des processus de fabrication, et également des améliorations continues proposées par les ergonomes.

MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

	AUTOMOBILES		DEUX-ROUES		PIÉTONS		TRANSPORTS COLLECTIFS	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	41 %	39 %	30 %	34 %	24 %	22 %	5 %	5 %
Répartition des jours d'arrêt de travail	24 %	35 %	48 %	45 %	26 %	18 %	2 %	2 %

Le nombre d'accidents de trajets est de 235 en 2014 contre 295 en 2013, soit une baisse de 25 %.

La répartition des accidents de trajets montre une part qui demeure prépondérante des accidents de voitures et deux-roues. C'est la raison pour laquelle Renault poursuit et intensifie sa politique de prévention de ces accidents.

MALADIES PROFESSIONNELLES

L'appellation « maladies professionnelles » caractérise des pathologies dont l'origine est imputée au travail. Ces pathologies ne donnent pas systématiquement lieu à des arrêts de travail.

Sur le périmètre du groupe Renault, le taux de maladies professionnelles passe de 5,24 en 2013 à 4,44 déclarations pour 1 000 salariés à fin 2014.

	EUROPE	AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	EURASIE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE
2014	5,99	N/C	0,73	6,36	6,77

Maladies professionnelles déclarées exprimées en K pour 1 000 salariés.

Il n'y a pas de maladie professionnelle recensée en Afrique Moyen-Orient Inde ainsi que dans certains pays d'Eurasie sur l'exercice 2014. Ceci s'explique notamment par l'absence de recensement des maladies professionnelles liées aux troubles musculo-squelettiques dans les pays concernés.

ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du groupe Renault est de 2,97 %. Le taux de couverture de cet indicateur est de 99 % des effectifs du Groupe.

Comparé à 2013, avec une valeur de 2,91 %, le taux d'absentéisme reste stable au niveau du Groupe.

2014	EUROPE	AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	EURASIE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE
Taux d'absentéisme	3,41	3,52	2,17	0,95	2,48
Couverture du périmètre	99 %	100 %	99 %	99 %	99 %

Le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen mensuel (CDI + CDD) et d'un nombre de journées ouvrées ou travaillées théorique annuel.

Le nombre de jours d'absence est exprimé en jours ouvrés, excluant les journées de chômage partiel, de mise à pied, de grève et de congés (y compris maternité). Détail du mode de calcul dans la note méthodologique.

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. Fin 2014, cet outil est disponible dans 27 pays du Groupe (16 en 2013). Son déploiement se finalisera en 2015 pour couvrir l'ensemble du Groupe.

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 du Groupe. L'évaluation qui en est faite par le manager est désormais systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. Enfin, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. L'entretien individuel est l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année à venir et d'expliquer la contribution à la performance de l'entreprise. C'est également lors de cet entretien que le collaborateur formalise ses demandes de formation et échange avec son manager sur ses perspectives de carrière. Dans le cas où l'atteinte des résultats serait inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Le dispositif Talent@Renault permet également de partager au niveau du Groupe des orientations et pratiques communes en matière de **développement des collaborateurs**, telles que la définition des critères de sélection des potentiels et la mise en place systématique, pour cette population, de plans de développement intégrant un parcours de carrière. Enfin, l'outil Talent@Renault permet désormais un pilotage plus étroit des plans de succession pour les postes clés de l'entreprise.

La rémunération des cols blancs se base sur :

- **le niveau de responsabilité.** Les postes ont été évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur la méthodologie internationale *Hay*. 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. Fin 2013, cette méthode d'évaluation des postes a été déployée dans neuf pays du Groupe (couverture des principales entités de chaque pays). Son déploiement a été poursuivi sur 27 pays en 2014. L'année 2015 sera consacrée à la finalisation du déploiement ;
- **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 fédérateurs au niveau du Groupe ;
- la rémunération variable s'appuie sur des objectifs collectifs ainsi que sur l'appréciation de la performance individuelle.

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 qui comprend d'une part, une contribution aux résultats financiers du Groupe et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

Période 2012-2013

Sur cette période, un accord triennal, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2011, était appliqué, et calculé sur la base de deux indicateurs : le *free cash flow* du Groupe, ainsi que sa marge opérationnelle.

Exercice 2014

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	MONTANT CUMULÉ : INTÉRESSEMENT FINANCIER + PERFORMANCE (en millions d'euros)
2012	66,32
2013	74,65
2014	109,4

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 cinq 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 trois 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 cinq fonds et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2014, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 16,6 millions d'euros (en progression de 60 % vs 2013), dont 98 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2014 est de 602 millions d'euros.

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 abondera à hauteur de 25 % 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 Natixis Horizon Retraite.

En 2014, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 13 millions d'euros, dont 63 % de monétisation de jours de congés. La valorisation totale du Perco Renault au 31 décembre 2014 est de 41,5 millions d'euros (voir en annexe 2.9.1).

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, à travers l'organisation et la valorisation des « idées concrètes de progrès » (ICP). L'importance d'accompagner la créativité des collaborateurs reste au cœur des préoccupations de l'entreprise, d'une part car par leur connaissance de leur environnement, les collaborateurs sont les mieux à même de le faire progresser et d'autre part du fait du lien direct entre la créativité des collaborateurs et leur motivation.

En 2014 Renault s.a.s a souhaité renouveler et réformer le management de l'innovation participative. Ce nouveau dispositif privilégie dorénavant la génération d'idées dégageant des économies chiffrables. Il est complété par la mise en œuvre de cercles de progrès.

2.4.4 DIALOGUE SOCIAL

En 2014, le dialogue social au sein du Groupe a été particulièrement soutenu 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.

2.4.4.1 FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL À TOUS LES NIVEAUX

Le groupe Renault veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble des entités du Groupe par des salariés des entités représentatifs du fait de leur élection ou de leur appartenance syndicale.

Le groupe Renault 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.

2.4.4.2 UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE DES CINQ CONTINENTS

Le Comité de groupe Renault (CGR), qui a fêté ses vingt ans en 2013, est l'instance privilégiée de dialogue entre la Direction et les représentants du personnel au niveau de l'ensemble du groupe Renault. Il est composé de 40 représentants, venus de 20 pays : 34 représentants des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que six observateurs dans le reste du monde (Argentine, Brésil, Corée, Maroc, Turquie, Russie).

Ce dialogue se concrétise à travers des rencontres régulières, qu'il s'agisse des réunions du Comité restreint ou de la réunion plénière annuelle. Il permet notamment d'anticiper et d'accompagner les évolutions marquantes du Groupe.

En 2014, le Comité de groupe Renault s'est réuni en session plénière durant trois jours pendant lesquels les membres de la Direction générale, dont le Président, sont venus partager et échanger sur les orientations du Groupe. Cette session plénière a également été marquée par la tenue, pour la première fois, d'échanges inter-pays, entre les membres du Comité, sur les bonnes pratiques menées dans l'ensemble des pays représentés au sein du Comité de groupe Renault.

La session plénière a été suivie, comme l'accord cadre mondial le prévoit, d'une réunion de suivi de deux jours, préparée avec les parties signataires, au cours de laquelle ont pu être partagées les modalités concrètes de suivi de l'accord, et plus particulièrement, les modalités d'information des collaborateurs dans le monde, les conditions de dialogue social local, les indicateurs de suivi convenus conjointement, en lien avec la norme ISO 26000 et le Global Reporting Index G4.

En 2014, le Comité de groupe restreint a été réuni à quinze reprises. Il s'est notamment rendu sur les sites de Sandouville, à l'occasion du lancement du nouveau Trafic, du Global Technical Center du Manufacturing à Flins pour des échanges centrés sur le développement des compétences, à Fresnes, pour le lancement du programme commercial Care. Une Learning session s'est tenue au Brésil, à Curitiba et à Sao Paulo, permettant de mieux comprendre, sur place, les challenges industriels, commerciaux et sociaux de Renault do Brasil.

Enfin, les membres du comité restreint ont été informés en mars, de la mise en place d'un management commun avec Nissan des domaines de convergences identifiés au sein des fonctions ingénierie, fabrications et logistique, achats et ressources humaines.

UN ACCORD CADRE DE PORTÉE MONDIALE

« S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ».

Le 2 juillet 2013, Renault, le Comité de groupe Renault et IndustriALL Global Union ont signé un accord mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables ».

Cet accord prend racine dans l'identité et la stratégie de Renault, ainsi que dans ses valeurs humanistes.

Fruit d'un dialogue social responsable à l'échelle internationale, cet accord s'inscrit dans la continuité de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux signée en octobre 2004, qu'il enrichit et modernise pour l'adapter aux nouvelles exigences économiques.

Par cet accord, les signataires (Renault, le Comité de groupe Renault et les représentants d'IndustriALL Global Union, fédération représentant les salariés de la métallurgie dans le monde) s'engagent conjointement sur cinq axes d'action majeurs :

- le respect des droits sociaux fondamentaux. L'accord renouvelle et renforce les engagements pris lors de la signature de la Déclaration d'octobre 2004 ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés qui s'exerce à travers le dialogue social, la politique santé et sécurité, la gestion de l'emploi et des compétences, la gestion des rémunérations et de la protection sociale et la promotion de la diversité ;
- la responsabilité sociétale dans les territoires où le groupe Renault est implanté, exprimée notamment par le soutien à des projets éducatifs, des actions d'insertion des jeunes dans l'univers automobile et la promotion de la sécurité routière ;
- les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, pour la sélection desquels le respect des droits fondamentaux est un critère déterminant ;
- la réduction de l'empreinte environnementale, en conciliant les offres de produits et de services du groupe Renault avec la protection de l'environnement et renforçant le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise.

Par ailleurs, la politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail découle des engagements pris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de 2004, renforcés dans l'accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. 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.

Cet accord s'applique partout dans le monde, dans l'ensemble des sociétés dont Renault s.a.s. possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

En 2014, une nouvelle étape a été franchie dans la mise en œuvre de cet accord avec la définition, en lien avec les experts métiers et les partenaires sociaux signataires, de 60 indicateurs, qui peuvent être suivis, et dans les principaux pays et au niveau global.

En ce sens, 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 de dialogue social.

2.4.4.3 UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL PERMANENT

Les 27 accords majeurs signés en 2014 avec les partenaires sociaux dans le Groupe témoignent d'un dialogue social responsable, en lien avec la stratégie du Groupe et sa politique de ressources humaines. On distingue notamment deux axes majeurs :

- la situation des marchés, et l'évolution de l'activité correspondante de Renault conduit un nombre de plus en plus important de pays à conclure des **accords de compétitivité pluri-annuels**, associant attribution de nouveaux produits à une plus grande flexibilité du travail, politique salariale modérée et conditions d'emploi adaptés.

C'est le cas en **Espagne**, où l'accord triennal 2014-2016 a été signé en novembre 2012 avec les syndicats majoritaires UGT, CCOO et CCP. Cet accord a été notamment enrichi d'un contrat de génération.

C'est aussi le cas en **France**, où l'accord conclu au printemps 2013 avec trois syndicats majoritaires (CFE-CGC, CFDT et FO), « **Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France** » a fait l'objet d'un bilan un an après sa signature. Cet accord a permis de créer les conditions d'attribution de 132 000 Micra à l'usine de Flins à l'horizon 2016, de volumes de véhicules FIAT à l'usine de Sandouville, et, depuis janvier 2014, de relocaliser 65 000 boîtes de vitesses à Cléon et d'affecter la production de châssis de Micra à l'usine du Mans. Il a également permis des investissements dans plusieurs sites comme la SOVAB et la Fonderie de Bretagne.

Suite à cet accord, un **nouveau dispositif d'intéressement** a été mis en place **pour les années 2014-2016**. Signé par la CFDT, la CFE-CGC et FO le 17 février 2014, le nouvel accord d'intéressement comprend deux dispositifs distincts. Le premier dispositif relatif aux résultats financiers du Groupe permet de renforcer et de rendre plus lisible le lien entre l'amélioration des résultats et la rétribution des collaborateurs. Le second dispositif, relatif à l'intéressement aux performances locales des établissements, a pour objectif l'amélioration des résultats, qualité, coût, délai, tout en harmonisant les critères de mesure entre les entités, dans un souci d'équité et de développement de l'esprit d'appartenance au Groupe.

Au **Brésil**, l'accord collectif conclu au printemps 2014 pour deux années avec le syndicat majoritaire SMATA prévoit notamment la ré-intégration d'emplois jusqu'à présent externalisés.

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 ;

- la préservation de la santé et de la sécurité ainsi que l'amélioration de la qualité de vie au travail des membres du personnel constituant pour le groupe Renault un objectif majeur :

Deux accords promouvant la qualité de vie au travail comme un axe important de la dimension de la vie professionnelle ont notamment été conclus en Slovénie et au sein de Renault Retail Group.

En France, deux accords mettant en place **une couverture complémentaire santé obligatoire** pour l'ensemble des salariés ont été conclus :

- pour les salariés de Renault Retail Group, l'accord conclu le 24 juin 2014 avec la CFDT, la CFE-CGC, la CGT et FO offre à l'ensemble des salariés de Renault Retail Group un niveau de garanties performant et compatible avec une politique de maîtrise de l'équilibre financier, renforce la solidarité entre les intéressés dans le cadre d'un régime obligatoire et mutualisé et permet d'optimiser le niveau et le coût des garanties, tout en donnant la possibilité de souscrire à un niveau de prestations supérieur,
- pour les salariés de Renault s.a.s., l'accord conclu avec la CFDT, la CFE-CGC et la CGT le 11 septembre 2014, a mis en place une couverture complémentaire santé obligatoire pour l'ensemble des salariés au 1^{er} janvier 2015. Avec trois formules d'adhésion (individuelle, duo et famille), les signataires ont souhaité prendre en compte la situation

personnelle de chacun. Ils ont également été attentifs à faire de ce contrat un contrat responsable et solidaire. Responsable, car il s'inscrit dans la démarche nationale de maîtrise des dépenses de santé et encourage les actions de prévention. Responsable, car il s'inscrit dans la démarche nationale de maîtrise de dépenses de santé et encourage les actions de prévention. Solidaire, car il propose une couverture des frais de santé de qualité pour tous, dès le régime de base et quel que soit le niveau de rémunération.

Enfin, le premier protocole d'accord de concertation et de dialogue social de Renault à Tanger est entré en application le 1^{er} janvier 2014.

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 : Espagne, Roumanie, Russie, Turquie, Argentine, Brésil, Slovénie, Colombie.

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 informations sont mises à jour quotidiennement pour relayer rapidement et largement l'actualité du Groupe. L'objectif est de donner aux collaborateurs, quand cela est possible, la primeur de l'information ou a minima, de diffuser l'information simultanément en interne ou en externe. Depuis 2009, toutes les dépêches, billets ou reportages peuvent être directement commentés par les collaborateurs, qui ont ainsi l'opportunité de partager leurs perceptions et de poser leurs questions. 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 régulièrement organisées.

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 régulièrement à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes l'actualité du mois et un planning des événements à venir.

2.5 CULTIVER LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

Depuis 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 2014 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.

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, créée en 2001, 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 ; elle témoigne ainsi d'une implication forte de l'entreprise dans le mécénat en faveur de l'enseignement supérieur.

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 à la recherche et à l'enseignement supérieur (Fondation ParisTech), au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondation Georges Besse, Fondation Un Avenir Ensemble), ou au partage de connaissances et à l'innovation (Fonds de dotation Universcience).

En 2014, la Fondation a étendu son partenariat à la Chine et à l'Algérie avec l'arrivée de nouveaux partenaires : HEC Alger, Polytechnique Alger et l'Université d'Oran pour l'Algérie, Wuhan University, Huazhong University et Tsinghua University pour la Chine.

Sur le volet académique, la Fondation a soutenu et financé six programmes de formation en 2014 :

- une licence professionnelle Véhicule Électrique et Électromobilité (LPVEE) ;
- trois Masters : Transport et Développement Durable, Mobilité et Véhicule Électrique, Management de la Sécurité Routière ;
- un MBA en management multiculturel ;
- un doctorant dans le cadre d'un programme qui s'est arrêté fin 2014 *Zero Carbon Leader Program*.

Ces programmes, qui ont été co-construits avec ses partenaires universitaires, sont tout particulièrement axés sur trois thèmes au cœur des préoccupations de l'entreprise : le management multiculturel, la mobilité durable et la sécurité routière.

La Fondation détecte de jeunes talents, puis les accueille et les soutient pour suivre les programmes qu'elle propose. À ce titre, elle organise et finance également en totalité l'année d'études en France 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, voyage de découvertes économique et culturelle.

Chaque année, plus de 80 étudiants boursiers sont diplômés.

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 pur, sa mission est de former des jeunes aux métiers de demain en lien avec l'expertise métier de l'entreprise. Néanmoins Renault peut tirer profit de ces jeunes dans le cadre de leur stage/apprentissage pour ceux qui souhaitent le faire au sein de l'entreprise.

À noter qu'en février 2014, le Master Mobilité et Véhicules Électriques (MVE) a été reconnu par « Le Monde de l'Éducation » comme l'un des seize meilleurs masters de France.

2.5.1.2 DANS LE GROUPE RENAULT

Les Fondations de Renault dans les filiales du Groupe sont également impliquées dans l'enseignement supérieur dans leurs pays respectifs. À titre d'exemple :

- la Fondation Renault Espagne a accordé pour la deuxième année consécutive le prix du meilleur projet de fin d'étude à un étudiant pour un projet en ingénierie industrielle lié à la mobilité durable ;
- la Fondation Renault Colombie, créée en mai 2014, apporte son soutien financier à quelques étudiants également ;
- Renault Roumanie a développé en 2007 le Master IPA (Ingénierie Projet Automobile) avec l'Université de Compiègne en France (UTC). Ce master, créé en étroite collaboration avec les ingénieurs de Renault Roumanie, est dispensé dans les universités techniques partenaires de Bucarest, Pitesti, Craiova et Lasi qui interviennent chacune dans leur spécialité. 90 % des étudiants qui ont suivi ce master, ont été embauchés à l'issue de leur stage chez Renault Roumanie ou l'un de ses sous-traitants.

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. Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, ou les interventions dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté.

L'entreprise met ainsi à disposition de ces dernières les expertises ad hoc, valorisant par la même occasion les salariés impliqués ;

- **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.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, Renault a offert en 2014 plus de 300 véhicules aux lycées professionnels. Grâce à ce don l'entreprise permet aux enseignants et à leurs élèves de développer leurs connaissances pratiques, et de se former aux nouvelles technologies automobiles.

En Espagne, la Fondation Renault Espagne a offert deux moteurs thermiques au Centre de formation Mencia pour permettre aux élèves de s'entraîner sur de vrais matériels.

En Roumanie, Renault a fourni aux écoles, lycées et universités des outils pédagogiques (voitures, moteurs, boîtes de vitesses, pièces détachées) et aussi des ordinateurs afin que les étudiants puissent étudier dans les meilleures conditions. Depuis 2006, la valeur des dons en matériel a dépassé 1,5 million d'euros ;

- **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.

Renault Colombie, Renault Argentine et Renault Espagne ont continué à renforcer en 2014 leur dispositif appelé « Renault Expérience » qui permet à des jeunes de découvrir les métiers de l'ingénierie, une grande partie d'entre eux pouvant être embauchés par la filiale à l'issue de leur formation.

En 2014 Renault Maroc a signé un mémorandum pour la mise en place d'une filière professionnelle « bac pro » au sein de l'institut de formation aux métiers de l'industrie automobile Tanger Med. Ce partenariat de trois ans renouvelable favorise la mise en place des filières professionnelles dans le domaine de l'automobile.

ZOOM SUR L'APPRENTISSAGE

En France, par exemple, La Fondation Renault via son programme de Licence Professionnelle Véhicules Électriques et à Électromobilité prépare les jeunes aux métiers de demain sur la mobilité électrique. Depuis 2012, l'entreprise a offert aux étudiants des trois premières promotions de cette licence professionnelle une cinquantaine d'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.

Les sites industriels français mènent également des opérations intitulées « l'usine forme la jeunesse ». Renault en France s'engage à recruter 2 000 alternants par an, ce qui correspond à 800 contrats d'insertion sur trois ans. 30 % des embauches en CDI iront au moins de 30 ans.

Renault Roumanie a mis en place un protocole de coopération pour relancer l'apprentissage professionnel. Ce protocole, signé entre le Premier Ministre roumain et la Direction générale de Renault Roumanie, a démarré en 2014 avec le lycée professionnel de Mioveni. Il prévoit la création de classes spécialisées dans la conception, la fabrication et la maintenance d'outillages d'emboutissage et de fonderie.

En parallèle de cette action, chaque année en Roumanie ce sont plus d'une centaine d'étudiants qui grâce au programme *Drive Your Future* ont l'opportunité de réaliser un stage au sein de Renault Roumanie. Premiers pas dans leur future carrière puisque 30 % d'entre eux ont obtenu un contrat d'embauche à l'issue de leur stage ;

- **l'accueil de professeurs en entreprise.** Grâce au partenariat entre la Fondation Renault et la Fondation Croissance Responsable, l'entreprise s'est ouverte aux professeurs des collèges et lycées, et aux conseillers d'orientation. Ce dispositif innovant qui rapproche les mondes de l'école et de l'entreprise, offre des stages de découverte de trois jours en entreprise à des enseignants ou conseillers d'orientation ;
- **être challengés à l'école sur des projets en lien avec l'entreprise.** Pour sa 8^e édition, « Course en Cours » compétition autour de la F1, a rassemblé en 2014 plus de 140 collégiens, lycéens et leurs enseignants issus de 24 académies en France. Cette compétition dont l'objectif est de concevoir, fabriquer et tester en équipe une F1 électrique en modèle réduit, permet aux jeunes de créer un *concept-car* original à partir des outils professionnels utilisés dans l'entreprise (CATIA, etc.). Renault les accompagne grâce au savoir-faire de ses ingénieurs. Cette expérience exceptionnelle permet aux jeunes de découvrir les métiers de l'automobile et peut-être de susciter des vocations.

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.

La Russie a renouvelé l'expérience « Début dans le métier » qui a permis à plus de 30 jeunes orphelins âgés de 14 à 18 ans venant de différentes régions de Russie de découvrir les métiers de l'automobile. Au programme : une visite de l'usine, un workshop sur la sécurité au travail, un cours à l'école de la dextérité.

Au Maroc, Renault s'est investi dans le tissu associatif local de Tanger en finançant des bus destinés au transport scolaire qui permet aux jeunes de ne pas décrocher à l'issue de l'école primaire.

L'accès à l'éducation n'est pas qu'une affaire de régions lointaines. En France aussi, l'accès à l'éducation peut être difficile chez les plus démunis. En 2014 Renault France s'est engagée aux côtés de l'École Polytechnique pour l'égalité des chances dans l'éducation en signant un accord de partenariat pour le programme « Une grande école, pourquoi pas moi ? ». Dans le cadre

de cet accord, Renault s'engage d'ici 2016 à faire découvrir à des lycéens les métiers de l'automobile et les grands enjeux associés.

L'action de Renault dans ce domaine se traduit également par le soutien que la Fondation Renault apporte à deux autres fondations œuvrant pour l'égalité des chances auprès des jeunes méritants issus de familles démunies. C'est ainsi que Renault, via sa Fondation Renault, soutient la Fondation « Un Avenir Ensemble » pour venir en aide aux jeunes défavorisés méritants. Ces jeunes sont également parrainés par des cadres dirigeants de l'entreprise qui les soutiennent tout au long de leur scolarité jusqu'à leur entrée dans la vie active. De la même façon, la Fondation Renault soutient chaque année la Fondation Georges Besse pour la scolarité d'une vingtaine de jeunes méritants souhaitant mener des études d'ingénieur.

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 apportés directement aux associations et écoles locales, mais aussi grâce à la mobilisation de ses salariés de 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, tel est le défi que le groupe Renault s'est fixé à travers le soutien qu'il apporte à la recherche dans le monde de l'éducation.

2.5.3.1 SOUTIEN AUX INSTITUTIONS ACADÉMIQUES : FONDATION PARISTECH, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE, UNIVERSITÉ DE BRADFORD

Renault, via sa Fondation Renault, consacre une partie de son budget au soutien financier de la recherche académique.

Ainsi, en 2014, elle a versé 200 000 euros à la Fondation ParisTech dont l'objectif est de contribuer au rayonnement et au développement de l'enseignement supérieur scientifique français et européen, et à la recherche.

La Fondation Renault soutient également la recherche dans le domaine marketing en attribuant chaque année à partir de 2013 et pendant trois ans, 50 000 euros à l'Université Paris Dauphine pour mener de la recherche fondamentale en marketing.

En 2014, le groupe Renault a soutenu le premier MBA consacré à l'économie circulaire de l'université de Bradford en s'impliquant aux côtés de la Fondation Ellen Mac Arthur.

Le soutien aux institutions académiques se fait également via l'engagement de Renault au sein de chaires. Ce sont actuellement neuf chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur d'innovation :

THÉMATIQUE	PARTENAIRE ACADÉMIQUE	PARTENAIRES	
Systèmes d'éclairage embarqués	Institut supérieur d'optique, École Supérieure des Techniques Aéronautiques et de Construction Automobile (ESTACA), Strate École de Design	PSA, Valeo automotive lighting	2014
Usages de l'automobile entre services rendus et propriété au Japon, en Corée et en Europe (2014)	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
Management de l'Innovation	École Polytechnique	Arcelor Mittal, Dassault Systèmes, Valeo	Renouvelée 2014
Théorie et méthodes de la conception innovante	Mines ParisTech	Dassault Systèmes, RATP, Thales, Vallourec	Renouvellement 2015
Smart Mobility	Université Pierre et Marie Curie	Atos Origin	2012
Social Business	HEC ParisTech	Danone/Schneider Electric	Renouvellement 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 (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 de 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 figure par ailleurs parmi les leaders de l'industrie automobile en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO₂ des véhicules, et s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération.

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.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE RENAULT

1. Prévenir et réduire en continu l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires de nos produits, services et activités, en intégrant les principes de l'analyse du cycle de vie et de l'économie circulaire.
2. Contribuer activement à la compétitivité du groupe Renault et à la protection de ses actifs matériels et immatériels.
3. Mettre en œuvre le management environnemental sur l'ensemble du groupe Renault et de sa chaîne de valeur, en vue d'assurer le progrès continu et de se conformer aux réglementations et aux engagements volontaires.

Les domaines d'action prioritaires sont :

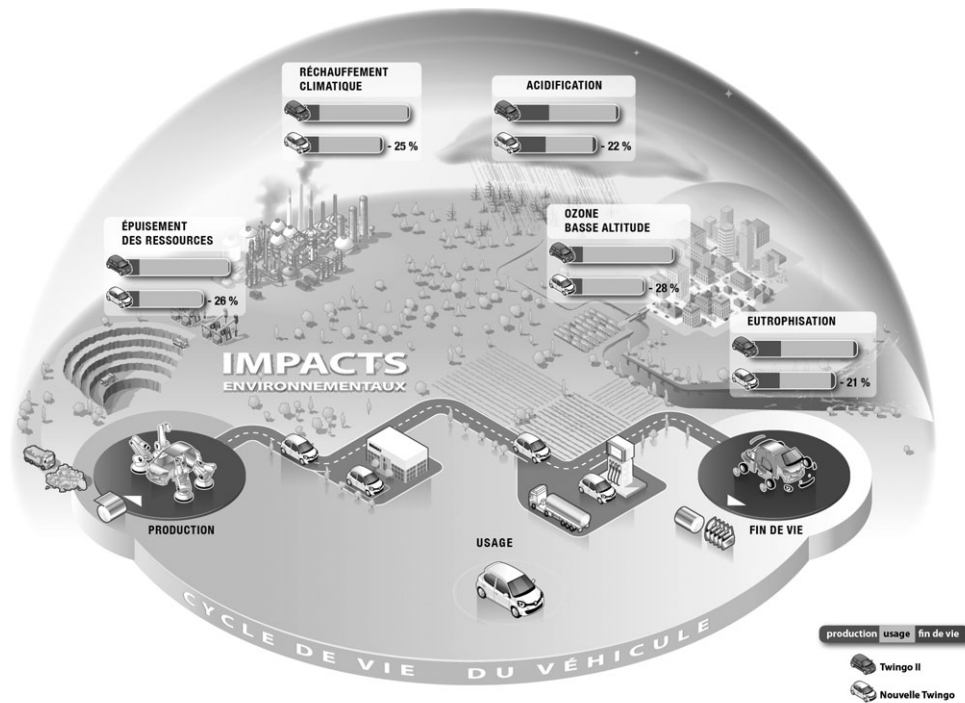
- changement climatique & efficacité énergétique ;
- ressources & économie circulaire compétitive ;
- santé et écosystèmes ;
- services et systèmes de mobilité innovants ;
- management environnemental & transparence et responsabilité de la communication et du dialogue avec les parties prenantes.

2.6.2 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014
Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Nouvelle Twingo/Twinto II : Réduction de 21 % à 28 % selon les impacts
Publier les analyses du cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes	2009	Continu	ACV de ZOE, Kangoo Z.E., Fluence Z.E. et Twizy publiées
Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques sur l'environnement et la prévention des risques (audits internes)	2003	Continu	100 %
Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication Renault	2012	Continu	100 %

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 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)

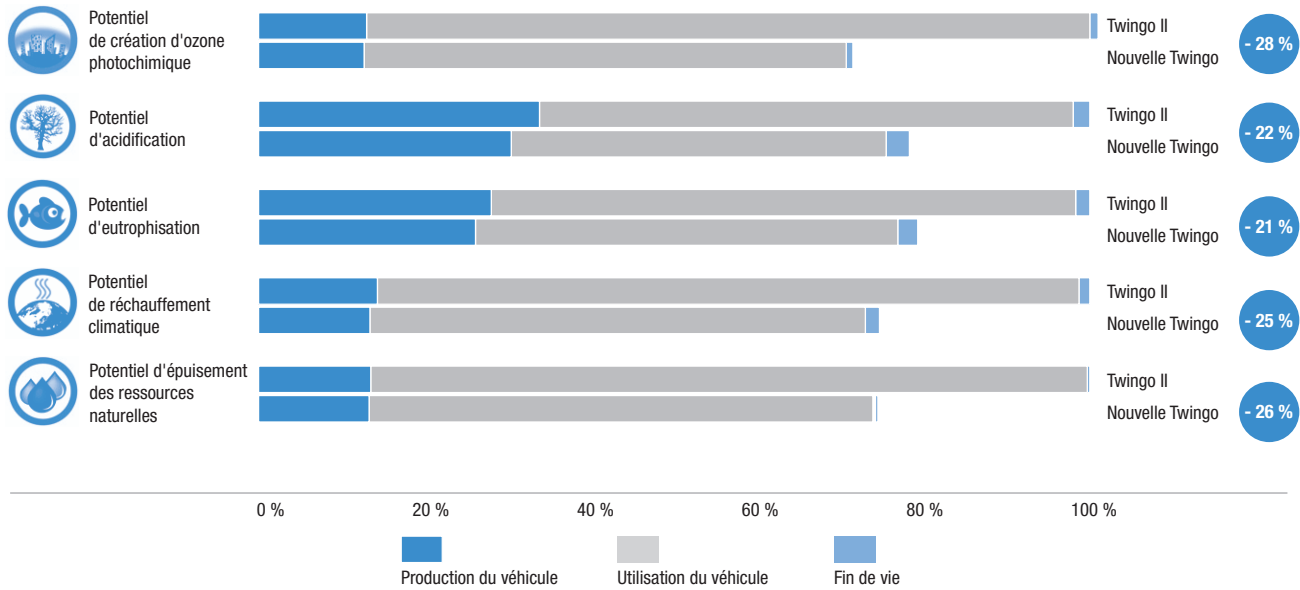
Renault s'engage depuis 2005 à réduire les impacts environnementaux de ses véhicules sur l'ensemble de leur cycle de vie, de génération en génération. Afin d'assurer et de contrôler le respect de cet engagement Renault mesure depuis 2004 sur l'ensemble de leur cycle de vie les impacts environnementaux 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.

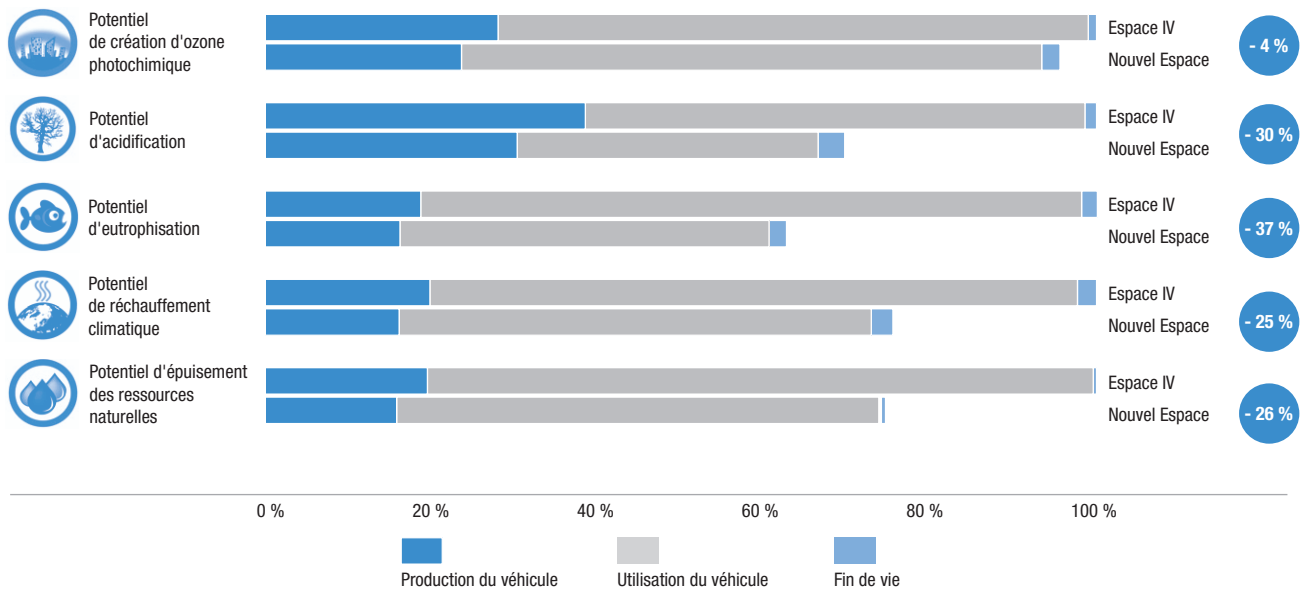
À fin 2014, 12 modèles représentant 94% des ventes mondiales de véhicules particuliers et 87% des ventes totales de véhicules du Groupe (marques Renault, Dacia et RSM) ont ainsi fait l'objet d'une ACV complète. Chacune de ces ACV a été réalisée suivant une méthodologie normalisée ayant fait l'objet en 2012 d'une revue critique par un panel indépendant composé de cinq membres dont trois experts internationaux et deux ONG, qui l'a reconnue conforme aux normes ISO 14040 et 14044. L'ACV comparative de la version électrique et des versions thermiques de Fluence et sa revue critique sont disponibles en ligne sur Renault.com. Pour plus de précisions méthodologiques se référer à l'annexe 2.9.2.1.

Les ACV comparées de Nouvelle Twingo et Nouvel Espace par rapport à leurs devancières présentées ci-dessous mettent en évidence la réduction des impacts environnementaux entre une génération de véhicules et la suivante.

ACV COMPARATIVE DE TWINGO II (2007) ET NOUVELLE TWINGO (2014)



ACV COMPARATIVE D'ESPACE IV (PHASE 2 EURO 4 – 2007) ET NOUVEL ESPACE (2015)



2.6.2.2 AGIR TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE

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 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 origines mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants ;
- la réduction de la masse des véhicules ;
- 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 le véhicule, d'aides à l'éco-conduite.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 57 % 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. 2.2.3).

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 axé sur :

- la réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques) ;
- l'optimisation du taux de remplissage des camions/conteneurs et des emballages ;
- le développement du transport maritime et ferroviaire 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.

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.

Pour plus de précisions sur le plan Logistics eco² et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport se reporter au 2.6.3.1.

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. Cette organisation intégrée s'appuie sur :

- une formation de l'ensemble 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 internes 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 des meilleures pratiques 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 200 membres répartis dans 13 pays et 46 sites et filiales. L'originalité de ce mode de management réside dans le développement d'une organisation transversale visant à promouvoir les échanges d'information entre les membres du réseau, de façon à favoriser la diffusion des meilleures pratiques et à mutualiser les compétences.

Le management de l'environnement dans les usines Renault repose sur six piliers.

Une démarche d'amélioration continue dans le cadre de la norme ISO 14001

À partir de 1995, Renault a déployé sur ses sites une démarche systématique de management environnemental et d'amélioration continue s'appuyant sur la norme ISO 14001, afin de réduire ses impacts environnementaux et d'assurer la conformité réglementaire. Depuis 2008, 100 % des 31 sites industriels du groupe Renault ainsi que les 10 principaux sites d'ingénierie et de logistique sont 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-dessous).

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 *Corporate* 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 qui sont à traiter en priorité dans 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.

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, ces Règles Techniques Métier E&HSE sont applicables à l'ensemble des sites du Groupe, sauf exigence réglementaire locale plus contraignante. Elles peuvent cependant être encore renforcées sur certains projets lorsque le contexte environnemental local le justifie, comme l'illustrent les technologies de pointe mises en œuvre sur le site de Tanger au Maroc, pays soumis à un fort stress hydrique, pour réduire les consommations d'eau (ainsi que les émissions de CO₂) et recycler intégralement les effluents industriels.

L'intégration des standards environnementaux dans le système de production Renault

Dès 2004, la décision a été prise d'intégrer les standards environnementaux dans le système de production Renault (SPR). Ainsi, l'application au quotidien des gestes environnementaux au poste du travail se met en place via le processus SPR.

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.

Le contrôle

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 outils environnement internes sur l'ensemble de ses sites industriels et ses principaux sites d'ingénierie et de logistique au niveau mondial. 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 2014, le réseau dispose d'environ 70 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 Energie et Hygiène, Sécurité, Environnement (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-dessus).

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 coordinateur 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 procédures 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-dessous.

RENAULT RETAIL GROUP – IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	PRINCIPALES MESURES DE MANAGEMENT ET DE RÉDUCTION DES IMPACTS
Nombre d'établissements ¹	50	26	
Taux de couverture du reporting	100 %	100 %	
Déchets (tonnes)	9 773	Non disponible	
• dont Dangereux	2 642		Contrats de gestion des déchets par prestataires spécialisés
• dont Non Dangereux	7 131		Consignes de tri
Consommation d'énergie (MWh PCI)	107 558	53 473	Plan d'économies d'énergie, notamment en périodes de fermeture
Émissions de gaz à effet de serre (t eq CO ₂)	16 107	16 124	Plan d'économies d'énergie
• dont liées à la combustion	13 453	5 981	
• dont liées à l'électricité consommée	2 654	10 143	
• dont liées aux gaz frigorigènes	110	Non disponible	
Émissions de COV (tonnes)	87	Non disponible	
Consommation d'eau (m ³)	140 011	138 137	Contrôle de fuite sur base des factures Séparateurs d'hydrocarbures avant rejet en réseau d'assainissement
Sols et nappes souterraines			Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées Équipements de prévention (bacs de rétentions, cuves double-peau ou aériennes)

1. Un établissement comporte un ou plusieurs garages.

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 pôle régional. Les coordinateurs 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 VEHICULES

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 l'ordre de 60 % en 2014) 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 2.6.3.5 Qualité de l'air.

FIN DE VIE DES VEHICULES

Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose qu'en 2015, 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, soit la participation à une démarche collective de structuration des filières de recyclage de VHU associant constructeurs automobiles, démolisseurs et pouvoirs publics. Renault participe d'autant plus activement que son poids dans le parc roulant est important et s'investit donc particulièrement en France et en Roumanie.

Dans tous les cas la reprise s'effectue sans frais pour le dernier détenteur. Par ailleurs, les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières de valorisation énergétique, par l'intermédiaire du site de l'*International Dismantling Information System* (www.idis2.com).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent plus de 60 % des ventes mondiales du Groupe en 2014.

En France, Renault a fait le choix d'investir directement dans la filière de collecte et traitement des VHU. 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 fédère un réseau de 384 entreprises de déconstruction automobile agréées, réparties sur tout le territoire français et les accompagne dans une démarche de progrès pour atteindre les exigences réglementaires et environnementales.

Cet investissement 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 collectif de recyclage et valorisation des véhicules à 95 % en 2015, à travers le développement de nouveaux outils et processus de déconstruction des VHU, et l'accompagnement et la formation de son réseau de déconstruction automobile ;
- alimenter des boucles courtes de recyclage afin de réduire la dépendance et les consommations de matières premières vierges.

Ces activités sont développées dans le paragraphe 2.6.3.2 Ressources et économie circulaire.

2.6.2.3 ORGANISATION ET RESSOURCES

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et validés au sein du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur de la stratégie et du plan environnement. La Direction de la stratégie et du plan environnement assure la préparation, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale dans tous les secteurs de l'entreprise. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de correspondants déployé

dans toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que sur les filières d'expertise créées depuis 2010 au sein du Groupe dans des domaines tels que « énergie, environnement et stratégie matières premières » et « CO₂ 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 165 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante des dépenses de recherche et ingénierie avancée (de l'ordre de 60 % en 2014) 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 du plan environnement, 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 ingénieries les collaborateurs ont accès à des formations environnementales en lien avec leur activité proposée sous forme de modules standards (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 activités.

RÉDUIRE LES COÛTS OPÉRATIONNELS

Les coûts associés aux consommations d'énergie, d'eau et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. L'optimisation des consommations et de la gestion des déchets 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. Le programme Drive To Five, qui vise à réduire les coûts opérationnels en vue de parvenir de façon pérenne à une marge opérationnelle de 5 %, intègre cette dimension : les consommations d'énergie et la gestion des déchets ont été sélectionnés parmi les domaines d'action prioritaires.

En 2014, les actions de réduction des consommations d'énergie menées dans l'ensemble des usines du Groupe ont permis d'économiser environ 16,7 millions d'euros sur la facture énergétique.

De même, optimiser la gestion des déchets en privilégiant le réemploi et le recyclage (en complément de la réduction à la source) contribue à la maîtrise des coûts de production. Ainsi la revente de déchets notamment métalliques, en vue du recyclage a permis de dégager un gain de plus de 167 millions d'euros en 2014. D'autres matières plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts. Par exemple, le recyclage des solvants utilisés par l'usine de Maubeuge a permis d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.

ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

Dans un marché automobile extrêmement concurrentiel, maintenir un positionnement-prix attractif des véhicules est un enjeu majeur. Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent dans cette dynamique de maîtrise des coûts de revient et des prix. Par exemple, le prix d'une tonne de plastique recyclé est sensiblement inférieur à celui d'une tonne de matière vierge.

Parmi les nouvelles actions d'économies réalisées en 2014 sur les coûts matières :

- l'augmentation des quantités de matières recyclées intégrées dans les véhicules a généré une économie supplémentaire de l'ordre de 700 millions d'euros en 2014 ;
- la mise à disposition de déchets métalliques de production auprès des fonderies Renault et des fournisseurs de pièces métalliques a permis de réaliser une économie matière de l'ordre de 1,9 million d'euros en 2014 ;
- depuis fin 2013 le cuivre utilisé comme élément d'alliage par la Fonderie de Bretagne provient exclusivement de la filière interne de valorisation des véhicules hors d'usage (filiale Gaïa), avec un gain moyen de 5 % par rapport aux fournisseurs extérieurs.

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.

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 (à l'exception de la Russie), 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 CO₂ de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher en 2014 l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe, constitue donc un atout concurrentiel important.

De même, en développant de nouvelles options et services permettant aux clients de maîtriser leur consommation de carburant (aides embarquées et formations à l'éco-conduite) 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, 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 (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 2014, ces trois activités de Renault Environnement ont généré un chiffre d'affaires de plus de près de 357 millions d'euros. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2014.

2.6.3 LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX : ACTIONS ET INDICATEURS

2.6.3.1 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

PRINCIPAUX OBJECTIFS	PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014	
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules du groupe Renault vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013 et de 3 % par an en moyenne entre 2010 et 2016	2010	2016	-12,4 % entre 2010 et 2014 soit - 3,3 % par an
Produit	Commercialiser une gamme de véhicules zéro émission à l'usage sur les marchés demandeurs	2012	2016	4 véhicules commercialisés en Europe
Produit	Réduire le niveau moyen d'émissions de CO ₂ de la gamme européenne à moins de 95 g CO ₂ /km en 2021 (véhicules particuliers, toutes marques)	2011	2021	113,5 g CO ₂ /km en 2014
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre induites par la production d'un véhicule entre 2013 et 2016 (émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies)	2012	2016	-3,9 % entre 2013 et 2014
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel	2008	2020	16 % en 2014
Logistique	Réduire de 10 % l'intensité CO ₂ des activités de transport Monde entre 2010 et 2016 ⁽¹⁾	2013	2016	-9 %
Produit & services	Commercialiser des offres combinées de produits et services à destination des flottes entreprises clientes permettant de suivre et réduire leur empreinte écologique	2009	2016	Gamme Business eco2 Formation Driving eco2 ICE & VE Fleet Asset Management

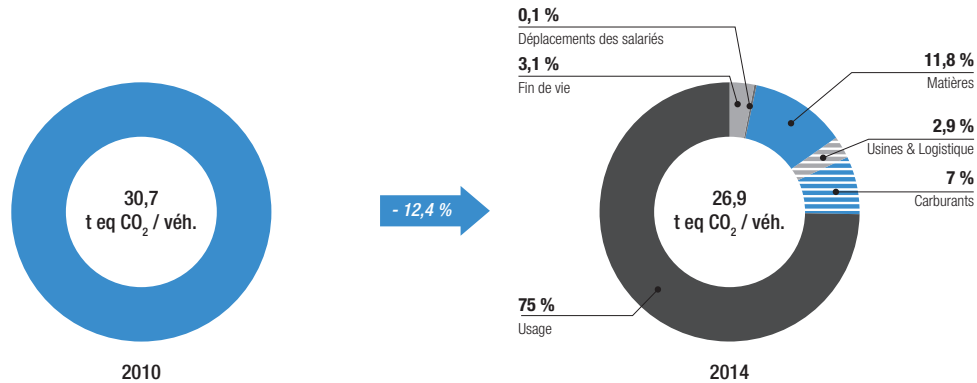
(1) À iso-périmètre et hors effets mix géographique et mix modèles.

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*.

En 2011, dans le cadre du plan stratégique Renault 2016 *Drive The Change*, Renault a pris l'engagement, unique dans l'industrie automobile, de réduire de 10 % entre 2010 et 2013 l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules vendus dans le monde. Cet objectif ayant été atteint il a été étendu à l'ensemble de la durée du plan, avec un nouvel objectif de réduction de 3 % par an en moyenne entre 2010 et 2016.

Pour plus de détails sur la méthode de calcul de l'empreinte carbone Renault, se référer à l'annexe 2.9.2.1.

EMPREINTE CARBONE RENAULT*



* Les données 2014 sont provisoires et communiquées à titre indicatif.
Méthodologie : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault et Dacia dans le monde. Cf. annexe 2.9.2.1

STRATÉGIES SECTORIELLES DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

ÉMISSIONS À L'USAGE & CARBURANTS	<p>Réduction des consommations de carburants et émissions des véhicules thermiques Downsizing avec suralimentation Stop & Start, récupération d'énergie au freinage Optimisation générale des véhicules (aérodynamique, masse, frottements, gestion de la consommation électrique, etc.)</p> <p>Commercialisation d'une gamme de véhicules électriques Kangoo Z.E. (véhicule utilitaire) Fluence et SM3 Z.E. (berline) ZOE (citadine polyvalente) Twizy (biplace urbain)</p> <p>Promotion de l'éco-conduite : programme Driving eco² Aides embarquées dans le véhicule Formation à l'éco-conduite</p>
MATIÈRES ET COMPOSANTS	<p>Accroissement de la part de matériaux recyclés (cf. partie 2.6.3.2) Réduction des consommations de matières (cf. partie 2.6.3.2)</p>
USINES	<p>Réduction des consommations d'énergies Déploiement de bonnes pratiques techniques et managériales (kaizen) Réduction des consommations d'énergie hors périodes de production Amélioration des rendements énergétiques</p> <p>Développement des énergies renouvelables et substitution des énergies fossiles</p>
LOGISTIQUE	<p>Programme Logistics eco² Réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans les pays de production, optimisation des flux logistiques) Réduction du nombre de camions/conteneurs transportés (optimisation du taux de remplissage des camions/conteneurs et des emballages) Développement du transport maritime et ferroviaire en alternative au transport routier Formation des conducteurs de poids lourds à l'éco-conduite (en partenariat avec les transporteurs)</p>

LOGISTIQUE

En 2014, le déploiement du programme Logistics eco² s'est poursuivi sur chacun des quatre axes de progrès (voir tableau des stratégies sectorielles ci-dessus).

La principale action porte sur l'optimisation du taux de remplissage des conteneurs et des camions. À titre d'exemple, sur les trois principaux flux d'exports maritimes à partir de la France, de la Roumanie et de l'Espagne, l'amélioration des taux de remplissage des conteneurs a permis de réduire le nombre de conteneurs de l'ordre de 1 % et d'éviter des émissions de près de 1 100 tonnes de CO₂. De même, l'optimisation du remplissage des camions en Europe a permis d'éviter de placer environ 20 350 camions sur les routes, soit 4 % de l'ensemble des camions, et d'émettre environ 16 800 tonnes de CO₂.

D'autre part, Renault a pris 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.

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 CO₂ liées à la logistique sont en cours d'harmonisation au sein de l'Alliance.

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

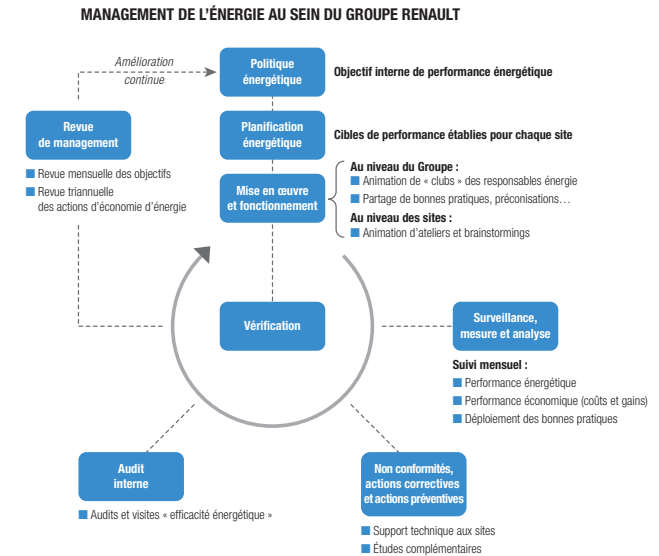
complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes hors production ;

- 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, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production, telles que la détection et le traitement des fuites d'air comprimé ou l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie ;
- l'augmentation du rendement énergétique, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur le réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustre la chaudière biomasse mise en place en 2012 sur le site de Tanger (voir ci-après). De même les usines de Sandouville (France) et Busan (Corée) utilisent de la vapeur issue de l'incinération de déchets industriels, ce qui permet de réduire le recours aux énergies fossiles. Des panneaux photovoltaïques ont également été installés sur les usines françaises, espagnoles, coréenne et brésilienne (cf. encadré ci-après) du Groupe, dans le cadre de projets internes ou menés conjointement avec des tiers investisseurs.

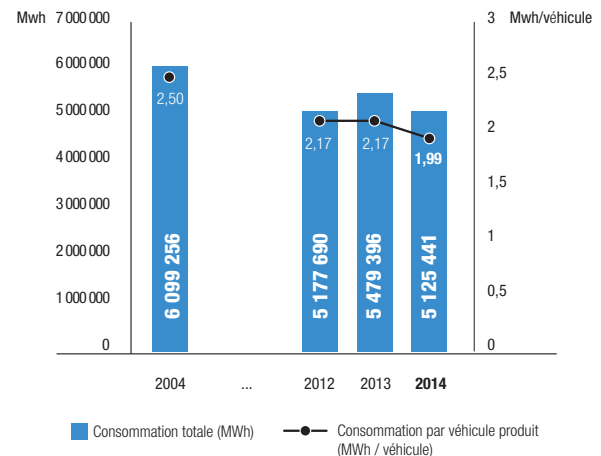
Renault considère les enjeux climatiques et énergétiques comme une opportunité d'innovation. Ainsi l'usine de Tanger au Maroc, inaugurée en 2012, est équipée de systèmes de récupération de chaleur permettant de réduire de façon importante ses besoins énergétiques, couverts par ailleurs à plus de 90 % par des sources renouvelables (chaufferie biomasse et électricité issue d'énergies renouvelables), ce qui a permis d'éviter l'émission de plus de 80 000 tonnes CO₂ sur la seule année 2014.

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-contre.

MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT



CONSOMMATION D'ÉNERGIE



Périmètre : le périmètre de reporting (décrit à l'annexe 2.9.2.2) comprend l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie hors établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.2.2. Le nombre et la liste des sites couverts sont susceptibles de varier d'une année sur l'autre en fonction des cessions/acquisitions opérées par Renault.

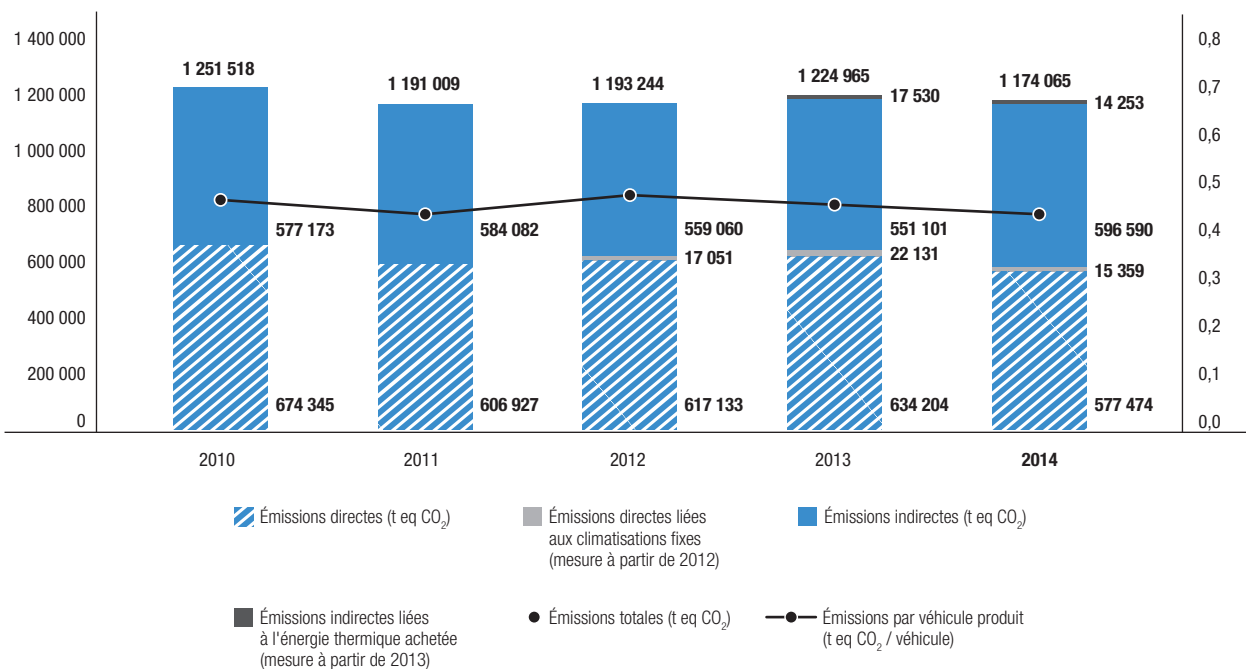
RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	CONSOMMATIONS TOTALES	
	%	MWH
Électricité	52 %	2 658 964
Gaz naturel	44 %	2 232 366
Énergie thermique achetée	3 %	174 877
Autres énergies fossiles	1 %	53 510
Fioul lourd et domestique	0,1 %	5 725
TOTAL	100 %	5 125 441
Dont énergie renouvelable ou produite à partir de sources renouvelables	16,0 %	

CDP RÉCOMPENSE RENAULT POUR SON ACTION EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le 15 octobre 2014, l'organisation *Carbon Disclosure Project (CDP)* a remis un prix à Renault pour marquer l'entrée du Groupe dans le CDPLI (Climate Performance Leadership Index), qui sélectionne les entreprises les plus actives dans le monde en matière de lutte contre le changement climatique. Le CPLI est un indice de référence en matière environnementale, créé à la demande d'investisseurs institutionnels représentant plus du tiers des actifs investis dans le monde. Cette distinction couronne la stratégie et les efforts de Renault pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités, et donner au plus grand nombre accès à une mobilité plus respectueuse de l'environnement.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ^{(1) (2)}



L'indicateur d'émissions de gaz à effet de serre par véhicule produit est calculé pour les émissions directes et indirectes, en retenant les catégories d'émissions mesurées sur l'ensemble de la période 2010-2014. Les extensions de périmètre de mesure intervenues en 2012 (émissions liées à la climatisation des locaux) et 2013 (émissions liées à l'énergie thermique achetée) n'y sont donc pas comptabilisées.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ^{(1) (2)} PAR TYPE DE SOURCE

	2014	2013	MESURÉ DEPUIS
Émissions directes (scope 1)	49%	53%	
Installations fixes de combustion	41%	45%	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	3%	3%	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%	2%	2012
Émissions indirectes (scope 2)	51%	46%	
Électricité	50%	45%	2009
Énergie thermique	1%	1%	2013

Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules mis à disposition des salariés, les navettes, les engins de manutention et les chariots.

(1) Périmètre : le périmètre de reporting 2014 des gaz à effet de serre (décrit à l'annexe 2.9.2.2) 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 hors établissements du réseau commercial RRG qui font l'objet d'un reporting spécifique présenté en 2.6.2.2. Le nombre et la liste des sites couverts sont susceptibles de varier d'une année sur l'autre en fonction des cessions / acquisitions opérées par Renault.

(2) Méthodologie : Greenhouse Gas Protocol ; protocole EPE (Entreprises pour l'environnement) de quantification et de reporting des émissions de GES.

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.

UTILISATION DES VÉHICULES

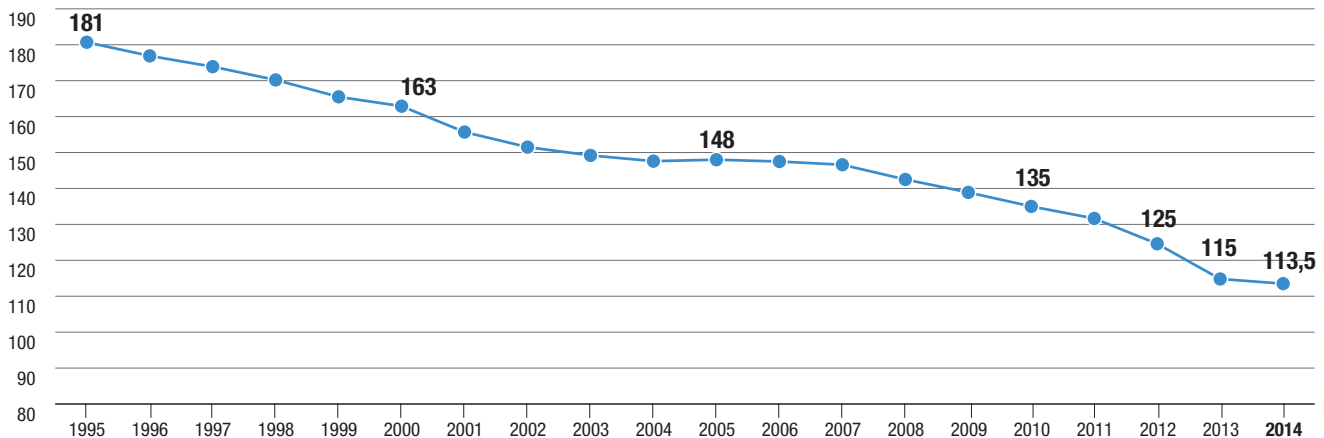
PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES : APRÈS LA FRANCE, L'ESPAGNE ET LA CORÉE, LE BRÉSIL !

Après les usines françaises et espagnoles du Groupe en 2012 et l'usine de Busan en Corée en 2013, l'usine Ayrton Senna de Curitiba au Brésil a accueilli à son tour en 2014 un projet photovoltaïque. Entièrement piloté et financé par la filiale locale Renault do Brasil et inauguré le 25 août 2014, celui-ci comprend 80 panneaux solaires couvrant 132 m² de parkings et délivrant une puissance de 20 kW.

À fin 2014 les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde 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 CO₂ à l'atmosphère.

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 2014, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport, les émissions moyennes de CO₂ des gammes Renault et Dacia en Europe sont estimées à 113,5 g CO₂/km, positionnant le groupe Renault sur le podium des constructeurs européens en la matière.

MOYENNE DES ÉMISSIONS DE CO₂ DES VÉHICULES PARTICULIERS VENDUS EN UNION EUROPÉENNE (G CO₂/KM) - MARQUES RENAULT ET DACIA



Sources et périmètre : véhicules particuliers immatriculés sous les marques Renault et Dacia. Moyenne des émissions en CO₂ homologuées en cycle mixte NEDC.

Données 1995-2010 : UE15, AAA DATA (Association Auxiliaire de l'Automobile).

Données 2011-2012 : UE27, Agence Européenne de l'Environnement.

Données 2013 : UE27, AAA DATA.

Donnée provisoire 2014 : UE 28 hors République Tchèque, Malte, Chypre, Roumanie et Bulgarie), AAA DATA.

1. Les véhicules thermiques

Pour poursuivre la réduction des émissions de CO₂ 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 CO₂/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 »⁽¹⁾ sur les trajets inférieurs à 60 km⁽²⁾, qui a vocation à compléter l'offre électrique de Renault dans les prochaines années.

Le concept-car Eolab (cf. 2.2.2) présenté au Mondial de Paris 2014 affiche ainsi une consommation de seulement 1 l/100 km et des émissions de 22 g de CO₂/km sur cycle mixte NEDC⁽²⁾ sans compromis sur les prestations, en intégrant de nombreuses avancées technologiques en matière d'allègement, d'aérodynamique et d'hybridation qui ont vocation à se retrouver progressivement sur les véhicules de la gamme.

2014 a été pour le groupe Renault une année de consolidation des progrès considérables réalisés en 2013 en matière d'émissions de CO₂ sur la gamme européenne de véhicules particuliers, avec une réduction supplémentaire de 1,3 g de CO₂/km en dépit de l'effet défavorable de la baisse structurelle de la part du diesel dans le mix de ventes.

Sur la gamme thermique la commercialisation de Twingo III en septembre 2014 a contribué à ce résultat, avec des émissions homologuées comprises entre 95 et 105 g de CO₂/km suivant les versions contre 104 à 130 g de CO₂/km pour les versions essence de Twingo II (comme la plupart de ses concurrentes Twingo III n'est disponible qu'en version essence).

Sur le marché du véhicule utilitaire de moins de 3,5 tonnes, le groupe Renault contribue notablement à l'atteinte des objectifs de l'Union européenne, fixés à 175 g CO₂/km pour les nouveaux véhicules commercialisés en 2017. En 2013, les véhicules utilitaires légers (moins de 3,5 tonnes) vendus par Renault et Dacia émettaient en moyenne 150 g CO₂/km. Commercialisé en septembre 2014, Nouveau Trafic est doté d'une nouvelle gamme de moteurs adaptés aux besoins spécifiques des clients professionnels, atteignant une sobriété record de 5,7 l / 100 km⁽³⁾ (149 g CO₂ / km) en version Twin Turbo.

2. Les véhicules électriques

Renault a fait du véhicule électrique un élément majeur de sa stratégie et vise un large déploiement de ce type de véhicules, qui de par leur absence d'émissions polluantes au roulage⁽¹⁾ apportent une vraie réponse aux problèmes de pollution atmosphérique en milieu urbain (cf. 2.7.2), et peuvent contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

L'empreinte carbone d'un véhicule électrique sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de près de moitié à celle d'un véhicule thermique équivalent sur la base du mix européen moyen de production électrique, et cet écart est destiné à s'accroître 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).

De plus 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 désormais possible une mobilité électrique zéro CO₂ non seulement à l'usage mais « du puits à la roue », c'est-à-dire en comptabilisant l'ensemble des émissions de CO₂ liées à la production de l'électricité utilisée pour charger la batterie d'un véhicule électrique.

Les ventes de véhicules électriques du Groupe sont entrées dans une dynamique positive au second semestre, permettant à Renault d'être pour la deuxième année consécutive le constructeur qui a vendu le plus de véhicules électriques en Europe (ventes de Twizy comprises). Les bonnes performances commerciales réalisées par ZOE fin 2014 (record absolu en décembre du nombre d'immatriculations mensuelles pour un véhicule électrique en Europe) et les perspectives de croissance du marché des véhicules électriques permettent d'envisager une part croissante de ce type de véhicules dans le mix des ventes du Groupe au cours des prochaines années, avec une contribution significative à la réduction des émissions de CO₂ moyennes de l'ensemble de la gamme.

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⁽⁴⁾ la production mondiale d'électricité issue des énergies renouvelables devrait augmenter de 45 % d'ici 2020 pour atteindre 26 % de la production totale (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 développe actuellement son implantation commerciale et sera présent industriellement en 2016 via sa coentreprise avec Dongfeng (Dongfeng Renault Automotive Company), 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).

Les résultats et faits marquants associés au véhicule électrique sont présentés au chapitre 1.1.5.1.

(1) Ni CO₂, ni autre émission polluante à l'usage, hors pièces d'usure.

(2) Consommations, émissions et autonomie électrique homologues selon réglementation applicable.

(3) Consommation à partir de 5,7 l / 100 km* en version Véhicule Particulier et 5,9 l / 100 km* en version utilitaire.

(4) IEA Medium-Term Renewable Energy Market Report 2014.

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).

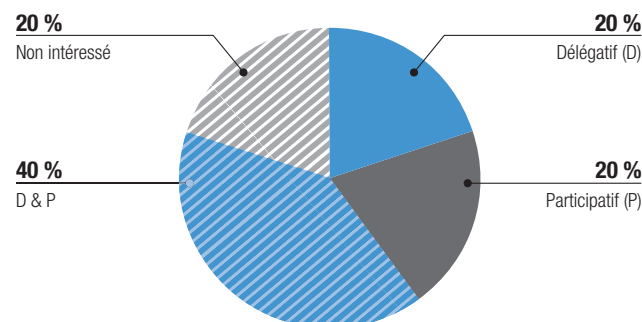
Bien que Renault figure déjà parmi les constructeurs affichant le plus faible écart entre consommations réelles et valeurs homologuées selon les études menées par des ONG indépendantes ⁽¹⁾, l'entreprise s'efforce de réduire encore cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses 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.

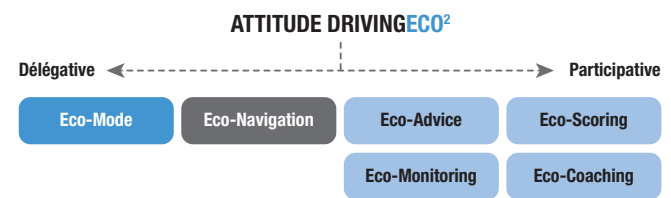
Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

- 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 « déléгатifs », qui sont prêts à confier entièrement à leur véhicule la responsabilité de limiter leur consommation ;
- les conducteurs à la fois participatifs et déléгатifs ;
- enfin une minorité de conducteurs qui ne se déclarent intéressés par aucune forme d'aide à l'éco-conduite.



Pour répondre aux attentes spécifiques de chacun de ses clients Renault a développé toute une gamme d'outils embarqués d'aide à la conduite *Driving eco²*, adaptés à chaque profil de conducteur comme l'illustre le schéma ci-dessous :

- l'Eco-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 Nouvelle Twingo et Nouveau Trafic), qui évaluent le conducteur et lui fournissent des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus ;
- l'Eco-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 toute la gamme de véhicules utilitaires Renault et seront généralisées en 2015 à l'ensemble des modèles commercialisés sous les trois marques du groupe (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors) en Europe, en Russie, au Brésil et en Corée du Sud.

DÉPLOIEMENT DES AIDES EMBARQUÉES À L'ÉCO-CONDUITE

PRINCIPAUX MODÈLES ÉQUIPÉS À FIN 2014	
Eco-mode	Gamme Renault : Twingo, Clio, ZOE, Captur, Kangoo (Z.E. et thermique), Trafic, Master Dacia Sandero, Logan, Duster, Lodgy et Dokker
Évaluation et coaching du conducteur (R-Link, Media Nav ou R&Go)	Gamme Renault : Twingo, Clio, ZOE, Captur, Mégane, Scénic, Laguna, Latitude, Kangoo (Z.E. et thermique), Trafic, Master Gamme Dacia : Sandero, Logan, Duster, Lodgy et Dokker
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : Clio, Captur, ZOE, Latitude, Trafic

Outre la mise à disposition d'aides embarquées à l'éco-conduite, Renault propose par ailleurs une offre de formation à l'éco-conduite à ses clients flottes et particuliers ainsi qu'à ses collaborateurs.

Les formations *Driving eco²* sur véhicules thermiques et électriques, proposées aux clients flottes en partenariat avec ECF (école de conduite française) et l'*International Federation of Safety Education Network* (IFSEN), sont disponibles aujourd'hui en France, en Espagne et au Maroc et en cours de déploiement en Belgique, aux Pays-Bas, en Pologne et en Turquie. Les stagiaires sont formés sur leur propre véhicule de fonction, auquel est connecté le dispositif *Driving Eco² Training System by Renault* qui permet

(1) Rapports *Mind the Gap 2014* de l'ONG *Transport & Environment* et *From Laboratory To Road: a 2014 update* de l'ICCT (*International Council on Clean Transportation*).

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

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014
Produit	Atteindre une proportion de 33 % de matériaux recyclés dans la masse totale des nouveaux véhicules produits en Europe	2013	2016 30,4 % (cf. annexe 2.9.2.1)
Produit	Atteindre une proportion de 20 % de plastiques recyclés sur les nouveaux véhicules Renault produits en Europe	2004	2015 20 % sur Nouvel Espace
Produit	Intégrer sur chaque nouveau modèle ⁽¹⁾ plus de plastique recyclé (en masse) que sur le modèle qu'il remplace	2014	Continu Evol. masse de plastique recyclé d'une génération à la suivante : Twingo : +3 kg/véh Trafic : +14 kg/véh Espace : +46 kg/véh
Produit	Augmenter de 20% la consommation globale de plastique recyclé du Groupe entre 2013 et 2016 ⁽²⁾	2014	2016 Nouvel objectif
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	2012	Continu Suivi par les autorités nationales compétentes

(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^{er} mars 2015

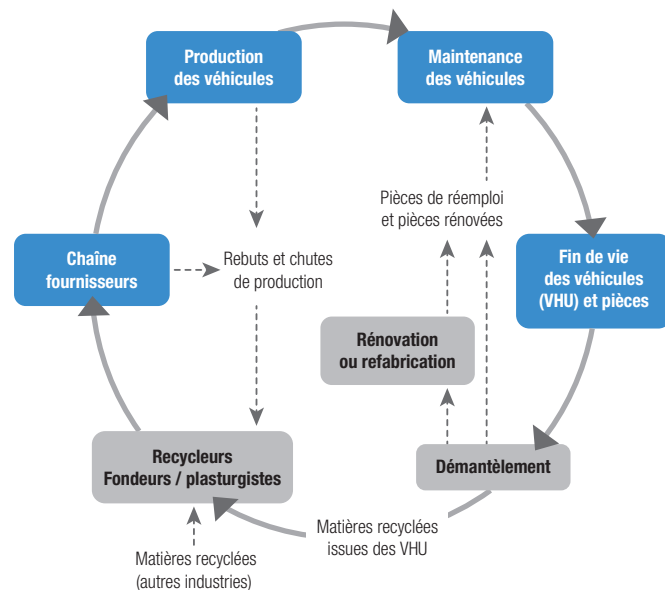
Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques. En 2014, la production des véhicules vendus par le Groupe Renault dans le monde a nécessité, au sein des usines du Groupe et chez ses fournisseurs de composants près de 2,8 millions de tonnes d'acier, 330 000 tonnes de fonte et 310 000 tonnes d'aluminium. Ces estimations incluent les chutes de tôle et copeaux métalliques générées 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 500 000 tonnes de matières plastiques en 2014 (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. La proportion de matière recyclée atteint 95 % pour la fonte. 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 20 % environ pour les pièces d'aluminium embouties en interne mais reste proche de 0 % pour les jantes en aluminium. Renault travaille actuellement à augmenter les taux de recyclé dans ces 2 dernières catégories. La part de plastiques recyclés est estimée à 13 % en moyenne des plastiques utilisés en 2014.

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.

Pour réduire l'utilisation de matières premières, Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire 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 dès 2007 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.



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).

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 (242 personnes formées en 2014) ;

- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 384 centres de VHU agréés ;
- démontage/recyclage dans ses propres centres de déconstruction ;
- commercialisation de pièces de réemploi garanties : Indra distribue au travers de son réseau les pièces réutilisables démontées sur ses sites et certifiées.

En 2014 Indra a traité ou fait traiter par son réseau environ 70 000 véhicules hors d'usage, et lancé le site web goodbye-car.com offrant 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.

RÉ-EMPLOYER

Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées de sa filiale Gaïa (voir ci-dessus), Renault a créé en 2012 une offre après-vente de pièces de réemploi. Le réseau commercial Renault propose en France des pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra. Cette offre est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables à partir de pièces neuves uniquement.

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 vitesses 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 à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre une part importante de l'offre de pièces neuves (de 70 % des références de pièces de groupe motopropulseur jusqu'à 90 % pour les pièces de liaison au sol).

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 la valeur économique des matières lors du recyclage.

Renault s'est associé à d'autres entreprises partageant les mêmes objectifs pour bâtir des consortiums réunissant industriels, collectivités locales, Ademe et universitaires afin de développer des filières industrielles de valorisation des déchets et des pièces issus des véhicules hors d'usage et d'autres industries. Ces projets collaboratifs ciblent particulièrement la valorisation du polypropylène, du noryl, des mousses et textiles (projet Valtex) et des alliages non ferreux. Les associations d'entreprises OREE (www.oree.org) et RECORD (www.record-net.org), auxquelles adhère Renault, aident à la coordination de ces démarches collectives.

À fin 2014, 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. Le premier flux, mis en place en 2012, porte sur les moteurs et boîtes de vitesse défaillants envoyés en rénovation : après traitement, les constituants qui ne trouvent pas leur place dans les organes rénovés sont recyclés dans les fonderies de Renault. Ce flux a été élargi en 2013 aux disques de frein usagés, collectés dans le réseau commercial ;
- 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 ⁽¹⁾, notamment dans la fabrication de fil émaillé pour les moteurs de véhicules électriques ;

- le recyclage du noryl, matière plastique de haute performance utilisée notamment dans la fabrication d'ailes plastiques et de trappes carburants pour les véhicules : des rebus de fabrication provenant des usines de Flins, Douai, et Revoz sont utilisés à hauteur de 6 % pour la fabrication d'ailes neuves à Flins et Douai ;
- 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 technique de l'alliance Renault-Nissan. Deux qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites en 2014 au Panel Matières Renault et peuvent donc désormais être utilisées pour produire des pièces plastiques destinées aux véhicules du Groupe ;
- 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 réduire au maximum l'empreinte écologique des matériaux recyclés.

L'élaboration, à partir de textiles automobiles et vêtements professionnels recyclés suivant un procédé exclusif (projet Valtex), d'un matériau isolant acoustique pour l'insonorisation des véhicules est également en cours de validation en vue d'une mise en œuvre industrielle.

(1) Matière post-industrielle : matière issue de rebus de fabrication (production de câbles) par opposition à une matière post-consommateur (utilisée dans un produit fini et récupérée en fin de vie du produit).

PROJET INNOVATIVE CAR RECYCLING 95 % (ICARRE 95 ⁽¹⁾) – LIFE +

Septembre 2011 – juillet 2015

En 2010, Renault a donné une nouvelle impulsion à sa démarche de développement des filières de recyclage en présentant le projet *Innovative Car Recycling 95 % (Icarre95)* à la Commission européenne. Établi dans le cadre du programme Life+, le projet Icarre95 est un projet subventionné dont le budget s'élève à plusieurs millions d'euros, impliquant de nombreux partenaires et sous-traitants et s'appuyant sur :

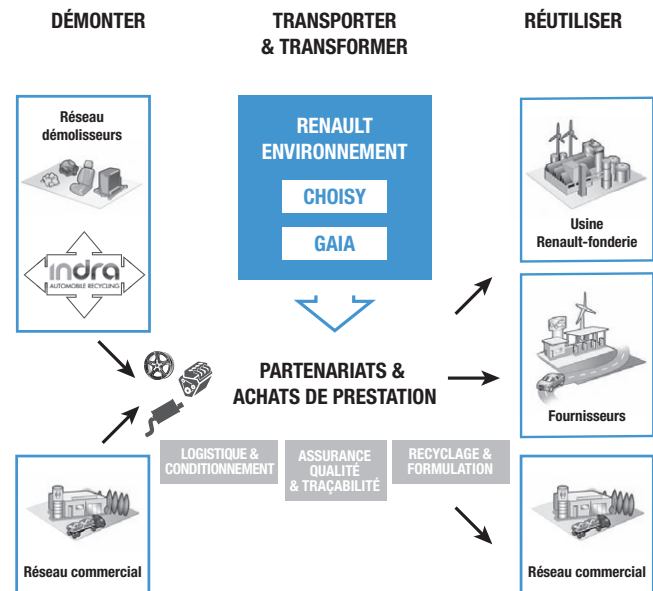
1. le recyclage matière et le développement d'une offre commerciale de pièces de réemploi ;
2. une logistique alternative visant à réduire l'empreinte environnementale du transport dans le processus de recyclage ;
3. le développement des compétences en matière de recyclage à travers notamment des actions de formation en milieu scolaire à la demande de l'Éducation Nationale.

L'objectif d'Icarre95 est de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU, dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, au travers de la mise en place de boucles courtes de réutilisation de pièces et matières dans le secteur automobile. Le modèle créé dans le cadre de ce projet a l'ambition d'être applicable et transférable à d'autres régions françaises et à d'autres pays en Europe. Pour atteindre ses objectifs, le projet vise à augmenter la deuxième vie des composants et/ou matériaux automobiles en concentrant notamment les efforts sur la valorisation de pièces de réemploi, des plastiques, des métaux non ferreux, des textiles ou encore des pots catalytiques. Cela passe notamment par un démontage et un tri plus efficaces des composants et matériaux des véhicules en fin de vie. Ces processus devront être économiquement viables dans leur phase industrielle, et garantir, dans un cycle continu, la qualité technique requise pour l'approvisionnement de la chaîne fournisseurs.

Le projet ICARRE 95 associe Renault à Synova, spécialiste des matières plastiques, Duesmann, spécialiste des platinoïdes, et Indra, spécialiste de la déconstruction automobile.

Des écoles supérieures sont également associées au projet Icarre95 pour développer de nouvelles solutions technologiques de recyclage et intégrer les compétences nécessaires à leur mise en œuvre à leur cursus de formation.

Outre la mise en place et le développement des boucles courtes listées plus haut, les travaux réalisés en 2014 ont porté sur les conditions de viabilité économique de la collecte des matières VHU, dispersées au sein du réseau de démantèlement automobile, et la mise en place des contrats de prestation de collecte garantissant cette performance.



L'utilisation de plastiques recyclés progresse de génération en génération, notamment du fait d'une plus grande disponibilité. Chaque Nouvel Espace (commercialisé au printemps 2015) contiendra ainsi plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issus du recyclage post-consommateur ⁽²⁾, permettant d'atteindre l'objectif de 20 % de plastiques recyclés sur les nouveaux véhicules produits en 2015 en Europe. Cet objectif, fixé en 2004, cède la place sur la deuxième partie du plan Renault 2016 – Drive the Change, à deux nouveaux objectifs traduisant la volonté du Groupe d'internationaliser ses efforts d'intégration d'une quantité croissante de plastiques recyclés dans la production de nouveaux véhicules :

- intégrer sur chaque nouveau modèle ⁽³⁾ plus de plastique recyclé (en masse) que sur le modèle qu'il remplace ;
- augmenter de 20% la consommation globale de plastique recyclé du Groupe entre 2013 et 2016 ⁽⁴⁾.

Renault et Nissan travaillent en effet à l'identification de nouvelles filières et à l'intégration accrue de matières plastiques recyclées dans les véhicules produits à l'international. Cela se traduit par une hausse de 36% en 2014

des quantités de plastiques recyclés utilisées dans les usines Renault hors d'Europe et Dacia en Roumanie, soit environ 13 kg par véhicule.

PIÈCES EN PLASTIQUE RECYCLÉ SUR NOUVEL ESPACE


(1) Pour plus d'informations : <http://icarre95-programmelife.com>

(2) Matière recyclée post-consommateur : matière issue du recyclage de produits de consommation en fin de vie, par opposition aux matières recyclées post-industrielles issues de rebus de fabrication

(3) Un modèle s'entend ici comme un type de véhicule produit dans une usine donnée

(4) En tonnage sur la base des volumes prévisionnels de production 2016 au 1^{er} mars 2015

2.6.3.3 DÉCHETS

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014
Fabrication Réduire le recours à l'enfouissement : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2016	2007	2016	4 usines
Fabrication Réduire de 20 % la quantité de déchets dangereux générée par véhicule produit sur les sites de fabrication entre 2012 et 2016	2013	2016	stable (comparé à 2012)
Fabrication Réduire de 20 % la quantité de déchets non-dangereux en mélange générée par les sites de fabrication entre 2012 et 2016	2013	2016	-13 % (comparé à 2012)

En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire au maximum les impacts environnementaux liés à la production de déchets par la mise en œuvre 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. 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 ;

- **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. À l'usine de Maubeuge (France), les solvants de rinçage des robots de peinture sont régénérés par un prestataire spécialisé et réutilisés. Pour sa part, l'usine de Cléon collecte et régénère les huiles de plusieurs usines françaises pour les utiliser dans le processus d'usinage de pièces mécaniques en remplacement d'huiles neuves. Lorsqu'elles sont en bon état les palettes de bois usagées sont réutilisées au sein de l'entreprise ou revendues pour le même usage. Les pièces de fin de série inutilisées sont récupérées au sein des usines, triées et commercialisées par la société Gaïa, filiale de Renault Environnement ;

- **recycler** la matière contenue dans les déchets. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique, métaux, etc.). Ainsi, les déchets métalliques, qui représentent plus de 70 % du total des déchets de production en masse, 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 depuis 2013, les boues de traitement des eaux usées de l'usine de Sandouville ne sont plus incinérées, mais recyclées dans une cimenterie, en substitution de matière première. De même les poussières d'aspiration de l'usine du Mans (plus de 1000 t en 2014), jusqu'alors enfouies, sont aujourd'hui valorisées comme réactif dans le processus de stabilisation des déchets dangereux, en remplacement de matière vierge ;
- **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 ;
- **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 35 % depuis 2008 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers). À fin 2014, 4 sites de fabrication n'ont plus de déchets de production en décharge (hors déchets de chantiers).

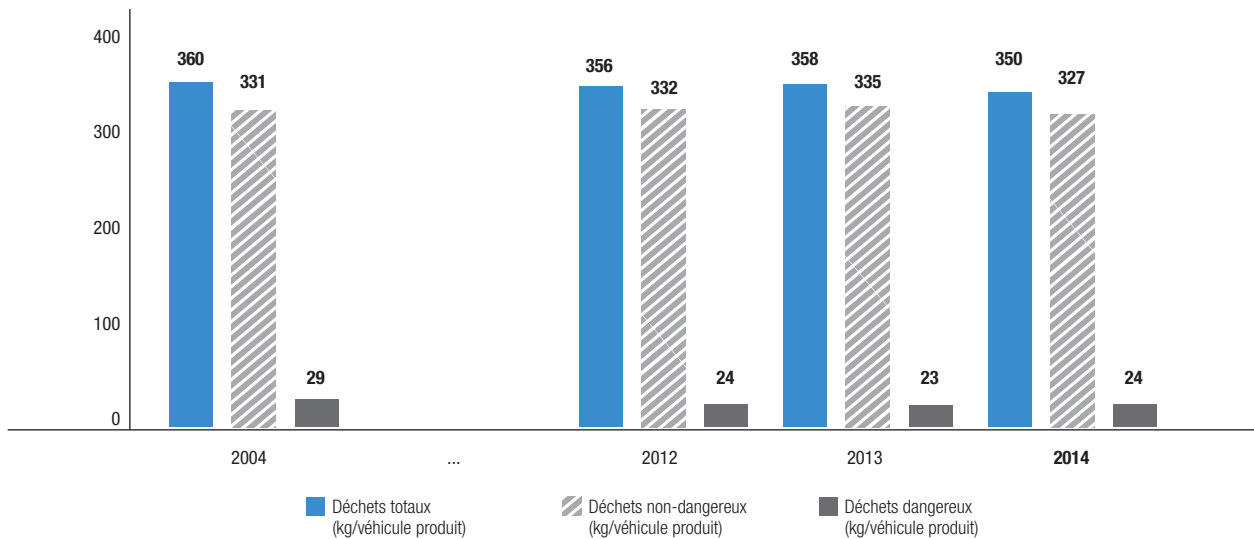
Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

DÉCHETS – TYPES ET MODES DE TRAITEMENT (TONNES/AN) ⁽¹⁾

		TOTAL	RECYCLES	VALORISATION ENERGETIQUE	INCENERES SANS VALORISATION ENERGETIQUE	AUTRES FILIERES D'ELIMINATION
Déchets industriels dangereux	2014	60 785	15 066	26 577	3 856	15 286
	2013	57 401	13 533	23 506	3 073	17 290
	2012	56 234	12 485	23 972	2 347	17 429
Déchets industriels non dangereux ⁽²⁾	2014	169 621	124 658	7 961	1 166	35 837
	2013	192 954	141 201	9 735	675	41 343
	2012	184 279	138 878	8 220	663	36 518
Déchets métalliques	2014	669 978	666 454			3 524
	2013	652 698	650 299			2 399
	2012	607 606	603 033			4 572
TOTAL	2014	900 384	806 177	34 538	5 022	54 647
	2013	903 052	805 032	33 241	3 748	61 031
	2012	848 119	754 396	32 192	3 011	58 520

(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, ne sont pas comptabilisés.

(2) Hors déchets métalliques.

DÉCHETS PAR VÉHICULE PRODUIT (KG/VÉHICULE) ⁽¹⁾


(1) Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur le graphique.

2.6.3.4 CONSOMMATION ET QUALITÉ DE L'EAU

PRINCIPAUX OBJECTIFS	PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014
Fabrication	Réduire de 45 % les prélèvements d'eau par véhicule (toutes sources incluses) par rapport à 2005	2012	2016 (-42 % comparé à 2005)
Fabrication	Réduire de 60 % les rejets de métaux lourds par véhicule (METOX) dans les effluents liquides par rapport à 2005	2012	2016 (-30% comparé à 2005)

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 une moins grande pureté etc.), les arrêts 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. Ainsi, de nouvelles stations de traitement biologique ont été mises en place à l'usine du Mans (France) en 2012 et de Dacia (Roumanie) en 2013 pour améliorer la qualité des effluents rejetés ;
- 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.

RECYCLAGE DES EFFLUENTS INDUSTRIELS

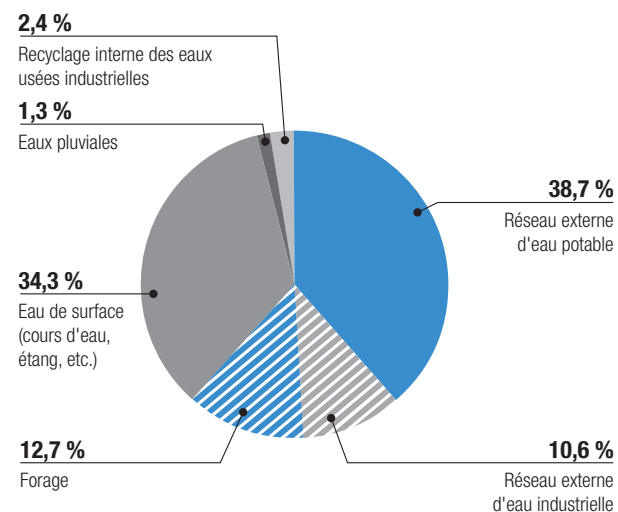
Parmi les leviers de mise en œuvre de ses objectifs de réduction des prélèvements d'eau et des rejets polluants dans le milieu naturel, Renault s'appuie notamment sur le recyclage des effluents industriels : les effluents aqueux issus du processus de fabrication reçoivent un traitement qui permet de 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 2014, sur les 13 usines de mécanique du groupe Renault, 7 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), inaugurée en février 2012 et située dans un pays en situation de stress hydrique, 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 200 000 m³ d'eau en 2014 et de diviser par deux l'approvisionnement externe en eau du site par véhicule produit (de 3,35 à 1,68 m³ par véhicule) par rapport à l'année 2013.

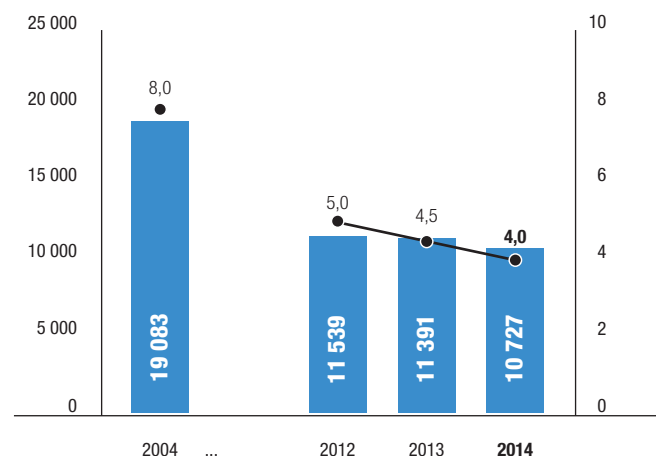
La part croissante des effluents recyclés dans l'approvisionnement en eau du Groupe, conjuguée à la poursuite du déploiement des meilleures pratiques en matière de réduction des consommations d'eau, ont permis de poursuivre en 2014 la diminution de l'approvisionnement externe en eau par véhicule produit, qui s'inscrit en baisse de 8 % par rapport à 2013 et de 47 % en 10 ans (voir graphique).

RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU PAR SOURCE



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2).

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.
Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2).

2.6.3.5 QUALITÉ DE L'AIR

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2014
Fabrication Réduire les émissions de COV par le progrès continu et par le remplacement « au fil de l'eau » des installations obsolètes	2012	2016	-8 % (en g/m ²) comparé à 2012

FABRICATION

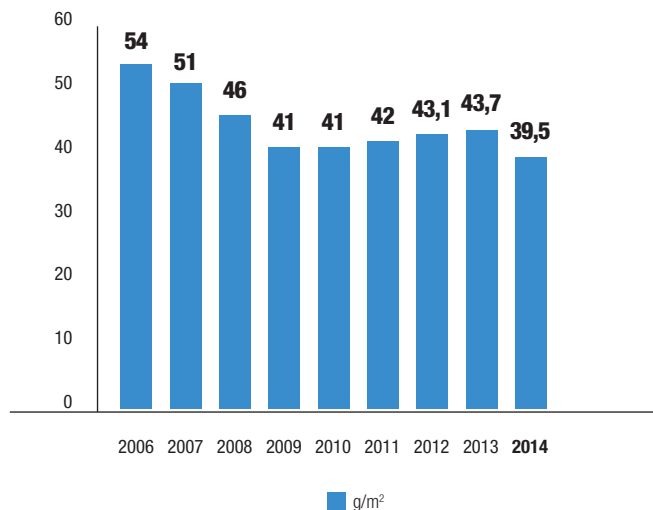
Les composés organiques volatils (COV)

Renault privilégiant la réduction des émissions à la source, à fin 2014, la capacité de production est équipée à près de 76 % de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable (1) et à plus de 80 % d'incinérateurs destinés à abaisser les émissions de COV issues de la cuisson des peintures. Parmi les principales actions de réduction des émissions de COV réalisées en 2014 dans les usines du Groupe on peut citer :

- le remplacement des bases solvantées de l'usine de Novo Mesto (Slovénie) par des bases hydrodiluable ;
- la connexion de l'étuve des apprêts de l'usine de Sandouville (France) à l'incinérateur de COV des étuves bases et vernis ;
- la diminution de l'épaisseur de la première couche de peinture sur les Captur bi-tons produits à Valladolid (Espagne) ;
- le remplacement du solvant de nettoyage des lignes de peintures hydrodiluable par un produit sans solvant à Busan (Corée).

L'ingénierie peinture pilote la démarche de généralisation des meilleures pratiques, d'échanges et d'émulation entre usines.

ÉMISSIONS DE COV

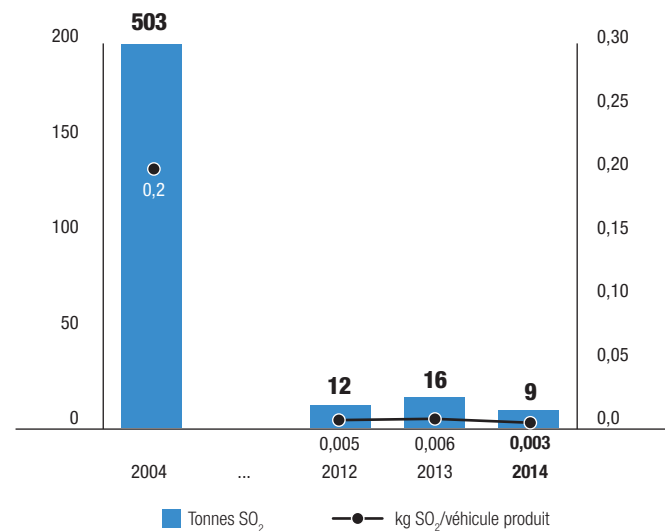


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

Les émissions de SO₂ et NO_x liées à la combustion

Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO₂), d'oxydes d'azote (NO_x) et de dioxyde de carbone (CO₂). Le fioul n'étant désormais pratiquement plus utilisé sur les sites du Groupe (il représentait 0,11% de l'énergie thermique consommée par Renault en 2014 contre 14 % en 1999) les actions de progrès portent désormais principalement sur la modernisation des chaudières gaz et la mise en place de brûleurs à faible émissions de NO_x.

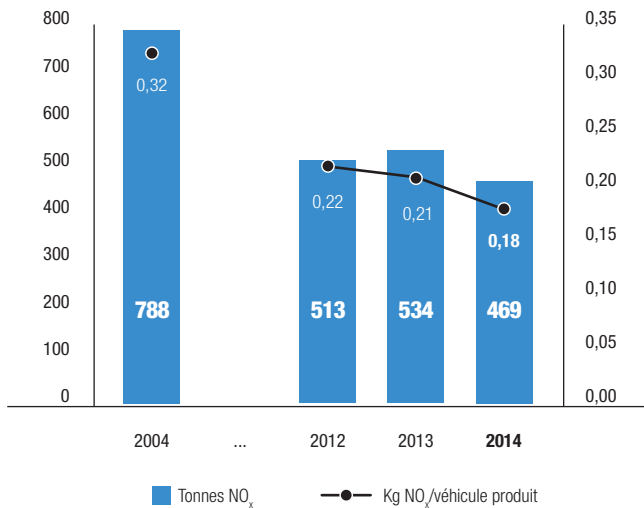
ÉMISSIONS DE SO₂



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2).

(1) Les « bases » sont la couche de couleur de la peinture de caisse automobile, qui comprend également la cataphorèse (revêtement anticorrosion), les apprêts et les vernis. Les bases hydrodiluable comportent une teneur réduite en solvants organiques, en grande partie remplacés par de l'eau, ce qui permet de réduire d'autant les quantités de COV émises lors de leur application et de leur cuisson.

ÉMISSIONS DE NO_x



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2).

UTILISATION DES VÉHICULES

Réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques

Tous les véhicules particuliers (depuis le 1^{er} janvier 2011) et utilitaires (depuis le 1^{er} janvier 2012) commercialisés en Europe respectent la réglementation Euro 5, impliquant notamment que tous les moteurs Diesel sont équipés d'un filtre à particules. La norme Euro 6, à laquelle répondent déjà deux motorisations de Nouvelle Twingo sur les trois disponibles à fin 2014 et qui sera progressivement déployée sur l'ensemble des gammes européennes Renault et Dacia en 2015, abaisse encore le niveau d'émission de particules autorisé pour toutes les motorisations, mais réduit surtout de plus de moitié par rapport à la norme Euro 5 les émissions d'oxydes d'azote des véhicules Diesel, qui se rapprochent de celles des véhicules à essence.

Une telle réduction, qui représente une division par plus de 6 des émissions d'oxydes d'azote des motorisations Diesel en l'espace de 10 ans, est rendue possible par la mise en place d'un NOx trap, système chimique qui piège les oxydes d'azote puis les transforme en gaz neutres. Ce catalyseur contribue par ailleurs à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète. Ce système de post-traitement, commercialisé par Renault aux particuliers dès 2009, est présent en 2014 sur certaines motorisations des gammes Mégane et Scénic commercialisées en Europe.

Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux spécificités locales (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) de façon à assurer la conformité de chaque véhicule aux réglementations en vigueur dans son pays de commercialisation.

L'amélioration continue de l'efficacité énergétique des véhicules (cf. 2.6.3.1) contribue également à la réduction des émissions polluantes au cours de leur utilisation.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CONFORMÉMENT AUX NORMES D'ÉMISSIONS POUR VÉHICULES PARTICULIERS (UNION EUROPÉENNE)

	EURO 1	EURO 2	EURO 3	EURO 4	EURO 5	EURO 6	% DE RÉDUCTION ATTEINT PAR EURO 6 PAR RAPPORT À LA 1 ^{RE} VALEUR LIMITE
ENTRÉE EN VIGUEUR (TOUT TYPE)	1993	1997	2001	2006	2011	2015	
Diesel							
Oxydes d'azote (NO _x)	-	-	500	250	180	80	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NO _x)	970	900	560	300	230	170	-82 %
Particules – en masse (PM)	140	100	50	25	5	4,5	-97 %
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	6×10 ¹¹	6×10 ¹¹	-
Essence							
Oxydes d'azote (NO _x)	-	-	150	80	60	60	-60 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	2 200	2 200	1 000	1 000	1 000	-63 %
Hydrocarbures (HC)	-	-	200	100	100	100	-50 %
Hydrocarbures non méthaniques (HCNM)	-	-	-	-	68	68	-
Particules – en masse (PM)	-	-	-	-	5	4,5	-
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	-	6×10 ¹¹	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

Contribution des véhicules électriques à l'amélioration de la qualité de l'air en milieu urbain

En atteignant une part significative du parc roulant, le véhicule électrique contribuera, grâce à son absence d'émissions en phase d'usage ⁽¹⁾, à l'amélioration de la qualité de l'air dans les zones urbaines. En 2012, Renault s'est associé 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 (NO₂) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons et jusqu'à 45 % le long des artères principales, et les concentrations en particules (PM₁₀) jusqu'à 30 %. Enfin le nombre d'habitants et visiteurs du centre historique exposés à des concentrations en benzène supérieures à 2 µg/m³ (valeur maximale recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France) serait réduit de près de 50 % par rapport au scénario de base.

Le scénario volontariste modélisé à Hong-Kong envisage 20 % de véhicules électriques sur les voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont bus légers), et 20 % de GPL bi-carburant sur les taxis et bus légers dans un secteur de 1 km² situé en centre-ville (quartier de Mong Kok). La modélisation démontre que les 20 % de véhicules électriques introduits dans le parc automobile engendreraient à eux seuls une réduction de 46 % des concentrations hivernales de Composés Organiques Volatils et de 25 % des concentrations de particules fines (PM₁₀ et PM_{2,5}) dans le secteur concerné.

2.6.3.6 SOLS ET NAPPES SOUTERRAINES

PRINCIPAL OBJECTIF	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques sont avérés	2001	Continu

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.

(1) Hors pièces d'usure.

En 2014, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique de Renault représentaient une surface totale de 4 049 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 risque de pollution associé aux installations existantes et de renforcer le niveau de protection 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 ou en cours de déploiement 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 de s'assurer qu'il n'y a aucun déplacement de polluants vers des zones sensibles.

Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements français sont équipés depuis 2011 de moyens durables de prévention (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 moyens 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 trois composantes :

- 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...) ;
- 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 2014, 22 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

2.6.3.7 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

Conformément à la réglementation européenne en vigueur, les véhicules thermiques commercialisés par Renault en Europe émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage.

Avec un niveau sonore mesuré entre 68 et 70,5 dBA, soit sensiblement inférieur au niveau réglementaire, les véhicules électriques de la gamme Renault contribuent 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 inférieur d'environ 10 dBA à celui d'un véhicule thermique.

2.6.3.8 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 une telle évaluation a été menée pour l'usine de Tanger inaugurée en 2012. Au Brésil, Renault est allé au-delà et, en accord avec les autorités locales, a mis en place en 2008 un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m², 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

Un diagnostic biodiversité a été réalisé en 2013 sur le site d'ingénierie du Technocentre (France), qui compte plus de 80 hectares non imperméabilisés.

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, a fait de la sécurité routière un axe de déploiement de sa responsabilité sociale d'entreprise.



DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE 2011-2020 SOUTENUE PAR RENAULT

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... 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 suivant 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



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 2013-2014.

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 800 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une douzaine 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 Slovénie, 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 permet de sensibiliser les enfants de 7 à 12 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 depuis le centre de ressources pédagogiques du programme (<http://www.securite-mobilite-pour-tous.com/accueil/centre-de-ressources/>).

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 2014 de ce dernier a permis de mettre en lumière des initiatives très concrètes, mises en application dans des pays comme la Russie, le Brésil, le Liban, l'Inde, l'Ukraine, la Chine ou le Mexique.

LE « PACTE TKAYES », UN PLAN D'ACTION DU GROUPE RENAULT AU MAROC

Au Maroc, le groupe Renault continue à renforcer son engagement citoyen dans le cadre de son programme sécurité routière « Tkayes », une invitation à respecter la vie et à respecter l'autre, un concept porteur de sens, qui a pour ambition de devenir un état d'esprit et d'inciter à un comportement responsable sur un ton à la fois ferme et amical.

En 2013, Renault Maroc avait organisé à Tanger, un grand circuit, premier dans son genre, dédié à la prévention routière « Le village Tkayes », en partenariat avec le Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, le Comité National de Prévention des Accidents de la Circulation, l'École de Conduite Marocaine et les Délégations de l'Éducation Nationale à Tanger et à Fahs Anjra. En 2014, le village a accueilli 2 700 jeunes venant de 50 collèges de la région. 200 heures de formation ont été dispensées.

Le Village Tkayes s'inscrit dans la continuité des actions menées depuis 2007 par le groupe Renault Maroc dans le cadre de l'effort national mené en matière de sécurité routière.

- « Concours Tkayes Style » : un concours de création d'affiches autour de la thématique de la prévention routière et la lutte contre les accidents. En 2014, près de 2 000 affiches étaient présentées, totalisant plus de 1 000 participants et plus de 33 000 fans. Les 20 meilleures affiches ont fait l'objet d'une exposition itinérante.
- « Tkayes Mix ». Renault Maroc a réalisé et assuré la distribution de plus de 20 000 cd reprenant une compilation de chansons de la scène musicale nationale autour de la thématique de la prévention routière. Cette action a couvert des points névralgiques, tels que les stations-service grâce à un partenariat avec Total Maroc, les stations de taxi et les principales plages du Royaume et a concerné plusieurs villes du Royaume : Casablanca, Rabat, Tanger, Tétouan, Salé et Marrakech.
- Tkayes relaye ses messages également à travers une plate-forme Facebook (www.facebook.com/tkayes_style) avec déjà plus de 70 000 fans.
- En 2014 un concours vidéo était organisé via une tournée dans les écoles spécialisées d'arts graphiques et de cinéma. 23 vidéos de sécurité routière étaient réalisées.

GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP – GLOBAL ROAD SAFETY INITIATIVE



GLOBAL
ROAD SAFETY
PARTNERSHIP

Afin de limiter l'augmentation de l'insécurité routière qui accompagne inexorablement l'accès à la mobilité et à la motorisation, Renault est engagé dans deux programmes d'envergure depuis 2005 : le *Global Road Safety Partnership* (GRSP) et le *Global Road Safety Initiative* (GRSI).

<http://www.grsproadsafety.org>

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.

En 2014, le GRSP intervenait dans 48 pays à travers le monde, touchant directement quelque 38 millions de personnes.

Le GRSI est un programme international de sécurité routière soutenu par cinq des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Toyota, Michelin, Total et Shell) et déployé par le GRSP pour répondre aux enjeux identifiés dans le « Rapport mondial sur la prévention des traumatismes dus aux accidents de la circulation ».

En 2009, Renault a confirmé son engagement pour la 2^e phase (2010-2014). Cette nouvelle phase continue les travaux menés au Brésil, en Chine et dans les pays ASEAN et introduit les projets du GRSI et de ses membres sur le continent africain.

En 2014, Renault a continué à soutenir les actions du GRSP et du GRSI 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, *éco-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 eco²* 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.

L'année 2014 a été l'occasion de démarrer une collaboration avec l'Université d'Aix-Marseille à l'attention de préventeurs des risques routiers. Elle a pour ambition de former des personnes capables d'impulser des changements de comportements afin de faire baisser la sinistralité routière en entreprise. Le parcours, qui prend la forme d'une formation de 7,5 jours sur le Circuit Renault, est sanctionné par un Certificat Universitaire.

Le cursus théorique et pratique aborde les limites du système Homme-Environnement-Véhicule-Organisation au travers des recherches menées notamment par Renault. Les stagiaires sont amenés à mettre en pratique sur le circuit les représentations du risque, les limites perspectives et analytiques de la tâche de conduite, la matrice GDE (*Goals of Driver Education*), la physiologie du risque, etc.

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 à 10 étudiants ayant suivi les 18 mois d'enseignement théorique et pratique, d'obtenir leur diplôme en 2014.

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 (prise en compte de la protection à toutes les places, traitement du sous marinage), couplée à une assistance au conducteur dans les phases de conduite normales (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe), afin de lui permettre d'adopter une conduite adaptée.

Cet effort sur la sécurité passive va se maintenir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consommateurs dans le monde. En complément, l'avenir de la sécurité automobile passe maintenant par les *Advanced driver assistance systems* (ADAS), pour lesquels l'action de Renault porte sur la démocratisation des systèmes proposés par les constructeurs du haut de gamme.

Notre nouvel Espace annonce l'arrivée de ces systèmes que nous appliquerons ensuite largement sur la gamme : l'Alerte de survitesse avec reconnaissance des panneaux de signalisation, le Régulateur de vitesse adaptatif, l'affichage tête haute et la commutation automatique des feux de route / croisement en roulage de nuit. Seront aussi disponibles, l'Alerte de franchissement de ligne, l'Avertisseur d'angle mort, l'Alerte distance de sécurité et bien sûr le Freinage actif d'urgence pour éviter une collision ou en atténuer les effets et protéger au mieux les occupants.

Grâce notamment au LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault-PSA Peugeot Citroën) et à sa participation dans de nombreux groupes de travail internationaux, Renault dispose depuis plus de 40 ans de données d'accidentologie permettant d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) des systèmes de sécurité et ainsi d'identifier les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité réelle. Cette approche accidentologique est complétée et enrichie par la recherche en biomécanique, qui permet de mieux comprendre les mécanismes lésionnels à l'origine des blessures observées lors des accidents, et ainsi de proposer une amélioration continue des systèmes de sécurité disponibles dans les véhicules du Groupe.

SECOURIR



SECOURIR

Depuis 2010, Renault a fait la démarche volontaire d'intervenir auprès des services de secours pour optimiser leur efficacité et la sécurité de tous lors des interventions sur les véhicules accidentés. Pour renforcer cet engagement Renault et la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France ont signé un partenariat en juin 2012. Des conventions ont également été signées avec la moitié des Services Départementaux d'Incendie et de Secours de France.

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 prêt 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 2014 :

- 250 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 ;
- le don de deux ZOE pédagogiques pour permettre aux pompiers d'apprendre à intervenir sur un VE accidenté selon des scénarii précis : choc frontal, choc latéral et choc arrière ;
- la formation de 400 pompiers français formateurs à l'intervention sur les véhicules électriques (VE) des gammes Renault et Nissan ; formation étendue à des pompiers espagnols, paraguayens et bosniaques ;
- une contribution à la réalisation d'un format ISO pour les fiches d'aide à la décision en cas d'intervention sur véhicule ;
- la création d'un challenge national en secours routier destiné à tous les pompiers français pour contribuer à améliorer les pratiques en secours routier ;
- une contribution technique à quatre rendez-vous annuels nationaux des pompiers : journées techniques, journées thématiques, congrès national des sapeurs-pompiers, congrès route et médecine ;
- le *rescue code*, mis en service depuis mi-2014 est un autre exemple de l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité des interventions des services de secours. Il permet aux pompiers, en flashant un QR code positionné sur le pare-brise et la lunette arrière, d'accéder instantanément à la fiche d'aide à la décision de tous les véhicules de la gamme Renault et Dacia lors d'un accident de la route, grâce à une application spécialement conçue en partenariat avec la société DESINCAR et mise à disposition gratuite des pompiers.

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, pouvant impacter leur sécurité en intervention. 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. Pour exemple, le lancement d'un projet de recherche nommé QUO VADIS en partenariat avec des pompiers et médecins français, subventionné par la fondation sécurité routière, dans le but d'améliorer la prise en charge des victimes d'accidents.

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 moderne sera zéro émission, communicant et autonome.

Le véhicule sera communicant, avec les autres véhicules, avec la route, avec l'environnement, avec les conducteurs et les passagers. Les véhicules vont se communiquer des informations sur leur localisation, leur vitesse, leur parcours prévu, etc. Les véhicules pourront devenir des 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 vont être utilisées 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), des services de trafic (congestion, itinéraires bis en temps réel, etc.) ou des services *d'infotainment* (information et *entertainment* pour les passagers). Les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) sont de plus en plus performants et robustes, et de plus en plus abordables, en termes de prix, de simplicité d'utilisation et de diversité.

Le véhicule sera autonome : l'autonomie n'est pas forcément totale, elle peut être partielle ou conditionnelle, en fonction du degré d'automatisation et des situations de conduite envisagées, que l'on appelle communément des « cas d'usages ». Un cas d'usage décrit une fonctionnalité de délégation plus ou moins importante de conduite, dans des conditions de circulation, d'infrastructure, d'environnement et de mode de délégation assez précis.

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, notamment dans les situations où un risque d'accident est prévisible.

Les grands défis liés à ce véhicule moderne sont d'ordre technologique (performance et fiabilité des capteurs et intelligence artificielle), éthique et juridique (sommes-nous prêts à vivre sur une route automatisée et quel est le cadre juridique qui va avec ?) et ergonomique (comment concevoir une relation conducteur-automate qui gère mieux les situations de conduite et les situations de risque que le conducteur d'aujourd'hui ?).

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 la communauté scientifique, avec des partenaires industriels, et avec 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 qui les permettent, du test technique en laboratoire, à l'expérimentation grande échelle sur routes ouvertes avec des sujets lambda :

- des tests fonctionnels élémentaires sur moyens d'essai et de simulation ;
- des tests fonctionnels sur pistes ;
- des tests fonctionnels sur routes ouvertes avec escorte de signalement ;
- des tests de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests « grande échelle » de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests pilotes de pré-commercialisation.

Le véhicule connecté est déjà une réalité, comme avec R-Link de Renault par exemple. 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 de rares 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 l'exposition au risque et à la formation sécurité routière 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. Renault est signataire de la Charte Sécurité routière, 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 dans ses sites français et étrangers, dans l'ensemble de ses activités ingénierie, fabrication, commerce.

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, animés 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).

2.7.2 GESTION DU RISQUE SUBSTANCES

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	
Fabrication et produit	Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques	2009	Continu

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'ingénieries et de logistiques 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 en ce qui concerne les substances contenues dans les matériaux. Sachant que le nombre de substances considérées comme toxiques à différents degrés croît régulièrement du fait de l'amélioration des connaissances scientifiques, Renault a établi deux listes de substances prioritaires à la substitution, respectivement pour les produits chimiques et les matériaux. Ces listes 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.

Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à sa norme substances. Cette dernière prohibe l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, liste les substances dont la substitution est prioritaire, et impose aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Son 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 que les nanomatériaux. Le développement de l'usage des nanotechnologies ne fait cependant pas partie des objectifs de R&D de Renault. Les utilisations correspondent aux usages couramment proposés par les fournisseurs de l'industrie automobile.

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. Elle 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 2013 par l'ACEA, Association des constructeurs européens d'automobiles, l'industrie automobile en EU27 comptait 12,9 millions d'emplois en 2012, dont 2,2 millions directs, soit environ cinq 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 385 milliards d'euros (2011 ou 2012 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.

Alors qu'auparavant la contribution sociétale de l'entreprise reposait principalement sur une philanthropie altruiste et ad hoc, même si celle-ci pouvait être le reflet de ses valeurs, aujourd'hui il s'inscrit dans la durée en s'accompagnant d'une approche plus stratégique et plus pérenne.

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 http://www.fundacionrenault.org.ar/	1960	Éducation Environnement Sécurité routière Santé Développement local	Local et régional	111 K€
Brésil	Instituto Renault do Brasil http://www.renault.com.br/mais_renault/instituto-renault/	2010	Éducation Environnement Sécurité routière Diversité Développement local	Local et régional	3,8 M€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	128 K€
Espagne	Fundación Renault España Fundación Renault para la Movilidad Sostenible http://www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	420 K€
France	Fondation d'Entreprise Renault https://www.fondation.renault.com/	2001	Éducation	International	2,8 M€

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 et l'agence française de développement, il était conçu par Renault Tanger Exploitation puis donné en gestion déléguée à Renault, dans le cadre de la mise en place de l'usine de Tanger, pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile.

Ce centre a assuré une grande partie de l'effort de formation pour Renault avec pas moins de 5 500 personnes formées, totalisant un peu plus d'un million d'heures de formation.

Désormais, avec ses sept écoles de maintenance, quatre écoles de fabrication, une école logistique ainsi que trois ateliers spécifiques (produit, santé et prévention, sécurité et environnement), l'IFMIA-TM a pour mission de contribuer au développement de la formation, la recherche et l'expertise dans le domaine de l'industrie automobile. Il assure la formation initiale pour préparer les diplômes nationaux (diplôme de qualification, diplôme de technicien et diplôme de technicien spécialisé) et la formation qualifiante pour des profils spécifiques au profit des entreprises du secteur de l'industrie de l'automobile. Il organise également des sessions de formation continue et de perfectionnement pour le personnel des entreprises du secteur de l'industrie automobile ;

- 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. Un bilan de la convention sera fait la fin de 12 mois, à la fois sur les mécanismes mis en place et des résultats obtenus.

- 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 sera 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 » 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 Electromobilité » 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 ;
 - Renault est également souscripteur du FMEA. Le **Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles** est un fonds d'investissement, créé en 2009, qui peut intervenir par apport en fonds propres ou quasi-fonds propres dans les entreprises équipementiers automobiles. Le FMEA intervient en « investisseur avisé » uniquement sur le long terme, généralement pour une durée de sept ou huit ans.
- Ces interventions doivent permettre le développement et la consolidation d'ETI, grosses PME plus rentables, stratégiques, et plus compétitives tout en étant capables d'offrir aux constructeurs automobiles une capacité de Recherche et Développement et un ancrage international renforcé.

Le FMEA investit dans les entreprises suivantes :

- des équipementiers ayant besoin de renforcer leurs fonds propres pour financer le développement de leurs activités et leurs programmes de Recherche et Développement,
- des entreprises capables de fédérer et consolider des ensembles plus performants dans les filières de l'équipement automobile (plasturgie, emboutissage et ferrage, fonderie, caoutchouc, etc.),
- des entreprises à forte capacité innovante et à forte croissance, ayant des besoins en fonds propres.

En octobre 2014, le ministre français de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Emmanuel Macron, a annoncé un projet de transformation et d'évolution du FMEA pour devenir le Fonds d'Avenir Automobile, pour une mise en place en 2015.

2.8.1.3 ACTEUR PAR SON ACTIVITÉ PHILANTHROPIQUE

Mais parce que tout n'est pas qu'une question de business, il reste néanmoins 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 SAS

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.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 2014, Renault a reçu et traité 130 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. 142 milliers d'euros ont été accordés aux 10 projets retenus dont le détail figure en 2.9.3.3.

Les décisions sur les initiatives à soutenir sont prises collégalement par des représentants du personnel du Comité du groupe Renault, du Juridique, de la Communication, de la RSE, des RH et des différentes Régions internationales lors d'un jury qui se réunit trois 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 soient bien relayées. D'autres demandes pertinentes localement peuvent être traitées en direct sur le budget des 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, près de 160 associations ont été soutenues.

Renouvelé en juin 2014 par un accord de trois ans conclu avec les syndicats, le FASH sera 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 ces thématiques, la DRSE 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 ci-dessus. 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.

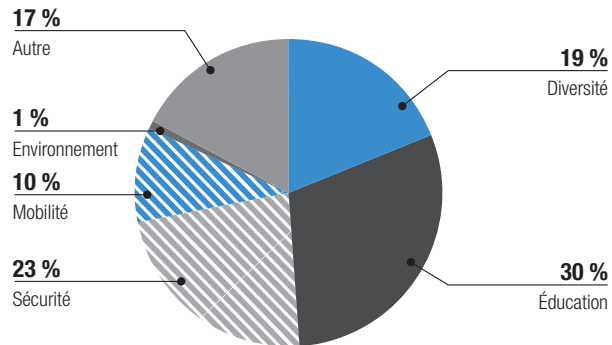
Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2014 :

- plus de 350 actions sont identifiées dans 30 pays, couvrant les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 83 % du montant du soutien se positionnent sur les axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe ;
- 90 % du montant sont orientés vers des actions de type « investissement communauté » ;

Le détail figure en annexe 2.9.3.2.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIÉTALE

PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE

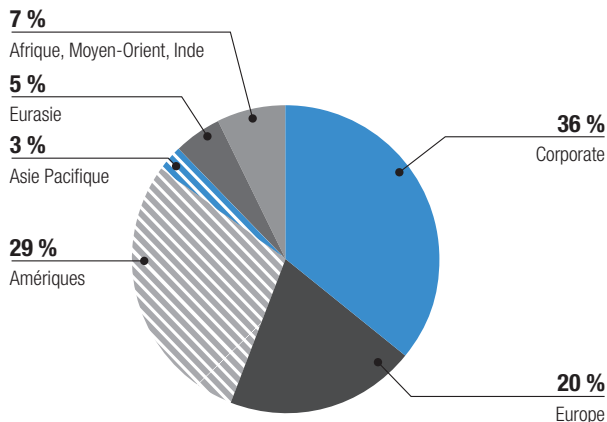


Regroupées depuis 2014 sous l'axe capital humain, les actions en matière d'éducation et de diversité sont représentées séparément ici afin d'indiquer leur poids respectifs et de permettre une comparaison avec les données publiées en 2013.

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. Afin de comparer avec les données publiées en 2013, il convient d'additionner « Environnement » et « Mobilité ».

Conformément avec la politique du Groupe, plus de 80 % des actions sociétales en 2014 concernaient les axes RSE prioritaires.

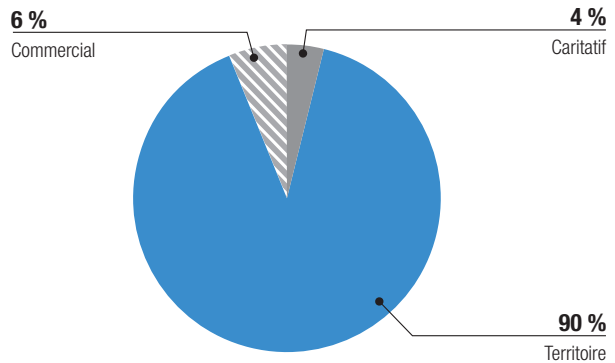
PAR RÉGION



La représentation des investissements sociétaux ci-dessous tient compte de deux évolutions par rapport à 2013 :

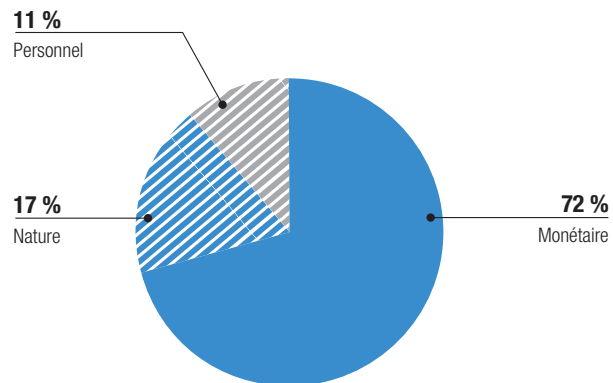
- la réaffectation de certains pays pour accompagner le redécoupage géographique des Régions du Groupe ;
- la séparation des actions soutenues au niveau *corporate* qui était attribuées auparavant à la France (Région Europe). Ces actions ont pour la plupart un rayonnement international.

PAR NATURE DE SOUTIEN



En 2014, 90 % de l'investissement sociétal concernait les axes prioritaires de la RSE dans une zone stratégique pour l'entreprise ou un enjeu local considéré comme prioritaire.

PAR TYPE DE DON



En 2014, la répartition des dépenses sociétales par type de don était identique à celle de 2013. Le financement de projets correspond à 72 % de l'investissement total.

Ce graphique représentant le coût réel pour l'entreprise, d'importants dons en nature réalisés n'y apparaissent pas. Amortis comptablement par l'entreprise, la valeur résiduelle utilisée pour ces calculs est de zéro, malgré une valeur réelle importante pour les bénéficiaires. À titre d'exemple les machines-outils et bancs d'essais donnés aux écoles d'ingénierie et centres de formation techniques.

2.9 ANNEXES

2.9.1 ANNEXES SOCIALES

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

COMPOSITION		NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/14	ACTIF (en millions d'euros)	PERF. 2014 (en %)
FCPE Actions Renault (PEG)				
Fonds Actions Renault ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Près de 100 % actions Renault	35 903	311,9	3,56
Fonds Renault Shares ⁽²⁾	Près de 100 % actions Renault	9014	76 1	3,54
Fonds Renault Italia ⁽³⁾	Près de 100 % actions Renault	115	1,01	3,54
FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)				
Impact ISR Performance ⁽⁴⁾	100 % actions européennes	6 302	39,6	6,87
	50 % actions diversifiées			
Impact ISR Équilibre ⁽⁴⁾	50 % obligataires	11 882	142,4	8,83
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
Impact ISR Rendement Solidaire ⁽⁴⁾	30 % monétaires			
	10 % solidaires	2 997	9,4	5,47
Expansor Taux (ex compart. 3) ⁽⁴⁾	95 % obligataires diversifiées	10 864	86,9	6,28
Impact ISR Monétaire ⁽⁴⁾	100 % monétaires	8 624	26,8	0,16
Natixis Horizon Retraite (PERCO) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾				
2015	Diversifié	659	3,6	1,87
2020	Diversifié	702	3,8	8,71
2025	Diversifié	386	1,8	10,71
2030	Actions internationales	393	1,6	10,91
2035	Actions internationales	273	0,9	11,07
2040	Actions internationales	255	0,7	11,00
2045	Actions internationales	91	0,2	10,92
2050	Actions internationales	40	NS	10,94

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie. Les FCPE Shares et Italia ont fusionné le 4 juillet 2014

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens. Les FCPE Shares et Italia ont fusionné le 4 juillet 2014

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(5) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

2.9.2 ANNEXES ENVIRONNEMENTALES

2.9.2.1 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 vitesse 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 ;
- 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
SCOPE 1			
		ÉMISSIONS DIRECTES	
	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: <i>reporting</i> annuel des sites (Les émissions des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
SCOPE 2			
		ÉMISSIONS INDIRECTES	
	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	
SCOPE 3			
		AUTRES ÉMISSIONS INDUITES	
Biens et services achetés	Matières	Monde Émissions «cradle to gate» liées à l'extraction des matériaux et carburants, à la transformation des matières en pièces, et à la logistique entre l'extraction et le site du fournisseur de rang 1, ramenées au nombre de véhicules vendus. Les bases de données GaBi LCA sur l'intensité carbone des matières et pièces sont identiques en 2010 et 2013. Pour prendre en compte les progrès réalisés par l'industrie, on retient une réduction de l'intensité carbone de 1,4 % par an pour la production des matières et pièces. Ce ratio est basé sur les analyses de l'Agence Internationale de l'Énergie. Les bénéfices liés à l'utilisation de matières recyclées sont déduits.	Secondaire: base de données GaBi LCA v5 (émissions liées aux matières et pièces), rapport Energy Technology Perspectives 2010 de l'Agence Internationale de l'Énergie (amélioration de l'intensité carbone de production) Primaire: base de conception Renault (composition des véhicules, matières recyclées).
Logistique et distribution (amont)	Logistique	Monde Tous modes de transport	Primaire: <i>reporting</i> 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 (hors fret aérien)	Primaire: <i>reporting</i> agence de voyage et relevé des stations de carburant propriétés de Renault.
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Les émissions évitées par le télétravail sont déduites.	Primaire: déclaration des collaborateurs.
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Tous modes de transport (hors fret aérien)	Primaire: <i>reporting</i> 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 ; définitions techniques (pour les pays sans homologation CO ₂), modélisation Cruise pour les pays sans homologation CO ₂ ni dépollution. 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).
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.	Primaire: définitions techniques (composition matière des véhicules). Secondaire: base Gabi LCA (émissions par type de traitement).
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)	
AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES COMPTABILISÉES DANS L'EMPREINTE CARBONE RENAULT (HORS CATÉGORIES GHG PROTOCOL)			
	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)	Secondaire: JEC "Well-to-tank report" version 4.a du JRC IET

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 Renault Mégane équipée d'un moteur essence 1,6 l, 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.

2.9.2.2 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2014 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2014*. 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 2014 ». 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 le site de Choisy-le-Roi (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 m³.

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.

Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Tanger, Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une obligation réglementaire pour le calcul des flux, néanmoins, compte tenu de la contribution importante de leurs rejets aux impacts du Groupe, les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre de *reporting* des indicateurs environnementaux.

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 environ 29 % des effectifs principalement répartis sur les 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 dérogation sur la méthodologie de calcul des flux.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Sofasa, Somaca, Factoria Santa Isabel, Choisy-le-Roi, Lardy 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 m² 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 SO₂ et NO_x comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO₂ et sont difficilement estimables pour les NO_x (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO₂.

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 ;
- 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 TCM ;
- 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 2014 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'IEA (International Energy Agency) dans sa publication CO₂ Emissions from Fuel Combustion 2013 ;
- 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 SO₂, NO_x et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2014.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NO_x est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NO_x. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (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.

2.9.2.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2014 ⁽¹⁾

NOM DU SITE	PRODUCTION DE VEHICULES	REJETS LIQUIDES						REJETS ATMOSPHÉRIQUES						DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁸⁾			ENERGIE	
		APPROV. EXTERNE EN EAU	STATION	MES	DCO	METOX	TOTAL GES	DONT GES	DONT GES	COV	COV	SO ₂	NO _x	TOTAL DIND	DONT MÉTAL-LIQUES	DONT MÉTAL-LIQUES	TOTAL DID	CONSUMMATION D'ENERGIE
		en milliers de m ³ de traitement	de tonnes/ an	en tonnes/ an	en tonnes/ an	en tonnes/ an	en t _{eq} CO ₂	DIRECTS	INDIRECTS	en g/ m ²	en tonnes	en tonnes	en tonnes	en tonnes	en tonnes	en tonnes	en tonnes	en MWH PCI
SITES DE PRODUCTION																		
USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE																		
Batilly (SOVAB) ⁽²⁾	108 943	241,3	PB	1,9	10,2	0,2	32 061	27 890	4 171	44,6	811	0,26	26,9	2 959	2 350	609	1 683	197 582
Casablanca (Somaca) ⁽¹⁷⁾	53 334	109,1	-	70,8	175,3	3,6	23 428	6 376	17 052	82,7	420	0,21	4,1	4 779	4 540	239	597	50 253
Cordoba Santa Isabel ⁽¹⁴⁾	80 855	238,5	PU	2,3	9,4	0,1	35 864	17 889	17 975	84,5	575	0,12	16,5	15 150	6 703	8 447	813	113 835
Dieppe	5 782	6,7	U	nc	nc	nc	4 136	3 771	365	46,6	30	0,03	2,7	591	591	0	187	22 373
Douai ⁽⁶⁾	109 124	298,5	PB	3,5	3,4	0,2	41 121	35 518	5 603	28,9	348	0,23	30,9	46 253	2 572	43 681	1 453	218 829
Flins ⁽¹⁰⁾	119 213	874,3	PB	13,1	33,9	1,3	49 949	43 256	6 693	34,6	384	0,36	26,4	56 035	3 987	52 048	1 439	291 471
Maubeuge	138 000	215,0	PB	1,3	4,0	0,2	26 602	22 537	4 065	34,1	508	0,19	22,6	31 863	1 796	30 067	1 772	168 477
Envigado (Sofasa)	69 468	158,5	PU	3,9	55,8	0,3	8 271	6 236	2 035	61,9	428	0,04	4,6	8 104	7 660	444	309	38 836
Moscou (Avtoframos)	154 271	495,2	PU	20,6	104,1	0,3	64 592	23 511	41 081	68,9	1 061	0,19	23,9	18 110	17 462	648	1 845	225 405
Novo Mesto	117 871	173,3	PU	0,8	35,3	0,0	36 018	15 349	20 669	27,3	246	0,12	15,9	25 570	2 432	23 137	831	126 772
Palencia ⁽¹¹⁾	133 701	341,8	PB	1,2	11,7	0,3	39 451	22 064	17 387	28,3	377	0,22	24,9	24 198	1 945	22 253	1 045	158 252
Sandouville ⁽¹³⁾	51 758	321,7	PB	1,6	10,0	0,2	29 081	23 274	5 807	48,1	328	0,20	25,1	15 930	1 941	13 989	1 893	225 428
Valladolid Carrosserie		109,2	PU	0,3	4,7	0,1	19 832	8 207	11 625	nc	nc	0,07	9,1	71 844	1 168	70 676	488	77 292
Valladolid Montage	209 863	380,2	PU	2,8	29,8	0,9	52 654	30 967	21 687	29,1	601	0,27	35,5	6 690	4 728	1 962	1 426	220 678
Tanger	178 519	299,0	PU	nc	nc	nc	4 942	4 942	0	27,2	505	0,14	2,7	53 660	7 977	45 683	2 680	183 848
USINES DE MÉCANIQUE																		
ACI Villeurbanne		15,0	U	nc	nc	nc	2 062	1 352	710	nc	nc	0,01	1,5	2 394	181	2 213	107	17 998
Cacia ⁽⁵⁾		88,1	PB	5,2	16,9	0,4	16 921	1 352	15 570	nc	nc	0,01	0,5	6 489	586	5 904	904	55 965
Choisy-le-Roi ⁽⁶⁾		15,4	PU	1,1	4,9	0,01	1 538	1 334	204	nc	nc	0,01	1,4	2 390	312	2 078	149	9 086
Cléon ⁽⁷⁾		909,5	PU	7,1	244,9	0,2	33 069	17 585	15 485	nc	nc	0,12	14,9	25 641	3 286	22 355	7 383	322 116
Le Mans		1 990,9	P	37,8	55,8	0,1	25 654	15 623	10 030	nc	nc	0,16	10,5	36 074	18 910	17 164	1 181	228 856
Los Andes		23,3	U	nc	nc	nc	8 927	1 880	7 047	nc	nc	0,06	1,2	2 241	416	1 825	1 644	23 696
Ruitz (STA)		24,6	U	1,4	3,8	0,004	5 016	2 898	2 118	nc	nc	0,02	2,9	2 719	263	2 456	525	46 461
Séville		109,0	PU	1,3	37,3	0,003	28 814	8 033	20 781	nc	nc	0,04	5,1	7 644	566	7 078	2 678	92 323
Valladolid Motores ⁽¹⁵⁾		182,1	PU	1,0	10,4	0,3	51 342	8 509	42 833	nc	nc	0,09	7,8	25 285	2 571	22 714	5 533	179 275
USINES MIXTES																		
Bursa ⁽⁹⁾	229 757	479,6	PBU	31,6	27,4	1,1	93 207	28 527	64 680	33,9	1 030	0,23	26,3	66 237	8 711	57 526	2 114	259 991
Busan (RSM) ⁽⁴⁾	338 878	427,6	PBU	0,2	6,2	0,6	76 286	23 719	52 567	23,4	366	0,16	19,8	23 755	4 614	19 141	1 386	214 960
Curitiba Complexe Ayrton Senna	318 198	425,0	PU	51,9	308,8	1,3	31 016	23 209	7 808	43,5	1 036	0,18	23,8	47 904	17 495	30 409	3 680	212 932
Dacia Automobile ⁽¹²⁾	153 650	1 048,8	PU	102,7	428,0	0,5	208 264	81 103	127 161	39,4	1 371	0,57	51,6	171 548	14 809	156 739	8 363	561 271
FONDERIES																		
Cordoba Fonderie Aluminium		14,7	U	nc	nc	nc	5 500	3 104	2 395	nc	nc	0,03	3,6	212	10	202	4 777	20 779
Fonderie de Bretagne		120,6	PU	0,4	1,3	0,001	9 196	4 047	5 149	nc	nc	0,03	4,1	17 659	12 424	5 234	294	10 2081
Tandil		38,4	U	nc	nc	nc	9 436	1 419	8 017	nc	nc	0,01	1,5	3 783	3 682	101	122	26 675
TOTAL	2 571 185	10 175		365,7	1 633	12,1	1 074 247	515 479	558 769	39,5	10 424	4,4	448,2	823 709	156 687	667 022	59 299	4 693 795

NOM DU SITE	PRODUCTION DE VEHICULES	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHERIQUES						DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁸⁾			ENERGIE		
		APPROV. EXTERNE EN EAU en milliers de m ³ de traitement	STATION de tonnes/an	MES en tonnes/an	DCO en tonnes/an	METOX en tonnes/an	TOTAL GES en teq CO ₂	DONT GES DIRECTS	DONT GES INDIRECTS	GES en g/m ²	COV en tonnes	SO ₂ en tonnes	NO _x en tonnes	TOTAL DIND en tonnes	DONT DIND NON MÉTALLIQUES en tonnes	DONT DIND MÉTALLIQUES en tonnes	TOTAL DID en tonnes	CONSUMATION D'ENERGIE en MWH PCI
SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE																		
Aubevoye		28,6	U	nc	nc	nc	7 073	6 239	833	nc	nc	0,02	1,0	1 315	254	1 061	57	23 950
Boulogne (Siège et autres entités)		28,6	U	nc	nc	nc	5 255	3 223	2 032	nc	nc	0,02	1,4	506	498	8	92	28 857
Cergy-Pontoise		38,1	U	nc	nc	nc	4 088	765	3 323	nc	nc	0,01	0,7	2 019	1 807	212	49	19 927
DACIA centre logistique CKD		11,3	U	nc	nc	nc	3 660	1 808	1 852	nc	nc	0,01	0,4	2 319	2 266	53	0	7 893
Giheung (RSM)		8,6	B	nc	nc	nc	14 266	3 085	11 181	nc	nc	0,02	0,8	359	264	95	592	27 952
Grand-Couronne		52,6	U	nc	nc	nc	1 803	1 626	177	nc	nc	3,99	2,7	888	779	109	10	7 077
Guyancourt		5,7	U	nc	nc	nc	21 268	16 653	4 615	nc	nc	0,12	5,4	2 465	2 073	392	176	129 953
Heudebouville (Renault Tech)		178,3	U	nc	nc	nc	237	193	43	nc	nc	0,00	0,2	44	44	0	29	1 424
Lardy		0,9	U	11,3	39,7	0,1	18 747	14 867	3 880	nc	nc	0,11	4,1	488	381	107	354	106 180
Rueil-Malmaison		119,6	U	nc	nc	nc	1 544	1 151	393	nc	nc	0,01	0,3	588	336	252	31	9 916
Saint-André-de-l'Eure		11,1	U	2,5	8,4	0,0	996	874	122	nc	nc	0,01	0,4	1 326	1 179	147	18	5 739
Titu		6,5	U	nc	nc	nc	10 203	3 813	6 391	nc	nc	0,01	0,7	260	188	72	23	20 447
Valladolid Services Centraux		37,4	U	0,2	0,9	0,0	6 836	4 977	1 858	nc	nc	0,06	2,3	672	459	214	31	15 529
Villerois (DLPA)		38,3	U	nc	nc	nc	1 284	820	464	nc	nc	0,01	0,4	2 390	2 198	192	2	11 213
Villiers-Saint-Frédéric		4,8	U	nc	nc	nc	2 559	1 900	659	nc	nc	0,01	0,5	251	210	41	23	15 587
TOTAL		571		14,0	49,0	0,10	99 817	61 996	37 822	NC	0	4,4	21,2	15 890	12 934	2 956	1 486	431 646
TOTAL GROUPE 2014	2 571 185	10 746	379,7	1 682	12,2	1 174 065	577 474	596 590	39,5	10 424	8,8	469,4	839 599	169 621	669 978	60 785	5 125 441	
TOTAL GROUPE 2013 ^{(16) (18)}	2 523 237	11 391	418,7	1 611	8,3	1 224 965	656 335	568 629	43,7	11 044	15,8	534,3	845 275	190 450	654 825	57 774	5 479 395	

LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, à titre indicatif :

DACIA Producteur d'eau potable	196,2	U	3,72	0,59	0,01	527,02			nc	0,00	0,02	nc	nc	nc	nc	1 188,30	1 612,00
DACIA Décharge Davidesti	0,3	PB	0,12	0,45	0,00	27,49			nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	55,09	41,96

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 : matière 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 (directes et indirectes)

COV : composé organique volatil

DIND : déchet industriel non dangereux

DD : déchets dangereux

(1) Le périmètre de comptabilisation des indicateurs et les choix méthodologiques associés sont détaillés dans les commentaires méthodologiques en 2.9.2.2.

(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) L'usine de Cléon inclut la Fonderie de Normandie (FDN).

(8) 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).

(10) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CDPR) ainsi que les impacts environnementaux de la société Gaïa.

(11) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(12) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(13) La consommation d'eau et les rejets liquides du site de Sandouville incluent ceux du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(14) 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).

(15) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Motores sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

(16) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée.

(17) 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.

(18) 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 2014 ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à isopérimètre, se reporter au chapitre 2.6.3.3

2.9.2.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) EN 2014

MODÈLE	CARBURANT	VERSION LA PLUS VENDUE						VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO ₂				
		NORME DE DÉPOLLUTION	BRUIT EXTÉRIEUR (DB)	CONSUMMATION MOTEUR	ÉMISSIONS DE CO ₂ NEDC	ÉMISSIONS DE CO ₂ SIGNATURE	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSUMMATION MOTEUR	ÉMISSIONS DE CO ₂ NEDC	ÉMISSIONS DE CO ₂ SIGNATURE		
MARQUE RENAULT												
Twingo II	D	Euro 5	71,8	dCi 85	3,3	85	Eco ²	Euro 5	dCi 85	3,3	85	Eco ²
	E	Euro 5	71,4	1,2 16v	4,7	108	Eco ²	Euro 5	1,2 16v	4,5	104	Eco ²
Twingo III	E	Euro 5	71,4	Sce 70	4,5	105	Eco ²	Euro 6	Sce70 Stop & Start	4,2	95	Eco ²
ZOE	VE	-	70,2	-	0,0	0,0	-	-	-	0,0	0,0	-
Clio III	D	Euro 5	71,4	dCi 75	3,8	99	Eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	Eco ²
	E	Euro 5	72,5	1,2 16v	5,6	130	-	Euro 5	1,2 16v	5,6	130	-
Clio IV	D	Euro 5	70,3	dCi 75	3,6	95	Eco ²	Euro 5	dCi 90 82g	3,1	82	Eco ²
	E	Euro 5	72,3	1,2 16v 75	5,5	127	-	Euro 5	Tce 90	4,2	95	Eco ²
	GPL	Euro 5	72,3	1,2 16v 75 GPL	7,2	116	Eco ²	Euro 5	1,2 16v 75 GPL	7,2	116	Eco ²
Captur	D	Euro 5	71	dCi 90	3,6	95	Eco ²	Euro 5	dCi 90	3,6	95	Eco ²
	E	Euro 5	71,8	TCE 90	4,9	113	Eco ²	Euro 5	TCE 90	4,9	113	Eco ²
Fluence	D	Euro 5	73,8	dCi 110	4,6	120	Eco ²	Euro 5	dCi 110	4,4	114	Eco ²
	E	Euro 5	74	1,6 16v 110	6,8	155	-	Euro 5	2,0 140	6,3	149	-
Mégane III	VE	-	69	-	0	0	-	-	-	0	0	-
	D	Euro 5	72,8	dCi 110	3,5	90	Eco ²	Euro 5	dCi 110	3,4	88	Eco ²
Scénic III	E	Euro 5	70,8	Tce 130	5,1	119	Eco ²	Euro 5	Tce 130	5,1	119	Eco ²
	D	Euro 5	71	dCi 110	4,1	105	Eco ²	Euro 5	dCi 110	4,1	105	Eco ²
Laguna III	E	Euro 5	70,8	Tce 130	5,9	135	-	Euro 5	Tce 130	5,9	135	-
	D	Euro 5	72,3	dCi 110	4,2	109	Eco ²	Euro 5	dCi 110	4,2	109	Eco ²
Latitude	E	Euro 5	71	2,0 16v	7,5	173	-	Euro 5	2,0 16v	7,5	173	-
Koleos	D	Euro 5	72	dCi 150	4,8	126	-	Euro 5	dCi 150	4,8	126	-
Espace IV	D	Euro 5	73	dCi 150	5,7	147	-	Euro 5	dCi 150	5,7	147	-
Kangoo II VP	D	Euro 5	72,3	dCi 150	6,4	169	-	Euro 5	dCi 130	5,7	150	-
	D	Euro 5	72,2	dCi 110	4,6	119	Eco ²	Euro 5	dCi 75	4,3	111	Eco ²
Trafic II VP	E	Euro 5	71,1	Tce 115	6,1	140	-	Euro 5	Tce 115	6,1	140	-
Master III VP	D	Euro 5	72,8	dCi 115	7,3	190	-	Euro 5	dCi 115 BVR	6,5	171	-
Master III VP	D	Euro 5	72,9	2,3 dCi	7,2	190	-	Euro 5	2,3 dCi	6,3	166	-
MARQUE DACIA												
Sandero II	D	Euro 5	71,3	dCi 75	3,8	99	Eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	Eco ²
	E	Euro 5	71,8	Tce 90	5,4	124	-	Euro 5	Tce 90	5	116	Eco ²
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²	Euro 5	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²
Logan II	D	Euro 5	71,3	dCi 75	3,9	103	Eco ²	Euro 5	dCi 75	3,8	99	Eco ²
	E	Euro 5	72,1	1,2 16v 75	5,9	137	-	Euro 5	Tce 90	5,0	116	Eco ²
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²	Euro 5	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²
Logan II MCV	D	Euro 5	71,5	dCi 90	3,9	103	Eco ²	Euro 5	dCi 90	3,8	99	Eco ²
	E	Euro 5	71,8	Tce 90	5,0	116	Eco ²	Euro 5	Tce 90	5,0	116	Eco ²
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²	Euro 5	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Eco ²
Duster	D	Euro 5	73,4	dCi 110 4x2	4,8	127	-	Euro 5	dCi 90 4x2	4,7	123	-
	E	Euro 5	71,4	Tce 125 4x2	6,3	145	-	Euro 5	Tce 125 4x2	6,3	143	-
	GPL	Euro 5	73,2	1,6 16v 105 GPL 4x2	9	145	-	Euro 5	1,6 16v 105 GPL 4x2	9	145	-
Lodgy	D	Euro 5	74,6	dCi 110	4,4	116	Eco ²	Euro 5	dCi 90	4,2	109	Eco ²
	E	Euro 5	72,3	Tce 115 7places	5,9	135	-	Euro 5	Tce 115 5places	5,7	131	-
	D	Euro 5	72,6	dCi 90	4,5	118	Eco ²	Euro 5	dCi 90	4,5	118	Eco ²
Dokker	E	Euro 5	73,9	1,6 Mpi 85	7,3	168	-	Euro 5	Tce 115	5,8	135	-
	GPL	Euro 5	73,9	1,6 Mpi 85 GPL	9	144	-	Euro 5	1,6 Mpi 85 GPL	9	144	-

2.9.3 ANNEXES SOCIÉTALES

2.9.3.1 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 communautaire (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).

B. ÉVALUATION DE L'INVESTISSEMENT ASSOCIÉ AUX ACTIONS SOCIÉTALES

Sont inclus dans les calculs :

- les actions sociétales (définies en A) menées par les entités du Groupe à travers le monde ;

- les dotations annuelles allouées aux Fondations du Groupe pour leurs activités RSE, ventilées 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) * 5, soit 230 jours
(Source : <http://stats.oecd.org>).
- 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.

2.9.3.2 TABLEAUX DE SYNTHÈSE SUR LES CHIFFRES CLÉS DU REPORTING SOCIÉTAL

NOMBRE D'ACTIONS PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	CORPORATE	RÉGION				
			EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE PACIFIQUE	EURASIE	AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE
TOTAL	355	48	159	79	16	33	20
Diversité	83	17	29	23	6	7	1
Éducation	93	12	43	15	2	13	8
Sécurité	61	10	21	15	1	5	9
Mobilité	26	4	13	8	1	0	0
Environnement	10	1	3	2	1	2	1
Autre	82	4	50	16	5	6	1

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	CORPORATE	RÉGION					TOTAL
			EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE PACIFIQUE	EURASIE	AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE	
TOTAL	355	3 805 067	2 094 310	3 061 309	339 068	523 694	706 210	10 529 658
Diversité	83	324 476	355 314	1 230 420	27 556	51 365	0	1 989 131
Éducation	93	1 559 000	684 340	331 927	186 573	225 534	158 546	3 145 919
Sécurité	61	1 042 322	377 519	209 958	49 166	196 251	520 024	2 395 239
Mobilité	26	754 210	209 655	43 452	58 309	0	0	1 065 626
Environnement	10	8 000	35 662	23 277	816	7 394	17 640	92 789
Autre	82	117 059	431 821	1 222 275	16 649	43 150	10 000	1 840 954

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR OBJECTIF PREMIER

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	RÉGION			TOTAL
		CARITATIF	TERRITOIRE	COMMERCIAL	
TOTAL	355	403 364	9 495 931	630 363	10 529 658
Diversité	83	20 963	1 916 425	51 743	1 989 131
Éducation	93	187 717	2 797 415	160 787	3 145 919
Sécurité	61	0	2 325 207	70 032	2 395 239
Mobilité	26	5 440	875 248	184 938	1 065 626
Environnement	10	0	92 789	0	92 789
Autre	82	189 244	1 488 846	162 863	1 840 954

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR TYPE DE DON

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	RÉGION			TOTAL
		MONÉTAIRE	NATURE	PERSONNEL	
TOTAL	355	7 574 320	1 831 505	1 135 301	10 529 658
Diversité	83	1 694 093	217 875	78 357	1 989 131
Éducation	93	2 382 049	405 552	363 859	3 145 919
Sécurité	61	1 105 107	1 040 455	253 539	2 395 239
Mobilité	26	797 529	19 680	252 259	1 065 626
Environnement	10	68 403	3 240	21 473	92 789
Autre	82	1 527 139	144 705	165 815	1 840 954

2.9.3.3 DÉTAIL DES PROGRAMMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN SOUTIEN MÉCÉNAT EN 2014 VIA LE SITE RENAULT.COM

THÉMATIQUE	PROJET	OBJECTIF	SOUTIEN ACCORDÉ
	Umen	L'association souhaite continuer à donner l'accessibilité à tous publics, notamment des personnes handicapées, aux milieux ruraux, urbains et montagnards. Son objectif est de favoriser la solidarité et l'intégration sociale à travers ces groupes mixtes. Elle porte le premier « service régional d'accompagnement en randonnées et d'animations adaptées aux personnes handicapées, aux étudiants et aux scolaires handicapés » sur le Grand Sud.	8 000
	Asce Triathlon	Projet d'intégration d'élèves handicapés au sein d'un établissement scolaire. L'ASCE Triathlon met en place, en partenariat avec le collège Saint-Spire de Corbeil-Essonnes et l'Éducation nationale, un cycle Triathlon pour faire découvrir cette discipline aux collégiens en situation de handicap. Cela permet de transmettre des valeurs, de sensibiliser sur les bienfaits du sport et de favoriser une intégration dans le milieu scolaire et associatif.	4 500
	Libre Vue	L'association a créé un Centre Sportif Cécifoot à l'Institut des Jeunes Aveugles de Bamako, au Mali. L'objectif est d'apporter des valeurs physiques, morales et intellectuelles à de jeunes aveugles en difficulté sociale. L'association demande une aide financière à Renault pour acquérir un véhicule qui permettrait à ces enfants de participer à différentes animations hors de l'école : programmes d'exhibition, d'initiation et compétitions sportives réunissant valides et non valides.	19 000
	Arche Oise	L'établissement de L'Arche Oise regroupe des foyers où vivent et travaillent ensemble des personnes en situation de handicap mental et ceux qui les accompagnent, les « assistants », professionnels salariés ou jeunes volontaires du service civique. Sa vocation est de favoriser l'intégration des handicapés en leur proposant quotidiennement des activités et divers ateliers et animations.	20 000
Capital humain	Uni-Cite	L'association est pionnière dans l'éducation civique en France. L'association recrute des jeunes de 16 à 25 ans, sur la base du volontariat et de la motivation, afin de réaliser des missions autour de la civilité, l'environnement et la discrimination envers les plus jeunes. L'objectif du projet que Renault soutient est de préparer les jeunes à leur future vie de citoyen adulte et d'acquérir des compétences civiques.	20 000
	Emmaus	Avec la ville de Paris, la « recyclerie » est un chantier d'insertion au cœur de l'économie circulaire ayant un triple objectif social, écologique et sociétal : « Réemploi des personnes pour le réemploi des objets ». L'association souhaite acquérir un véhicule utilitaire écologique pour transporter les produits à recycler. Le projet permet ainsi l'insertion de personnes en difficulté et le développement d'une action de prévention des déchets efficace sur Paris.	8 000
	Jardin Cognac du Limon	C'est un des plus grands chantiers d'insertion en France qui produit des légumes biologiques et les distribue sous forme de paniers hebdomadaires à des adhérents consommateurs. Avec l'aide de Renault, l'association permet à des personnes en difficulté de retrouver un emploi et de construire un projet professionnel et personnel.	7 350
	Crepi	L'association est un regroupement d'associations qui ont pour objet de permettre le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Elle fait appel à Renault pour organiser des Rallyes pour l'emploi destinés à remobiliser professionnellement des demandeurs d'emploi.	19 000
Mobilité	Espaces	L'association est une structure d'insertion par l'activité économique. Elle a obtenu de la SNCF et du RFF un chantier d'insertion d'aménagement de surface végétalisée des gares ferroviaires situées dans les Yvelines. Le soutien de Renault permettrait de continuer ce projet qui vise à véhiculer et former des salariés en insertion.	9 000
Sécurité	Prado Rhône-Alpes	Le projet est porté par le Centre d'éducation fermé de la Plaine du Forez, géré par l'association Prado Rhône-Alpes. L'objectif principal est d'éduquer/réduire des jeunes en difficulté à travers un parcours de prévention routière et d'apprentissage des règles de la route durant leur détention dans le centre.	27 150

2.9.4 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

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
		Nombre de recrutements	Groupe	2.4.1.1
		Répartition des recrutements par région	Groupe	2.4.1.1
	Embauches et licenciements	Nombre de licenciements	Groupe	2.4.1.1
		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	Rémunérations et leur évolution	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				
		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 2.4.2.1
	Politiques mises en œuvre en matière de formation	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				
		Promotion de la diversité	Groupe	2.4.2.3
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Taux de femmes managers	Groupe	2.4.2.3
		Part des postes clés occupés par des femmes	Talent@Renault	2.4.2.3
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Taux de salariés handicapés	10 principaux pays	2.4.2.3
		Part des postes clés occupés par des profils internationaux	Talent@Renault	2.4.2.3
Égalité de traitement	Politique de lutte contre les discriminations	Politique en faveur des jeunes et des seniors	Groupe	2.4.2.3
Santé et sécurité				
		Prévention des risques psycho-sociaux et du stress professionnel	Groupe	2.4.3.1
		Cotation des postes de travail en fabrication (ergonomie)	Groupe	2.4.3.1
		Maîtrise du risque routier	Groupe	2.4.3.1
	Conditions de santé et de sécurité au travail	Certification « système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail »	Groupe	2.4.3.1
		Suivi de la politique environnement de travail	Groupe	2.4.3.1
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Description de la politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail couverte par l'accord cadre mondial	Groupe	2.4.4.1 2.4.4.2
		Nombre d'accidents du travail (taux F1)	Groupe	2.4.3.1
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	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
Santé et sécurité		Taux de maladies professionnelles	Groupe	2.4.3.1

Relations sociales				
	Organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4.4.2
		Communication interne	Groupe	2.4.4.2 et 2.4.4.3
				2.4.4.1
Relations sociales	Bilan des accords collectifs	Nombre des accords majeurs	10 grands pays	2.4.4.2
		Thèmes des accords majeurs	10 grands pays	2.4.4.1
				2.4.4.2
Promotion et respect des stipulations conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives à 2.4.4.3				
	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES				
Politique générale en matière environnementale				
	Organisation de la Société pour prendre en comptes les questions environnementales	Description de l'organisation du Groupe pour prendre en compte les questions environnementales ACV comparatives Twingo II / Nouvelle Twingo et Espace IV / Nouvel Espace	Groupe	2.6.2.3 2.6.2.1
		Fabrication Certification ISO 14001 (nombre et % de sites industriels) Taux de couverture annuel des sites industriels par des audits environnement et prévention	Groupe	Fabrication 2.6.2.2 2.6.2.2
		Véhicules % des modèles de la gamme « véhicules particuliers » disponibles en version eco ² Part des véhicules de la gamme ayant fait l'objet d'une ACV (en % des ventes mondiales)	Europe	Véhicules 2.3.3.3
	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement		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
		Moyens humains (effectif du réseau Environnement industriel) Dépenses de Recherche et Ingénierie Avancée consacrées à la réduction des impacts environnementaux des véhicules		2.6.2.2 2.6.2.3
	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 et distribution d'énergie sur les sites industriels	Groupe	2.6.2.3
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Montant des provisions	Groupe	Note 20 sur les provisions – 4.2.6.4
Pollution et gestion des déchets				
		Fabrication Émissions de COV, NO _x , SO ₂ % de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluable		Fabrication 2.6.3.5 et 2.9.2
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	% de la capacité de production dotée d'incinérateurs de COV Rejets de METOX, DCO, MES Nombre d'usines de mécanique mettant en œuvre le recyclage des effluents industriels	Groupe	2.6.3.5 2.6.3.5 2.6.3.4 2.6.3.4
		Fabrication Quantités de déchets générés par les usines en tonnes et en kg par véhicule produit Répartition des déchets par type de traitement Nombre de sites sans déchets envoyés en décharge	France	Fabrication 2.6.3.3 et 2.9.2 2.6.3.3 2.6.3.3
		Véhicules Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale INDRA	France	Véhicules 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
Pollution et gestion des déchets	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Véhicules Émissions sonores homologuées des versions les plus vendues de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	Véhicules 2.9.2

Utilisation durable des ressources			
	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Consommation d'eau (m ³ totaux et m ³ /véhicule) Répartition des consommations par source	Fabrication 2.6.3.4 et 2.9.2 2.6.3.4
		Groupe	
	Consommation de matières premières	Quantité d'acier, fonte, aluminium, matières plastiques utilisées pour la production des véhicules	Fabrication 2.6.3.2
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	% d'acier, fonte, aluminium, plastique recyclé % de matières recyclées dans les véhicules produits en Europe % de matières plastiques recyclées sur Nouvel Espace	Véhicules 2.6.3.2 2.6.3.2 2.6.3.2
		Fabrication Consommation d'énergie (totale et par site)	Fabrication 2.6.3.1 et 2.9.2
	Consommation d'énergie	Véhicules Consommation des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Véhicules 2.9.2
		Fabrication Consommation d'énergie par véhicule	Fabrication 2.6.3.1
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	Véhicule Liste des modèles disposant d'aides embarquées à l'éco-conduite	Véhicules 2.6.3.1
	Recours aux énergies renouvelables	Fabrication Part d'énergie renouvelable (directe et indirecte) dans les consommations des sites du périmètre industriel	Fabrication 2.6.3.1
Utilisation durable des ressources	Utilisation des sols	Surface totale couverte par les sites du périmètre industriel, dont surfaces imperméabilisées	Groupe 2.6.3.6
Changement climatique			
		Fabrication Émissions de gaz à effet de serre totales et par site Émissions de GES direct et indirects Répartition des émissions de GES par type de source	Fabrication 2.6.3.1 et 2.9.2 2.6.3.1 et 2.9.2 2.6.3.1
		Véhicules Émissions moyennes de CO ₂ de la gamme de véhicules particuliers Émissions homologuées des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Véhicules 2.6.3.1 2.9.2
Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	Europe	
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	Groupe	2.6.3.1
Protection de la biodiversité			
Protection de la biodiversité	Mesures prises pour développer la biodiversité	Groupe	2.6.3.8
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE			
	Développement régional	Groupe	2.8.1
Impact territorial	Sur les populations riveraines ou locales	Groupe	2.8.1.1 et 2.8.1.2
	Conditions du dialogue	Groupe	2.1.6
Relations parties prenantes	Actions de partenariat ou de mécénat	Groupe	2.8.1.2 et 2.8.1.3
	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
Sous-traitance et fournisseurs	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 2.8.1.2
	Actions engagées pour prévenir la corruption	Groupe	2.1.5 et 3.1.4
Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Groupe	2.7.1 et 2.7.2
Autres actions engagées			

2.9.5 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 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, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille ⁽¹⁾.

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement (Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

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 social, environnemental et de gouvernance.

2.9.5.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2014

ROBECOSAM

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse spécialisée dans la mise en place de stratégies d'investissement intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux, analysés sous l'angle de la valeur long terme.

Résultats 2014 : Renault n'est pas retenu pour figurer dans l'indice *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), malgré une très bonne performance du Groupe, notamment en matière environnementale, et sa notation globale reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto. Pour en obtenir le détail, veuillez vous adresser directement à l'agence RobecoSAM.

OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemandes, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2014 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 16 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	CLASSEMENT PARI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES	
	NOTE OEKOM	
Social et culturel	B+	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	B	1

Oekom a créé en 2007 l'indice *Global Challenges Index*, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur www.gcindex.com.

VIGEO

Vigeo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des dépôts et consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collègues, Vigeo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroSTOXX 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats 2014 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement 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. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*, composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2014 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponible sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient la note de 98/100, associée à une note de performance A selon la classification de A à D introduite en 2010.

Le 15 octobre 2014, l'organisation CDP a remis un prix à Renault pour marquer l'entrée du Groupe dans le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI), qui sélectionne les entreprises les plus actives en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

(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.

Pour mémoire :

- le scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (VP, VU, avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.). Plus spécifiquement chez Renault, il s'agit du chauffage, des fluides frigorigènes dans les climatisations (véhicules sur chaîne, usines), des véhicules d'entreprise (*pools taxis*), des essais de véhicules sur pistes et bancs ;

- le scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du scope 2. Les émissions générées par l'électricité liée au télétravail et à l'informatique font partie du scope 2 ;
- le scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».

2.9.6 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- l'Euronext-Vigéo Europe 120 : sont admises dans un indice Vigéo, les entreprises qui obtiennent les meilleures notes agrégées de leurs univers de référence. Ces notes résultent du calcul pondéré du score global qui reflète la performance absolue de chaque entreprise au regard de l'ensemble des facteurs de risques pris en compte par Vigéo dans la définition et l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises ;
- l'Euronext Vigéo Eurozone 120 : cet indice regroupe les 120 entreprises de la zone euro les plus avancées ;
- l'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigéo. Cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les

performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;

- l'*ECPI E.Capital Partners Indices* qui est constitué par le cabinet de gestion E.Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;
- 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.

2.9.7 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Exercice clos le 31 décembre 2014

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⁽¹⁾ 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 2014, présentées dans le rapport de gestion contenu dans le document de référence, 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, conformément aux référentiels utilisés par la société. Ces derniers sont composés du Protocole de Reporting Environnement Etablissements Renault, de la Procédure de calcul des indicateurs d'accidentabilité, des instructions de reporting des indicateurs RH et de la procédure de calcul Carbon Footprint dans leurs versions de 2014 (ci-après les « Référentiels »). Un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie « 2.9.2 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. 225105 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⁽²⁾ (ci-après « Informations Environnementales Sélectionnées ») ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de dix personnes entre septembre 2014 et février 2015 pour une durée 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⁽³⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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 « 2.9.2 Annexes environnementales » et au paragraphe « Note méthodologique » de la partie « 2.4 Capital Humain : Engagés Pour Une Croissance Durable » du rapport de gestion.

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

(2) Informations vérifiées en assurance raisonnable présentées dans la ligne « Total Groupe 2014 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2014 » du chapitre 2.9.2.3.

(3) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

- 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⁽⁴⁾ :

- 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⁽⁵⁾ 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 environ 40 % pour les effectifs, 14 % pour les indicateurs de santé sécurité au travail et entre 19 % et 82 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos 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 ainsi entre 19 % et 82 % 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 27 février 2015

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés



Eric Mugnier
Associé Développement durable



Bruno Perrin
Associé

(4) Informations environnementales 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 SO₂, de NO_x et de COV.

Informations environnementales 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.

Autres informations environnementales quantitatives : indicateur empreinte carbone du Groupe (dont les émissions de CO₂ liées à l'usage des véhicules produits pendant l'année et les émissions de CO₂ liées à la production des matériaux consommés par le Groupe).

Informations sociales 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, taux d'emploi des personnes handicapées, nombre d'accords signés.

Informations qualitatives : nouvelles mobilités (chapitre 2.2), véhicule électrique (chapitre 2.6.3.1), relation avec les fournisseurs (chapitre 2.3.2), gestion des compétences critiques (chapitre 2.4.1.4) et frais de personnel (chapitre 2.4.1.2).

(5) Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives des sites industriels, nous avons sélectionné : Fonderie de Bretagne (France), Ruitz STA (France), Busan (Corée du Nord), Bursa (Turquie), Curitiba (Brésil), Dacia (Roumanie), Casablanca (Maroc), Flins (France), Séville (Espagne), Moscou (Russie), Sandouville (France), Cergy-Pontoise (France), Le Mans (France), Maubeuge (France).

Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives du réseau de distribution, nous avons sélectionné : plaque Paris (garages de Trappes et Buc).

Pour nos travaux sur les informations sociales quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail, nous avons sélectionné : Ruitz STA (France), Busan (Corée du Nord), Bursa (Turquie), Cergy-Pontoise (France), Moscou (Russie), Séville (Espagne).

Pour nos travaux sur les informations sociales quantitatives liées à l'absentéisme, à la formation, aux personnes handicapées et aux accords signés, nous avons sélectionné : la France, la Turquie, le Maroc et la Russie.





19 ADMINISTRATEURS

AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT

3

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT RFA	204	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 RFA	238
3.1.1 Composition, conditions de préparation et travaux du Conseil	204	3.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS RFA	239
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	227	3.3.1 Rémunération et avantage du dirigeant mandataire social	239
3.1.3 Rôle des organes de Direction et rôle des Comités	228	3.3.2 Rémunération des administrateurs	243
3.1.4 Dispositif propre à l'éthique	229	3.3.3 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance	245
3.1.5 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques	230	3.4 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES	247
3.1.6 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	233		
3.1.7 Financement des ventes : RCI Banque	236		



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

L'article L. 225-37 du Code de commerce fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion, 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.

Le présent rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration à partir 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 11 février 2015.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise, consolidées dans le Code Afep/Medef sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Code Afep/Medef est celui auquel Renault se réfère, notamment pour l'élaboration de ce rapport. Un tableau résume les quelques recommandations dudit code qui ont été écartées (voir tableau chapitre 3.1.1.7).

Le Code Afep/Medef est tenu à disposition au siège social de Renault.

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

3.1.1 COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET TRAVAUX DU CONSEIL

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault, société cotée et société mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de 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

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.

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 un administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés.

Le nombre de membres du Conseil est lié d'une part à la volonté de celui-ci 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 à un équilibre entre l'expérience, la compétence, l'indépendance et l'éthique, le tout dans le respect d'une représentation paritaire hommes/femmes et d'une diversité reflétant l'internationalisation du Groupe. Ainsi, le Conseil comporte :

- quatre femmes : M^{me} Koike, M^{me} de La Garanderie, M^{me} Rih et M^{me} Sourisse. Depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault. Renault 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 poursuivra sa politique de féminisation en ayant pour objectif de compter au moins 40 % de membres féminins en 2017, conformément à la loi et au Code Afep/Medef ;
- de nombreux administrateurs de nationalité étrangère (japonaise, américaine, brésilienne), qui représentent 26,3 % des membres du Conseil ;
- quatre administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Les administrateurs sont sélectionnés en fonction des critères mentionnés ci-dessus, ainsi que sur la base de leur expérience et de leurs compétences (gestion de grands groupes internationaux, connaissance de thématiques spécifiques en lien avec l'activité du Groupe, compétence en matière financière).

Les administrateurs salariés élus en novembre 2012, à l'issue d'élections internes à l'entreprise, M^{me} Mariette Rih, MM. Richard Gentil et Éric Personne, ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires, M. Benoît Ostertag, ont quant à eux poursuivi leur cycle de formation en 2014. Ils ont notamment suivi des formations internes dispensées par des salariés du Groupe et des formations effectuées par des organismes externes. Ces formations visent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un

administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe leur confère une bonne connaissance de l'organisation et des activités du Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.1.2).

Enfin, hormis les administrateurs élus sur proposition de Nissan et les administrateurs représentants 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.

Au cours de l'année 2014, la composition du Conseil d'administration a évolué de la façon suivante :

- le mandat de Président du Conseil d'administration de Carlos Ghosn a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour une durée de quatre années. Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. M. Carlos Ghosn a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur général ;
- M. Patrick Thomas a été nommé en qualité d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour une durée de quatre années, en remplacement de M. Bernard Delpit ;
- les mandats de M^{me} Sourisse, MM. Ladreit de Lacharrière, Riboud et Saïkawa ont été renouvelés lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 ;
- par arrêté en date du 5 septembre 2014, M. Régis Turrini, nouveau Commissaire de l'Agence des Participations de l'État, a été nommé membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'État, en remplacement de M. David Azéma.

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.

Enfin, l'âge moyen des administrateurs en cours de mandat au 31 décembre 2014 est de 61 ans.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION	
2014	Mme Sourisse	Avril 2010	<i>Renouvelé</i>
	M. Delpit	Avril 2010	<i>Remplacé par M. Thomas</i>
	M. Ghosn	Avril 2002	<i>Renouvelé</i>
	M. Ladreit de Lacharrière	Octobre 2002	<i>Renouvelé</i>
	M. Riboud	Décembre 2000	<i>Renouvelé</i>
	M. Saïkawa	Décembre 2006	<i>Renouvelé</i>
2015	M. Lagayette	Mai 2007	
2016	M ^{me} Rih	Novembre 2012	
	M. de Croisset	Avril 2004	
	M. Desmarest	Avril 2008	
	M. Garnier	Avril 2008	
	M. Gentil	Novembre 2012	
2017	M. Personne	Novembre 2012	
	M ^{me} de La Garanderie	Février 2003	
	M. Belda	Mai 2009	
	M ^{me} Koike	Avril 2013	
	M. Ostertag	Mai 2011	

3.1.1.2 LISTE DES MANDATS OU FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEURS AU 31 DECEMBRE 2014

**CARLOS GHOSN****Président du Conseil d'administration**

Date de naissance :
09/03/1954 (60 ans)

Nationalité : franco-brésilienne

Date de 1^{er} mandat : avril 2002

Date de début de mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat :
AG 2018

Nombre d'actions détenues :
255 200

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né au Brésil 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 Renault depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor. Il est nommé Président-Directeur général du groupe Renault en 2009, et reconduit en 2013.

Carlos Ghosn a par ailleurs été élu président du Conseil d'administration du constructeur russe AvtoVAZ en 2013.

En mai 2014, il a également été élu président de l'Association Européenne des Constructeurs Automobiles (ACEA).

Enfin, il est membre du Conseil d'administration du Forum Économique Mondial, membre du Conseil d'administration de la banque brésilienne Itaú Banco, membre du Conseil consultatif international de l'Université Tsinghua de Pékin, et membre du Conseil Stratégique de l'Université Saint Joseph de Beyrouth.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Président-Directeur général de Renault SA (France)
Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)
Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ (Russie)

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 Conseil d'administration d'Alliance Rostec Auto BV (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

Administrateur d'Alcoa

Échéance de mandat
2011

**ALAIN J.P. BELDA****Administrateur**

Date de naissance :
23/06/1943 (71 ans)

Nationalité : américaine

Date de 1^{er} 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

Président du Comité des rémunérations
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
Membre du Comité de stratégie internationale

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 d'IBM (USA)
Administrateur de Pet Center Marginal (Brésil)
Administrateur de Dudalina (Brésil)

Sociétés non cotées :

Directeur exécutif de Warburg Pincus (USA)
Administrateur d'Omégia Energia Renovavel SA (Brésil)
Administrateur de Banco Indusval & Partners (Brésil)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur d'Alcoa

Administrateur de Citibank

Membre du Business Council

Échéance de mandat
2010
2012
2015



CHARLES DE CROISSET

Administrateur

Date de naissance :
28/09/1943 (71 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : avril 2004

Date de début de mandat en cours : avril 2012

Date d'échéance du mandat :
AG 2016

Nombre d'actions détenues : 1 000

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité de stratégie industrielle

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né le 28 septembre 1943 à New York, Charles de Croisset est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il a été nommé Inspecteur des Finances en 1968.

En 1972 il est Chargé de mission au Secrétariat Général à la Présidence de la République (Georges Pompidou). De 1974 à 1980, il a été Conseiller puis Directeur de cabinet dans différents ministères (Ministère de l'économie et des finances, Ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire et des transports, Ministère de l'industrie) ; puis à nouveau en 1987-1988, Directeur de cabinet du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Privatisation.

Il est entré en 1980 au Crédit Commercial de France (CCF) comme Secrétaire Général avant d'être nommé Président-Directeur général d'HSBC Holding plc et administrateur de HSBC Bank plc. Depuis 2004, il est International Advisor chez Goldman Sachs International.

Depuis 2006, il est également Président de la Fondation du Patrimoine.

Charles de Croisset est Commandeur dans l'Ordre National du Mérite et dans l'Ordre de la Légion d'Honneur. En 2004, il est élevé au rang de Commandeur dans l'Ordre de l'Empire Britannique.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur de LVMH (France)

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Président de la Fondation du Patrimoine

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Administrateur de Bouygues	2010
Censeur des Galeries Lafayette	2012
Membre du Conseil de surveillance de Euler & Hermès (France)	2013



THIERRY DESMAREST

Administrateur

Date de naissance :
18/12/1945 (69 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : avril 2008

Date de début de mandat en cours : avril 2012

Date d'échéance du mandat :
AG 2016

Nombre d'actions détenues :
1 500

Président du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité des rémunérations
Membre du Comité de stratégie industrielle

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 et Président de la Fondation Total. Il est Président du Conseil d'administration de Total SA depuis octobre 2014. 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 :

Président du Conseil d'administration de Total SA (France)

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

Membre du Conseil de surveillance d'Areva	2010
Administrateur du Musée du 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

**PASCAL FAURE****Administrateur désigné par l'État**

Date de naissance :
01/02/1963 (52 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} 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 industrielle
Membre du Comité de stratégie internationale

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né le 1^{er} 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 Chevalier 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 :**

Commissaire du Gouvernement de La Poste (France)
Membre du Conseil d'administration (censeur) d'Areva SA (France)

Sociétés non cotées :

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****Administratrice**

Date de naissance :
10/07/1943 (71 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} 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

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.

Mme de La Garanderie est aujourd'hui membre du Haut Comité pour le gouvernement d'entreprise (Afeop-Medef).

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'Holdim France Benelux	2012
--	------



JEAN-PIERRE GARNIER

Administrateur

Date de naissance :
31/10/1947 (67 ans)
Nationalité : française, américaine
Date de 1^{er} mandat : avril 2008
Date de début de mandat en cours : avril 2012
Date d'échéance du mandat : AG 2016
Nombre d'actions détenues : 1 000

Président du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité des rémunérations
Membre du Comité de stratégie internationale

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Titulaire d'un doctorat de pharmacologie et d'une maîtrise de sciences pharmaceutiques de l'Université Louis-Pasteur de Strasbourg, Jean-Pierre Garnier obtient un MBA à l'université Stanford en 1974.

Il entre au laboratoire américain Schering-Plough, en poste successivement en Suisse, au Danemark, et au Portugal. En 1983, il est Vice-Président du marketing, puis est nommé premier Vice-Président et Directeur général de la branche médicament en vente libre, responsable des ventes et du marketing des médicaments aux États-Unis. Il accède ensuite à la Présidence de Schering-Plough.

En 1990, il rejoint SmithKline Beecham comme Président de l'activité pharmaceutique de la région Amérique du Nord, puis Président de la branche pharmaceutique en 1994 et Directeur exécutif l'année suivante, il est élu en décembre 1999, Président-Directeur général de SmithKline Beecham. En décembre 2000, il prend la direction du nouveau groupe, GlaxoSmithKline (GSK).

En juillet 2008, il rejoint les Laboratoires Pierre Fabre en tant qu'administrateur de Pierre Fabre Participations. Jean-Pierre Garnier est nommé fin août 2008, Directeur général des Laboratoires Pierre Fabre, et à compter de 2011, il devient Président-Directeur général d'Actélion.

Il est Operating Partner de Advent International (USA).
Il est Officier de la Légion d'honneur et il est également Knights Commander of the Order of the British Empire.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :
Président du Conseil d'administration d'Actélion (Suisse)
Administrateur d'United Technology Corp (USA)

Sociétés non cotées :
Néant

Autres entités juridiques :
Administrateur de la Fondation Paul Newman (USA)
Administrateur de Max Planck Institute (Allemagne)

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
---	--------------------

Administrateur de Pierre Fabre Participations	2010
Président du Conseil d'administration de Cérénis (France)	2015



RICHARD GENTIL

Administrateur élu par les salariés

Date de naissance :
29/04/1968 (46 ans)
Nationalité : française
Date de 1^{er} mandat : novembre 2012
Date de début de mandat en cours : novembre 2012
Date d'échéance du mandat : novembre 2016
Nombre d'actions détenues : 1

Membre du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité de stratégie internationale

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Technicien de maintenance embauché à la Fonderie en 1988, spécialiste en hydraulique, pneumatique et gaz sur l'ensemble de la fonderie. Titulaire d'un BEP/CAP électro-technique, électromécanique et d'un Baccalauréat en Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés. Parle et écrit couramment l'anglais. 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	
-------	--

**YURIKO KOIKE****Administratrice élue sur proposition de Nissan**

Date de naissance :
15/07/1952 (62 ans)

Nationalité : japonaise

Date de 1^{er} mandat : avril 2013

Date de début de mandat en cours : avril 2013

Date d'échéance du mandat :
AG 2017

Nombre d'actions détenues : 100

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Yuriko Koike, actuellement membre de la Chambre des Représentants au Japon, a occupé le poste de Ministre de l'Environnement de 2003 à 2006. Elle a promu un nouveau modèle entrepreneurial baptisé « Cool Biz », ainsi que d'autres politiques visant à changer la mentalité du grand public afin de lutter contre le réchauffement climatique. Mlle Koike a par la suite occupé deux autres postes ministériels. Elle fut nommée conseillère spéciale en matière de sécurité nationale auprès du Premier Ministre en 2006, puis devint la première femme Ministre de la Défense en juillet 2007. En 2008, elle fut la première femme candidate à la direction du parti au pouvoir au Japon, fonctions qui donnent automatiquement accès au poste de Premier Ministre. Mlle Koike a commencé sa carrière en tant que personnalité de la télévision et spécialiste du monde arabe. Elle est l'auteur de plusieurs livres et articles sur la politique japonaise, les affaires internationales et les réseaux professionnels féminins.

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**

Date de naissance :
06/11/1940 (74 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} 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 Synthelabo (1986-1991), du Crédit Lyonnais, d'Air France, de France Télécom, du musée du Louvre, de L'Oréal.

En 1991, Marc Ladreit de Lacharrière crée son propre groupe, la Financière Marc de Lacharrière (Fimalac). Fimalac prend des participations dans diverses sociétés notamment dans les domaines culturels et médiatiques. Fimalac détient l'agence de notation financière Fitch Ratings et détenait Algorithmics.

Marc Ladreit de Lacharrière est co-fondateur de la Fondation Agir contre l'exclusion.

Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur du groupe Casino depuis 2000, 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 Muséums), organisme chargé notamment de réaliser le musée du Louvre à Abu 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 du groupe Casino (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 (USA)

Président du Conseil de surveillance de Webedia (France)

Administrateur de la société Fermière du Casino Municipal de Cannes (France)

Administrateur du groupe Lucien Barrière SAS (France)

Représentant permanent de Fimalac au Conseil d'administration de NextRadio TV

Gérant de Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)

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 - Fondation des sciences politiques - Musée des arts décoratifs - Fond de dotation Abbaye de Lubilhac

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Administrateur d'Algorithmics (Canada)

2009

Président du Conseil d'administration de Fitch Ratings

2012

(USA)

2014

Administrateur de L'Oréal



PHILIPPE LAGAYETTE

Administrateur

Date de naissance :
16/06/1943 (71 ans)
Nationalité : française
Date de 1^{er} mandat : mai 2007
Date de début de mandat en cours : avril 2011
Date d'échéance du mandat :
AG 2015
Nombre d'actions détenues :
1 000

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 est maintenant Senior Advisor de Barclays en France. Philippe Lagayette est commandeur de la Légion d'Honneur et commandeur de l'Ordre National du Mérite.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :
Administrateur de Kering (anciennement PPR) (France)
Administrateur de Fimalac (France)
Sociétés non cotées :
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
Président de l'Institut des Hautes Études Scientifiques

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Vice-Chairman de JP Morgan pour la région EMEA	2010
Président de la French American Foundation	2010



BENOÎT OSTERTAG

Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires

Date de naissance :
02/08/1965 (49 ans)
Nationalité : française
Date de 1^{er} mandat : mai 2011
Date de début de mandat en cours : avril 2013
Date d'échéance du mandat :
AG 2017
Nombre d'actions détenues :
95 parts du FCPE

Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité de stratégie industrielle

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Ingénieur de l'École Centrale de Paris. Salarié Renault depuis 24 ans, a travaillé dans l'ingénierie mécanique sur les sites de Lardy (91) et de Rueil (92) dans des activités de conception de bancs d'essais, de systèmes de refroidissement moteur, de mesures thermiques. Il a encadré une équipe jusqu'en 2011. Il est actuellement pilote de processus dans la fonction qualité. M. Ostertag est ancien élu CFDT en Comité d'établissement puis en Comité central d'entreprise de Renault SAS de 2006 à 2011. Il est représentant des salariés actionnaires au Conseil d'administration du groupe Renault depuis mai 2011.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :
Néant
Sociétés non cotées :
Néant
Autres entités juridiques :
Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Néant	

**ÉRIC PERSONNE****Administrateur élu
par les salariés**

Date de naissance :
14/10/1962 (52 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat :
novembre 2012

**Date de début de mandat
en cours :** avril 2013

Date d'échéance du mandat :
novembre 2016

Nombre d'actions détenues : 20

Membre du Comité des rémunérations

Membre du Comité de stratégie internationale

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

**FRANCK RIBOUD****Administrateur**

Date de naissance :
07/11/1955 (59 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} 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 Président du Conseil d'administration de Danone. Franck Riboud est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Il est entré en 1981 dans le groupe BSN Gervais Danone 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 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 du Groupe. Le Groupe lance alors son internationalisation marquée par une accélération du développement en Asie et en Amérique latine et par la création d'une Direction export.

En 1994, BSN Gervais Danone change de nom et devient Danone afin de se doter d'une marque mondiale.

Le 2 mai 1996, Franck Riboud devient Président-Directeur général de Danone. Le 2 septembre 2014, sur la proposition de Franck Riboud, le Conseil d'administration de Danone décide de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général de la société ; Franck Riboud demeure Président du Conseil d'administration.

Depuis 2008, il est Président du Conseil d'administration de la SICAV danone.communities, une structure de financement visant à favoriser le développement d'entreprises rentables dont la vocation première est la maximisation d'objectifs sociaux et non celle de leur profit.

Il est également Président du Conseil d'orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème depuis 2009 et Membre du Conseil d'orientation du fonds Livelihoods depuis décembre 2011.

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS
FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS**

Sociétés cotées :

Président du Conseil d'administration de Danone SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA (Espagne)

Président du Conseil d'administration de Danone.Communities (SICAV) (France)

Administrateur de Danone Espagne SA (Espagne)

Administrateur de Rolex SA (Suisse)

Administrateur de Rolex Holding SA (Suisse)

Membre du Conseil d'orientation de Livehoods Fund (SICAV) (France)

Autres entités juridiques :

Président du Conseil d'orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème

Administrateur de l'International Advisory Board HEC

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)

**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

Administrateur d'Omnium Nord Africain (ONA)

2012

Administrateur de l'Association Nationale des Industries

2012

Agroalimentaires

2013

Directeur général et Président du Comité exécutif

Danone SA

2013



MARIETTE RIH

Administratrice élue par les salariés

Date de naissance :
26/03/1967 (47 ans)
Nationalité : française
Date de 1^{er} mandat :
novembre 2012
Date de début de mandat en cours : novembre 2012
Date d'échéance du mandat :
novembre 2016
Nombre d'actions détenues :
8 parts du FCPE

Membre du Comité de stratégie industrielle
Membre du Comité de stratégie internationale

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Après un BTS de secrétariat trilingue, Mariette Rih entre chez Renault Automation en 1990, comme assistante au service export. En décembre 1999, elle intègre le bureau de coordination de l'Alliance Renault-Nissan, puis elle rejoint la communication CEO de Nissan Europe jusqu'en 2005. Entre 2005 et 2007, elle revient chez Renault à L'Atelier puis elle prend le pilotage des expositions du Renault Square Com. En 2009 Mariette Rih prend en charge le développement de démonstrateurs et outils technologiques de communication à la Direction des marques. Depuis juin 2014, elle est chef de projet B2E à la Direction digital.

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



HIROTO SAIKAWA

Administrateur élu sur proposition de Nissan

Date de naissance :
14/11/1953 (61 ans)
Nationalité : japonaise
Date de 1^{er} mandat :
décembre 2006
Date de début de mandat en cours : avril 2014
Date d'échéance du mandat :
AG 2018
Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité de stratégie internationale

BIOGRAPHIE - EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Hiroto Saikawa est né le 14 novembre 1953. Diplômé de la faculté des sciences économiques de l'Université de Tokyo en 1977, il rejoint Nissan Motor Co.Ltd. la même année. En 1999, il intègre Nissan Europe N.V., groupe au sein duquel il est nommé General Manager de la Direction stratégie achats, puis en 2000, il est nommé General Manager de la Direction de la stratégie achats de Nissan Motor Co.Ltd. En 2001, il prend les fonctions de Executive General Manager au sein de Renault Nissan Purchasing Organization, avant d'être nommé Senior Vice-President de Nissan Motor Co.Ltd. en 2003. En avril 2005, il accède au poste de Vice-President Executive, et en juin de cette même année, il devient membre du Conseil d'administration. En juin 2011, M. Saikawa est nommé administrateur et Vice-President Executive de Nissan Motor Co.Ltd. et depuis avril 2013, il est Directeur délégué à la compétitivité de Nissan Motor Co.Ltd.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :
Administrateur et Directeur délégué à la compétitivité de Nissan Motor Co.Ltd.
Sociétés non cotées :
Directeur de Dongfeng Motor Co., Ltd.
Autres entités juridiques :
Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

**PASCALÉ SOURISSE****Administratrice**

Date de naissance :
07/03/1962 (52 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} 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-Président, Directeur général de la Division Systèmes Terre et Interarmées de Thales puis en février 2010, Senior Vice-Président, 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 a été nommée en février 2013 Directeur général du Développement International au sein du groupe Thales. Elle est aussi Présidente de Thales International.

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 de Vinci (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de Thales International SAS

Présidente de Thales Europe SAS

Administrateur de l'Agence Nationale des Fréquences (France)

Autres entités juridiques :

Président du Conseil d'école de Télécom Paris Tech

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur d'ODAS et de SOFRESA

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Membre du Conseil d'administration de l'Institut Télécom	2011
Président-Directeur général de Thales Communications & Security	2012
Président de Thales Services SA	2012
Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space	2012
Membre du Conseil d'administration de DCNS	2012
Président de Thales Canada Inc. (Canada)	2013
Administrateur Thales UK Ltd. (Royaume Uni)	
Administrateur de Thales Electronics plc (Royaume Uni)	
Administrateur de Thales Netherland plc (Pays-Bas)	
Administrateur de Thales Australia Holdings Pty Ltd. (Australie)	
Administrateur de Thales USA Inc. (USA)	

**PATRICK THOMAS****Administrateur**

Date de naissance :
16/06/1947 (67 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : AG 2014

Date d'échéance du mandat :
AG 2018

Nombre d'actions détenues : 100

Membre du Comité de stratégie internationale**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 depuis le 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)

Censeur de Rémy Cointreau (France)

Sociétés non cotées :

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)

Membre du Conseil de surveillance 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)

Administrateur de Faubourg Italia (Italie)

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

Membre du Conseil de surveillance de la Banque Neufize OBC (France)	2008
Administrateur de Wally Yachts (Luxembourg)	2009
Vice-Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de surveillance de Gaulme (France)	2012
Administrateur de Lacoste (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 ci-après.



RÉGIS TURRINI

Administrateur désigné par l'État

Date de naissance :
14/03/1959 (55 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat :
septembre 2014

Date d'échéance du mandat : N/A

Nombre d'actions détenues : N/A

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. Turrini est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en Droit Public, ancien élève de l'ENA et avocat au Barreau de Paris.

Il débute sa carrière en 1989 comme conseiller du Tribunal administratif et de la Cour administrative d'appel.

De 1989 à 1995, il exerce en qualité d'avocat d'affaires au sein du Cabinet Cleary Gottlieb puis du Cabinet Jeantet Associés.

De 1995 à 2002, il est successivement Conseiller de la Gérance, Gérant puis Associé-Gérant au sein d'Arjil & Associés Banque (groupe Lagardère).

De janvier 2003 à août 2014, M. Turrini est Senior Executive Vice-President, Directeur des cessions, fusions & acquisitions et membre du Comité de direction générale de Vivendi.

Le 1^{er} septembre 2014, il est nommé Directeur général, Commissaire aux participations de l'État (APE), sous la tutelle du Ministère des finances et des comptes publics et du Ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administrateur d'EDF (France)

Administrateur de Thales (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de BPI Groupe (France)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Membre du Conseil de surveillance - groupe Canal +	2014
Président-Directeur général - Vivendi Net USA Group, Inc.	2014
Président-Directeur général - MP3.Com Inc.	2014
Administrateur - Wengo SAS	2014
Administrateur - GVT Participações Ltda	2014
Administrateur représentant de Vivendi - SFR	2014

ADMINISTRATEUR DONT LE RENOUELEMENT EST PROPOSÉ A L'ASSEMBLÉE

Le seul mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2015 est celui de M. Philippe Lagayette.

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de M. Lagayette, notamment :

- l'opportunité de son renouvellement ;
- la compétence et l'expérience qu'il apporte aux travaux du Conseil ;

- sa disponibilité réelle et son implication dans les travaux du Conseil et de ses comités ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts ;
- sa contribution à la diversité de la composition du Conseil au regard de la répartition hommes/femmes et de sa nationalité.

ADMINISTRATEUR DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE A L'ASSEMBLÉE

M. Charles de Croisset ayant informé le Conseil d'administration de son souhait de démissionner de ses fonctions d'administrateur à effet du 30 avril 2015, il est proposé aux actionnaires d'approuver la nomination de M^{me} Chérie Blair, en qualité de nouvelle administratrice.

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration a examiné la candidature de M^{me} Blair, au regard 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 Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 février 2015, a considéré que l'arrivée d'une administratrice, de nationalité anglaise, contribuerait à l'équilibre hommes/femmes et à la diversité internationale du Conseil. En outre, il a estimé que son profil d'avocate, engagée dans la lutte pour les droits de l'Homme et le droit du travail, contribuerait à un développement de Renault conforme aux valeurs de RSE défendues par le Groupe.

**CHERIE BLAIR****Administratrice**

Date de naissance :
23/09/1954 (60 ans)

Nationalité : anglaise

Date de 1^{er} mandat :
N/A

Date d'échéance du mandat :
N/A

Nombre d'actions détenues :
N/A

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, Mme 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 sur l'application des Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et travaille avec des entreprises 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».

Mme Blair est *Chancellor Emeritus* et *Honorary Fellow* de la Liverpool John Moores University; *Governor Emeritus* et *Honorary Fellow* de la LSE et de l'Open University (D.Univ.Open 1999); LLD (Hons) de l'Université de Liverpool (2003); Hon.D.Lit UMIST (2003); Docteur en droit (Université de Westminster). Elle est également fondatrice de la Fondation Cherie Blair pour les Femmes, qui gère des programmes d'aide aux femmes entrepreneurs dans les pays en développement, notamment en Afrique.

Elle est Vice-Présidente du Conseil international pour le leadership des femmes d'affaires fondé par la Secrétaire Hillary Clinton. Mme Blair siège comme Présidente Honoraire du World Justice Project et est mécène et Présidente de la Fondation Justice Africa. En 2007, elle a reçu la médaille Eleanor Roosevelt Val-Kill en reconnaissance de ses idéaux et actions courageuses. En 2013, elle a reçu le titre de *Commander* de l'Ordre de l'Empire britannique à la cérémonie du Nouvel An pour son engagement sur les questions relatives aux droits des femmes et au bénévolat au Royaume-Uni et à l'étranger.

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

Echéance
de mandat

N/A

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 présente les droits et obligations des administrateurs eu égard :

- à la prise de connaissance du régime juridique des sociétés anonymes et des statuts de la Société ;
- au droit de communication et 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, modifié au regard de la révision du Code Afep/Medef, recommande aux administrateurs de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus ⁽¹⁾, à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel. À ce titre, les administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires ne touchent pas personnellement de jetons de présence (qui sont directement reversés à leurs syndicats respectifs) ; il ne leur est donc pas demandé de détenir un montant significatif d'actions. En outre, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel ;
- au remboursement des frais.

(1) Pourcentage approximatif du capital de Renault détenu par les administrateurs, hors la participation de l'État : 0,02 %.

ABSENCE DE CONDAMNATIONS ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a 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 au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, 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 Renault 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

1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Les missions et le fonctionnement du Conseil d'administration sont précisés 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.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

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 pouvoir 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 Renault 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 en 2010 et 2014. Le mandat de Président du Conseil d'administration de Carlos Ghosn a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 pour une durée de quatre années.

Ce mode de gouvernance avec unification 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, offrant notamment une prise de décision réactive et efficace permettant d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation.

2.2 Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général

L'équilibre des pouvoirs est garanti notamment par :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence, depuis juillet 2009, d'un administrateur référent choisi parmi les administrateurs indépendants, dont les missions sont décrites ci-après ;
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

L'ensemble de ces dispositions permet l'exercice d'une gouvernance équilibrée tout en assurant une prise de décision 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 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 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.

Une fois par an, le Conseil d'administration examine ainsi l'indépendance de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance suivants énumérés dans le Règlement intérieur.

Le 11 février 2015, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. Belda, de Croisset, Desmarest, Garnier, 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, dont les mandats ont été renouvelés à l'Assemblée générale du 30 avril 2014, au regard du critère du Code Afep/Medef qui recommande de « ne pas être administrateur depuis plus de douze ans ».

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer », le Conseil a décidé de ne pas retenir ce critère pour ces deux administrateurs pour les raisons exposées dans le tableau figurant au chapitre 3.1.1.7.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a apprécié le caractère non significatif des relations d'affaires entre les administrateurs et Renault. Le Conseil s'est ainsi assuré qu'aucun flux financier significatif n'existait entre Renault et l'une des sociétés dont un administrateur est administrateur ou dirigeant exécutif, notamment en examinant la part que représentent ces sociétés dans le chiffre d'affaires de Renault. Au cours de cet examen, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. de Croisset, conseiller de Goldman Sachs International, et de M. Lagayette, conseiller de Barclays. Il est apparu que Renault n'avait que des flux financiers limités avec ces deux banques, qui ne font pas partie des établissements bancaires avec lesquels Renault travaille de manière prépondérante.

II. Administrateur référent

Depuis le 29 avril 2011, la fonction d'administrateur référent est assurée par M. Lagayette.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le Règlement intérieur.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent :

Le Conseil d'administration 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 bénéficier 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 2014 DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

L'administrateur référent a assisté à toutes les réunions du Conseil, toutes les réunions du Comité des nominations et de la gouvernance et toutes les réunions du CARE qu'il préside.

Il a échangé avec les administrateurs indépendants afin de s'assurer que les conditions étaient effectivement réunies pour qu'ils puissent jouer leur rôle pleinement.

Il a échangé régulièrement avec le Président-Directeur général, les membres du CEG et les directeurs des fonctions clef (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.

Il a donné son avis sur les ordres du jour de chacune des réunions du Conseil d'administration, qui lui ont été soumis préalablement aux convocations.

Il a présidé les débats du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance et la rémunération du Président-Directeur général.

Il a pris connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs et a veillé à ce qu'il leur soit répondu par la Société.

Il a été associé au processus de recrutement de nouveaux administrateurs en tant que membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

Il a participé aux réflexions liées à la gouvernance et au fonctionnement du Conseil.

Il a revu les modifications du Règlement intérieur du Conseil d'administration en lien avec le Code Afep/Medef.

Dans le cadre de ses fonctions de Président du CARE, il a notamment veillé au suivi des risques du Groupe, participé au choix d'un nouveau cabinet de Commissaires aux comptes et à l'évolution de la situation du Groupe en Iran et en Russie.

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 par rapport à ces orientations et se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

En outre, le Règlement intérieur prévoit les limitations de pouvoir 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 2014

En 2014, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de sept séances.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne deux heures. Une séance dédiée à la stratégie s'est déroulée sur une journée entière et a eu lieu au Mondial de l'Automobile. Au cours de cette séance les administrateurs ont eu l'occasion de procéder à une visite des stands de Renault, Nissan et Dacia, visite au cours de laquelle ils ont pu bénéficier d'une présentation approfondie de la stratégie produit et de la gamme des véhicules, de la part de responsables opérationnels (responsables de programmes, responsables du design...).

Sur l'année 2014, le taux de participation a été de 86 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.2.2).

Au cours de l'année 2014, le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux, en application des lois et règlements en vigueur en France.

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a notamment statué et débattu sur les points suivants :

Les comptes et le budget

Le Conseil a, en particulier :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault SA et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2013 ;
- fixé l'affectation du résultat 2013 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et incluant une distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2014 ;

- adopté le budget de l'année 2015.

La stratégie du Groupe

Le Conseil a débattu et examiné, en particulier :

- la deuxième partie du plan Renault 2016 – *Drive the Change* (2014-2016), présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration ;
- les synergies de l'Alliance et notamment l'accélération des synergies dans le cadre de la convergence de quatre fonctions (les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, et les ressources humaines) ;
- la stratégie de la marque, notamment en lien avec la coexistence de plusieurs marques au sein du Groupe ;
- les synergies des partenariats notamment avec Daimler ;
- la stratégie de Renault en Chine, en Asie du Sud-Est y compris en Inde.

La gouvernance d'entreprise

Le Conseil a, en particulier :

- proposé le renouvellement du mandat de Président du Conseil d'administration de M. Carlos Ghosn ;
- renforcé les pouvoirs de l'administrateur référent ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants (voir ci-dessus page 218) ;
- revu la composition de ses comités spécialisés, à la suite du renouvellement de certains administrateurs, de la nomination d'un nouvel administrateur et de la révision en 2013 du Code Afep/Medef ;
- pris connaissance des comptes rendus établis par chaque comité spécialisé ;
- procédé à l'évaluation de son fonctionnement en 2014 à l'aide d'un cabinet de consultants externes puis en consacrant, au début de l'année 2015, un point de son ordre du jour à un débat sur ce sujet (voir les conclusions de ce débat chapitre 3.1.1.6) ;
- pris acte de la nomination de Monsieur Régis Turrini, nouvel administrateur représentant l'État nommé par arrêté, en remplacement de M. David Azéma ;
- déterminé la rémunération du Président-Directeur général ;
- apprécié l'atteinte des critères de performance prévus dans les plans d'attribution de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2013 ;
- procédé à la révision de son règlement intérieur, notamment au regard de la révision du Code Afep/Medef ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

Les conventions réglementées

Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a :

- réexaminé les conventions dites « réglementées » conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'était poursuivie ;
- autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général. Le détail de cet accord figure dans le chapitre 3.3.1.1 et dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes au chapitre [4.3.2].

3.1.1.5 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2014

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. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre des 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 :

Pour l'assister dans ses missions et ses travaux, le Conseil d'administration est doté des cinq comités suivants :

- un Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale ;
- un Comité de stratégie industrielle.

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 aux comités suivants sont adressés à leurs membres au moins cinq jours avant la réunion du comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité :

- Comité de stratégie industrielle ;
- Comité de stratégie internationale.

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'audit 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.

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 actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée permettant d'exercer leur mandat.

Au 31 décembre 2014, le CARE est composé de six membres, il est présidé par M. Lagayette et réunit Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Ostertag et Turrini.

M. Turrini a été nommé membre du CARE le 12 décembre 2014.

Il comprend quatre membres indépendants sur six.

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 biographies des administrateurs au chapitre 3.1.1.2).

M. Lagayette, Président du comité, a fait sa carrière dans le domaine économique et financier, tant au service de l'administration publique que d'organismes privés.

M^{me} 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 ce comité.

M^{me} 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. de Croisset a travaillé à l'Inspection des finances ainsi qu'au Ministère des finances. Il a occupé des postes de direction et exercé des mandats au sein de plusieurs établissements de crédit. Il est aujourd'hui *International advisor* à la banque Goldman Sachs.

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. Turrini a exercé au sein de directions de grands groupes notamment sur les questions d'opérations de fusions et acquisitions. Il est actuellement Commissaire de l'Agence des Participations de l'État.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARE :

Les missions du CARE sont les suivantes :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle ;
- s'assurer du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes, la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'entreprise ;
- propose au Conseil la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, pilote la procédure de sélection, donne un avis sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance ; dans ce cadre il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;

procède régulièrement à l'audition des Commissaires aux comptes, lesquels doivent présenter leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;

- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie l'application des recommandations ;
- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des procédures afférentes ;
- reçoit, de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, et, s'il l'estime nécessaire, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- auditionne une fois par an le Directeur de la responsabilité sociale de la Société sur les actions menées dans ce domaine ;
- examine la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui est relative aux procédures de contrôle interne, de gestion des risques ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de la Société dans les domaines relevant de ses attributions.

Dans le cadre de ses attributions, le CARE auditionne régulièrement les représentants des entités suivantes :

- la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation ;
- la Direction de la prévention et de la protection du Groupe ;
- la Direction de l'éthique ;
- la Direction financière du Groupe ;
- les Commissaires aux comptes.

Bilan d'activité

Le CARE s'est réuni quatre fois en 2014, avec un taux de participation de 100 % (pour le détail, voir tableau chapitre 3.3.2.2).

En application des lois et règlements en vigueur ainsi que du Code Afep/Medef, le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique a traité notamment des sujets suivants :

- l'examen des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de Renault SA et de Renault s.a.s. pour l'année 2013, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2014, ainsi que de tous les communiqués financiers y afférent. Le CARE a en particulier étudié les questions relatives à la valorisation des actifs de la branche automobile, les tests de dépréciation d'actifs, l'évolution du marché automobile en France et en Europe et ses conséquences sur la performance financière de Renault ;
- la revue des impacts comptables et financiers de certains partenariats du Groupe ;

- le suivi de la performance 2014 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2015 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2014 et de la présentation du plan d'audit interne 2015 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance et le renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes. Le CARE s'est également assuré de la bonne transition au sein du collège des Commissaires aux comptes ;
- le suivi des risques financiers, et notamment de la situation en Iran et en Russie ;
- les travaux de la Direction de l'éthique, ainsi que le suivi des cas de fraude et des procédures de prévention ;
- la situation des principaux contentieux suivis par la Direction juridique ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ;
- le Rapport d'activité du Directeur de la RSE dans le cadre des nouvelles prérogatives du CARE décidées en 2014.

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 3.1.4 ci-dessous. 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 et de leurs conclusions sur les options comptables retenues et de 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.

Le CARE a également entendu les Commissaires aux comptes de la Société hors la présence des dirigeants.

2. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

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.

Composé de cinq membres au 31 décembre 2014, dont quatre indépendants et un administrateur élu par les salariés, il est présidé par M. Belda et réunit MM. Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière et Personne.

Conformément au Code Afep/Medef révisé en 2013, la composition de ce comité a été revue de manière à inclure un administrateur représentant les salariés. M. Éric Personne est ainsi membre de ce comité depuis le 12 février 2014.

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 pluriannuellement 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 ;
- apprécie l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus, y compris, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe, par les principaux dirigeants non mandataires sociaux, en particulier les membres du Comité exécutif ; le comité peut, à cette occasion, inviter le Président-Directeur général ;
- examine la politique générale relative aux plans d'intéressement à long terme et formule des propositions au Conseil d'administration, tant sur cette politique que sur les attributions d'intéressements à long terme ;
- revoit les informations communiquées aux actionnaires dans le cadre de leur consultation sur la rémunération du dirigeant mandataire social.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni deux fois en 2014. Le taux de participation a été de 90 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général ;
- des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération du Président-Directeur général, en lien avec le plan Renault 2016 – *Drive the Change* et de la définition de critères de performance additionnels pour la détermination de la part variable de la rémunération de M. Carlos Ghosn à compter de 2015 ;
- de l'atteinte des critères de performance liés aux plans de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2013 et des plans pour la période 2011-2013 pour l'ensemble des bénéficiaires ;
- du tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur général, en vue du vote consultatif des actionnaires.

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.

Composé de cinq membres au 31 décembre 2014, il est présidé par M. Ladreit de Lacharrière, administrateur indépendant, et réunissait M^{me} de La Garanderie, MM. Lagayette, Belda et Turrini.

M. Turrini a été nommé membre du Comité des nominations et de la gouvernance le 12 décembre 2014.

M. Ghosn, en qualité de Président-Directeur général peut intervenir lors des séances du comité, à la demande des administrateurs, pour enrichir les débats.

Le comité comprend quatre membres indépendants sur cinq.

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'actionariat 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 deux fois en 2014. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- du renouvellement lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 du mandat d'administrateur de M^{me} Sourisse, de MM. Ghosn, Ladreit de Lacharrière, Riboud, Saikawa ;
- de la nomination d'un nouvel administrateur, M. Thomas, en remplacement de M. Delpit ;
- 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 ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code Afep/Medef, et en particulier du critère relatif aux conflits d'intérêts potentiels ;
- du renforcement des pouvoirs de l'administrateur référent ;
- de la révision du règlement intérieur du Conseil, notamment au regard de la révision du Code Afep/Medef ;
- de la composition des comités du Conseil d'administration ;
- des questions relatives aux limites d'âge des administrateurs ;
- de la mise en œuvre de la réforme sur l'instauration d'un droit de vote double légal attaché aux actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans ;
- du plan de succession du Président-Directeur général.

4. COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composition

Le Règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de stratégie internationale.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de stratégie internationale :

Le Comité de stratégie internationale est composé comme suit :

- des administrateurs choisis pour leur sensibilité au développement international de la Société ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants.

Composé de neuf membres au 31 décembre 2014, il est présidé par M. Desmarest et réunit M^{me} Rih, MM. Belda, Faure, Garnier, Gentil, Personne, Saikawa et Thomas.

M. Thomas a été nommé membre du Comité de stratégie internationale le 12 décembre 2014.

Ce comité comprend quatre membres indépendants sur neuf.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de stratégie internationale :

Les missions du Comité de stratégie internationale portent sur l'activité de la Société hors de France et consistent à :

- étudier les orientations stratégiques proposées par le Président-Directeur général relatives au développement international de la Société et de l'Alliance ;
- analyser et examiner pour le Conseil les projets internationaux de la Société, ainsi qu'émettre des avis sur ces projets ;
- procéder au suivi des projets internationaux de la Société et élaborer des rapports à la demande du Conseil d'administration.

Bilan d'activité

Il s'est réuni deux fois en 2014. Le taux de participation a été de 92,8 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- des projets de Renault en Inde ;
- de la politique de Renault en Afrique ;
- de l'activité de Renault en Russie ;
- de la stratégie de distribution, vente de services et de pièces dans les pays où Renault est représenté par un tiers.

5. COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Composition

Le Règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité de stratégie industrielle.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité de stratégie industrielle :

Le Comité de stratégie industrielle est composé comme suit :

- des administrateurs choisis pour leur compétence dans le secteur industriel ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants.

Composé de sept membres au 31 décembre 2014, il est présidé par M. Garnier et réunit M^{me} Rih, MM. de Croisset, Desmarest, Faure, Gentil et Ostertag.

M^{me} Rih a rejoint ce comité à compter du 12 février 2014.

Ce comité comprend désormais trois membres indépendants sur sept.

Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du Comité de stratégie industrielle :

Les missions du Comité de stratégie industrielle sont :

- revoir les grandes orientations de la stratégie industrielle du Groupe, incluant l'impact de ces projets en matière sociale et environnementale ;
- revoir les projets capacitaires ;
- revoir les principales installations et les différents projets d'extension et/ou de réduction du Groupe ;
- étudier la compétitivité des sites de fabrication installés et de leur base de fournisseurs ;
- étudier les projets d'accords stratégiques, de partenariats et les opérations externes d'acquisition ou de cession ayant un impact significatif sur la stratégie industrielle de la Société ;
- étudier les principales orientations stratégiques industrielles en préparant les décisions du Conseil d'administration ;
- étudier les grands projets de véhicules et moteurs une fois par an, au moment où ces projets sont engagés.

Bilan d'activité

Il s'est réuni deux fois en 2014. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2). Il a examiné la stratégie industrielle et notamment :

- la stratégie en matière d'achats, notamment à travers des réflexions sur l'organisation commune en matière d'achats entre Renault et Nissan et sur les relations avec les fournisseurs ;
- le suivi de l'Accord de compétitivité en France ;
- l'analyse comparée de la performance industrielle de Renault par rapport à ses principaux concurrents.

3.1.1.6 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans le cadre des réflexions sur la gouvernance de Renault, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé que, à compter de 2014, l'évaluation du Conseil serait désormais formalisée tous les trois ans avec l'aide d'un cabinet de consultants externes. Cet exercice vise à apporter un regard neuf sur le fonctionnement du Conseil et sur les bonnes pratiques de gouvernance.

Cette évaluation formalisée a été réalisée au cours de l'année 2014. Lors de la séance du 11 février 2015, le Conseil a pris connaissance et a débattu du Rapport d'évaluation du cabinet de consultants externes. Ce débat a été mené par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Ladreit de Lacharrière.

Le débat a été articulé autour des conclusions de l'évaluation du Conseil et a permis de :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement et d'organisation du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes étaient convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux, du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le rapport a été globalement très positif, faisant ressortir la bonne perception des administrateurs du fonctionnement de leur Conseil.

Deux points d'amélioration ont été identifiés :

- organiser des réunions formelles entre les administrateurs indépendants, hors la présence du PDG (*executive sessions*), en complément des réunions informelles qui ont déjà lieu actuellement ;
- convoquer les membres du CEG aux seules réunions du Conseil pour lesquelles ils sont concernés.

3.1.1.7 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

En application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et à l'article 25.1 du Code Afep/Medef, Renault rappelle qu'elle se réfère au Code Afep/Medef de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées dont elle suit les recommandations. Les dispositions de ce code qui ont été écartées ainsi que les explications y afférentes sont résumées dans le tableau ci-après :

RECOMMANDATION DU CODE AFEF/MEDEF	COMMENTAIRE
<p>Représentation équilibrée des hommes et des femmes : art. 6.4 :</p> <p><i>« En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque Conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'Assemblée générale de 2010 ou de l'admission des actions de la Société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs représentant les salariés. »</i></p>	<p>Renault est attentif à la parité au sein des organes de direction du Groupe ainsi qu'au sein du Conseil d'administration.</p> <p>Ainsi, dans le cadre de la politique de sélection des administrateurs, le Conseil d'administration porte une attention particulière à la diversité, qu'il s'agisse d'une diversité de genre, de nationalité ou de parcours et d'expérience professionnels.</p> <p>S'agissant de la parité, Renault se conforme à 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, laquelle impose un régime de féminisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • transitoire, de 2014 à 2017, avec un objectif de féminisation de 20 % ; • permanent, à compter de 2017, avec un objectif de féminisation de 40 %. <p>Au 31 décembre 2014, Renault est conforme à la loi, mais compte tenu de la composition spécifique de son Conseil (dix-neuf membres dont deux représentants de l'État, deux représentants de Nissan dont une femme nommée par l'Assemblée générale 2013, quatre représentants de salariés ou salariés actionnaires, dont une femme), Renault n'a pas pu respecter la recommandation n° 6.4 du Code Afep/Medef. À cette date, le Conseil d'administration comptait, quatre femmes, dont une représentante des salariés, laquelle n'était pas prise en compte pour les calculs de parité au regard du Code Afep/Medef.</p> <p>Afin de se conformer aux recommandations du code, la nomination d'une femme sera proposée à l'Assemblée générale 2015. Si cette nomination est approuvée, le pourcentage de femmes au sein du Conseil passera de 18,7 % à 25 % selon les critères du Code Afep/Medef (de 21 % à 26,3 % de femmes en application de la loi).</p>
<p>L'indépendance des administrateurs : art. 8.4 : Critères d'indépendance des administrateurs :</p> <p>Parmi les critères d'indépendance, le Code recommande notamment de « ne pas être administrateur 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 11 février 2015, 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 § 9.2 du Code Afep/Medef (taux d'indépendance : 66,6 % 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"> • Indépendance de M. Ladreit de Lacharrière <p>Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef.</p> <p>À cette occasion, le Conseil a constaté que M. Ladreit de Lacharrière remplissait l'ensemble des critères du code, à l'exception du critère relatif à la durée du mandat. En particulier, M. Ladreit de Lacharrière n'exerce aucune fonction dans le Groupe et il n'a pas noué d'intérêt particulier ou de liens privilégiés avec Renault.</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, s'agissant de M. Ladreit de Lacharrière, la durée de son mandat n'était pas de nature à remettre en cause l'indépendance.</p> <p>M. Ladreit de Lacharrière est une personnalité de premier plan et a exercé des fonctions dans de grands groupes internationaux (L'Oréal, Casino, France Telecom, Air France...). Les différents mandats d'administrateur qu'il a exercés lui offrent aujourd'hui un recul et une hauteur de vue qui enrichissent les débats du Conseil de Renault.</p> <p>Sa connaissance fine du fonctionnement des Conseils d'administration et son expérience professionnelle garantissent à M. Ladreit de Lacharrière une indépendance de vue et d'esprit. À cet égard, le Conseil d'administration a pris en considération le travail remarquable qu'il avait effectué chez Renault, dans la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance, pour apprécier son indépendance.</p> <p>En conséquence, le Conseil d'administration a estimé que le critère de durée du mandat n'était pas pertinent au regard de la personnalité et de l'expérience de M. Ladreit de Lacharrière et a décidé de ne pas le retenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indépendance de M. Riboud <p>Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Riboud au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef.</p> <p>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. En particulier, 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>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>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. 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 relatif à « 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 5.2.6.2.

3.1.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Comme exposé en préambule du chapitre 3 du Document de référence, la Société se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise Afep/Medef dans sa version révisée du 8 juin 2013.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les principes de rémunération de M. Carlos Ghosn.

Les travaux du Comité des rémunérations ont été réalisés avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé, sur la base d'analyses portant sur les rémunérations pratiquées dans des sociétés comparables du CAC 40 et dans des groupes étrangers du même secteur d'activité.

Cette rémunération est composée :

- d'une part fixe ;
- d'une part variable, représentant un pourcentage de la part fixe, dont le montant sera déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration.

La part variable peut s'élever à 150 % de la part fixe, si tous les objectifs de performance sont atteints. À titre exceptionnel, dans l'hypothèse où la totalité des critères seraient dépassés, la part variable pourrait s'élever à 180 % de la part fixe.

Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres ;
- la marge opérationnelle ;
- le *free cash flow* ;
- un critère qualitatif lié à la qualité managériale.

25 % de cette part variable est payée en numéraire. Le solde (la « part variable différée ») est payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous.

L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée ne pourra intervenir que quatre ans après leur attribution, sous réserve des conditions suivantes :

- une condition de présence au sein de Renault ;
- des conditions de performance, appréciées sur une période de trois ans à compter de l'attribution des actions.

Le nombre d'actions acquises par M. Carlos Ghosn est déterminé en fonction du montant de la part variable différée, du risque de non-paiement de cette part variable différée et du degré de réalisation des conditions de performance.

La structure de la part variable de la rémunération de M. Carlos Ghosn va évoluer à compter de 2015 au travers de critères de performances additionnels permettant de renforcer les liens entre la part variable et l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe.

La structure de la part variable de la rémunération de M. Carlos Ghosn va évoluer à compter de 2015 au travers de critères de performances additionnels permettant de renforcer les liens entre la part variable et l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe. Ainsi, pour porter la part variable de 150 % à 180 % de la part fixe, outre la réalisation complète des quatre critères listés ci-dessus, cette rémunération supplémentaire de 30 % sera également soumise à des conditions de performance additionnelles concernant :

- la marge opérationnelle (15 %) ;
- le *free cash flow* (15 %).

Toutes les informations détaillées concernant la rémunération du Président-Directeur général figurent au chapitre 3.3.1.

3.1.3 RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION ET RÔLE DES COMITÉS

3.1.3.1 ORGANES DE DIRECTION AU 01/01/2015

(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). Le 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, à vocation mondiale, présente les grands principes et les valeurs fondamentales du groupe. Elle s'adresse à tous les collaborateurs (plus de 121 000) et dans tous les pays où le Groupe est présent (plus de 120). Elle a été traduite en 14 langues et a fait l'objet d'une diffusion auprès de chaque collaborateur par son supérieur hiérarchique. La Charte éthique est également accessible à partir de l'espace intranet de l'Éthique.

Un guide, « L'éthique en pratique », décline concrètement le contenu de la charte. Ce document, disponible sur un espace intranet dédié, apporte des éléments de réponse aux questions susceptibles d'être posées face à des problématiques éthiques rencontrées professionnellement. Sa spécificité réside dans son aptitude à évoluer en fonction des questions éthiques remontées par les opérationnels.

Six Codes de déontologie dédiés à des métiers soumis à des exigences éthiques spécifiques complètent le référentiel éthique et concernent les domaines suivants : gouvernance, sécurité, informatique, Bourse, achats et commerce. Ces codes définissent de façon explicite ce que l'on doit faire et surtout ce que l'on ne doit pas faire.

Tous ces documents sont mis à disposition de tous les salariés sur l'espace intranet de l'Éthique du groupe.

3.1.4.2 ACTEURS ET INSTANCES

Le Directeur de l'éthique du Groupe est en charge de ce dispositif éthique. Il est rattaché directement au Président-Directeur général. Il rend régulièrement compte des actions engagées sous sa responsabilité au Conseil d'Administration du Groupe et au Comité d'audit, des risques et de l'éthique (CARE).

Sa mission se décline autour de trois axes principaux :

- renforcement du corps de doctrine éthique du Groupe ;
- mise en place et animation des dispositifs réglementaires et organisationnels spécifiques à l'éthique ;
- déploiement de la politique éthique de Renault en interne et valorisation de celle-ci en externe afin de participer activement à la notoriété et à l'image du Groupe dans ce domaine.

Le Directeur de l'éthique s'appuie en particulier pour la mise en œuvre de ces missions sur les acteurs suivants :

- le correspondant informatique et liberté (CIL), rattaché à la Direction de l'éthique, est chargé d'assurer le respect par l'entreprise de ses obligations légales et d'accompagner l'engagement de Renault en faveur du respect de la vie privée et de la protection des données à caractère personnel notamment de ses salariés et clients. Cela se traduit par la sensibilisation des collaborateurs, la mise en place de procédures, l'animation d'un réseau de correspondants internes, des contacts privilégiés avec la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), des échanges de bonnes pratiques avec Nissan, la participation à des groupes de travail sur les évolutions réglementaires et l'élaboration de codes et guides professionnels ;
- des correspondants éthiques pays, dont la nomination est validée par le Directeur de l'éthique de Renault, ils sont en place dans les pays suivants : Algérie, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Corée, Espagne, Inde, Maroc, Portugal, Roumanie, Russie, Slovaquie et Turquie. Ils représentent la fonction éthique dans leur pays, en particulier pour une meilleure prise en compte des lois et spécificités réglementaires locales et animent des Comités d'éthique et conformité pays (CECP) ;
- deux facilitateurs, qui ont pour mission en France de créer les conditions nécessaires à la résolution d'un conflit interpersonnel entre deux salariés.

Le Directeur de l'éthique assure l'animation du dispositif éthique du Groupe avec le concours des instances suivantes :

- le Comité d'éthique et de conformité (CEC) est composé de représentants des fonctions et directions suivantes : audit, maîtrise des risques et organisation, juridique, ressources humaines, responsabilité sociale de l'entreprise, environnement, prévention et protection du Groupe, finance, réglementation technique et homologation, et est présidé par le Directeur de l'éthique. Ce comité contribue à la création d'une jurisprudence interne dans le traitement des cas relatifs à l'éthique comme pour toutes demandes d'assistance et de conseils dans ce champ de compétence. Il s'est réuni quatre fois en 2014 ;
- le Comité antifraude et corruption (CAFC), présidé par le Directeur de l'éthique, et composé des membres suivants du CEC : juridique, ressources humaines, sécurité, contrôle interne. Il permet d'accorder à ces sujets une vigilance toute particulière tant pour leur prévention que pour leurs détection et traitement. Le comité s'est réuni trois fois en 2014 ;
- les Comités d'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 ». Ils sont d'ores et déjà en place dans les 15 pays (France comprise) où Renault a une présence industrielle et commerciale.

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 encadré et accompagné d'une procédure incluant des documents obligatoirement renseignés afin d'éviter toute erreur, oubli ou lacune. Ces documents ont été validés par la CNIL. Ce dispositif est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'espace intranet de l'Éthique. Le Directeur du contrôle interne est le seul autre destinataire de ces alertes.

3.1.4.3 BILAN ET PERSPECTIVES

En 2014, le Directeur de l'éthique a rencontré régulièrement le Président-Directeur général et fait un Rapport d'activité à six reprises au Président du CARE, dont deux fois en comité plénier. Il a également présenté l'avancement du déploiement de la politique éthique du Groupe dans plusieurs instances représentatives du personnel : Comité de groupe, Comités d'établissements.

Sur l'année écoulée, 51 cas éthiques ont été traités.

Le corps de doctrine éthique du Groupe a été enrichi avec la création du Code de déontologie dédié au commerce, et la rédaction d'un glossaire éthique traduit en 10 langues.

10 nouveaux correspondants éthiques de pays ont été nommés, portant leur nombre à 14. Pour la première fois cette année, un séminaire les a réunis pour partager les meilleures pratiques identifiées.

Un espace intranet dédié à la protection des données personnelles a été ouvert. Un réseau de compétences relais, traitant de ce sujet au sein des pays et métiers du Groupe mais aussi côté Nissan et Daimler, a été mis en place par le CIL.

En 2015 les axes de travail suivants seront mis en œuvre :

- actions de formation : tous les managers du Groupe devront être formés à l'éthique des affaires (formations déjà réalisées en 2014 au Maroc, en Roumanie, en Inde et en Turquie) ;
- renforcement du dispositif anti-fraude et anti-corruption : un document regroupant et précisant la politique et les règles anti-corruption du groupe Renault sera officialisé pour être communiqué en interne, et en externe auprès de nos partenaires. Un processus de « due diligence » sera déployé, qui permettra notamment au Groupe de se prémunir, dans le cadre de nos partenariats actuels ou futurs, contre les risques liés à la fraude et à la corruption. Un *e-learning* « faire des affaires sans corruption » sera internalisé au sein du dispositif de formation Renault, en collaboration avec l'ONG Transparency International qui l'a conçu ;
- Renault précisera ses engagements, pratiques et modalités propres à ses actions de lobbying dans un Code de déontologie dédié spécifique pour ses collaborateurs comme pour tout tiers exerçant une activité de lobbying pour le compte de Renault.

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 tous les métiers 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 l'angle 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. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est animé 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 d'appliquer 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 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).

3.1.5.3 ORGANISATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

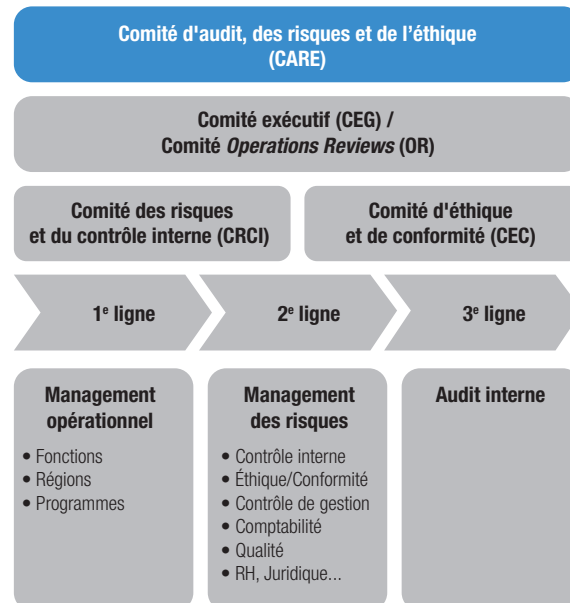
Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du Groupe selon le principe des trois lignes de maîtrise représenté schématiquement ci-dessous :

- 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 reportent 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) développé au chapitre 3.1.4.2. Elles reportent de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité *Operations Reviews* dans le cadre de présentations thématiques. Par ailleurs, le CRCI a pour mission de valider et d'évaluer régulièrement l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

La deuxième et la troisième lignes de maîtrise reportent 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 est constitué de deux secteurs opérationnels, l'Automobile et le Financement des ventes. Le Financement des ventes a son propre dispositif et son organisation en matière de contrôle interne et de gestion des risques, exposés au chapitre 3.1.7. L'Automobile 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 à travers des indicateurs de performance QCD (Qualité/Coût/Délais). Cependant chaque axe possède une caractéristique majeure :

- 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 métiers 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 (équilibre coût/valeur).

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 support 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 MÉTIERS 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 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. 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 usines) 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 assurée 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 ;
- 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 d'un Rapport de synthèse.

3.1.5.8 BILAN ET PERSPECTIVES

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2014 ont porté sur les points suivants :

- le renforcement du dispositif de prévention contre la fraude et la corruption suite aux actions initiées en 2013 avec la mise à jour de la cartographie des risques, un recensement des cas connus en vue d'une sensibilisation des acteurs opérationnels, ainsi que la mise en œuvre d'une procédure de signalement des cas de fraude ;
- l'élaboration et déploiement d'un questionnaire d'auto-évaluation au niveau du Groupe sur le périmètre de 65 entités consolidées, portant sur 33 facteurs de risques relevant des domaines : gouvernance, processus opérationnels majeurs, finance, comptabilité, ressources humaines ;
- la mise à jour des questionnaires d'auto-évaluation relatifs aux activités dans les domaines informatique, achat et distribution de véhicules suite à des changements d'organisation ou de simplification des démarches d'évaluation ;
- 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 ;

- le développement d'outils à destination des opérationnels, tels que les principes de base du Contrôle Interne (*Minimum Control Standards*) qui fournissent aux acteurs une référence pour les activités de contrôle ;
- le lancement d'un projet de contrôles préventifs et de détection (data-mining) qui devrait être opérationnel en 2015.

Certaines actions et projets démarrés les années précédentes, comme le projet de contrôles préventifs de détection (data-mining), ainsi que l'évolution des dispositifs de contrôles et de surveillance des risques seront les axes prioritaires de l'année 2015.

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 (démarche descendante et ascendante) est présentée et validée au CRCI, CEG et CARE.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie 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 usines) 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 de 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). La politique de gestion des risques et de souscription des assurances y est exposée également :

- risques liés à la stratégie ;
- risques liés à la gouvernance ;
- risques opérationnels transversaux ;
- risques liés à la définition du produit, du service ;

3.1.5.9 FORMATION POUR ADAPTER LES COMPÉTENCES ET DÉVELOPPER LA CULTURE DU RISQUE

Les grands métiers et fonctions 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 et la Direction du management des risques ont lancé un programme de formations spécifiques et complémentaires à destination des managers opérationnels des entités. Ce programme, incluant plus de 150 personnes en 2014, vise, d'une part, à former les correspondants concernés au contrôle interne et à la gestion des risques, et, d'autre part, à sensibiliser le management et les collaborateurs à la culture du risque.

- 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.

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 2014 la Direction de management des risques (DMR) a concentré ses activités sur :

- la consolidation des plans de traitement visant à améliorer le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés dans la cartographie réalisée en 2012 ;
- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Conformément aux meilleures pratiques de place, la démarche classique « descendante » (sollicitant les membres du Comité de direction Renault) a été enrichie cette année par une démarche « ascendante », qui a sollicité une soixantaine d'entités opérationnelles (industrielles et commerciales) ;

- 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 (formation, actions de communication) des collaborateurs à la culture du risque ont été notablement renforcées.

En 2015, la Direction du Management des Risques, outre ses activités courantes, va concentrer ses travaux sur l'animation des plans de traitement des risques majeurs du Groupe tels qu'identifiés dans la cartographie des risques 2014.

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 à 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 1.5.2.1.

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.

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

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, métiers et programmes. Le contrôle de gestion

Groupe élabore des notes d'instructions à l'attention de chacun des deux secteurs opérationnels, des Régions, des métiers et des programmes. Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (cours de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités métier.

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 métier. 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 arrêtés comptables, les phases prévisionnelles ou la communication financière, mais aussi les processus opérationnels amont concourant à la production de cette information.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et les normes du Groupe. Ce mécanisme garantit ainsi la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits. Sous l'autorité fonctionnelle du Directeur de la comptabilité Groupe (DCGr), la responsabilité de l'établissement des comptes incombe aux Directeurs administratifs et financiers des filiales placés sous l'autorité hiérarchique des Présidents et Directeurs généraux de ces mêmes filiales.

Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, enrichi année après année, est mis à disposition de toutes les entités 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 deux secteurs opérationnels distincts, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Il publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré-clôtures effectuées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour la clôture de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées avec les Commissaires aux comptes, en présence de la Direction du Groupe, dans le cadre d'un processus continu d'échange avec cette dernière. Le CARE est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le groupe Renault qui, dans ses deux 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 :

- 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, cette charte a été actualisée au cours de l'exercice clos.

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 doté 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 donne aux fonctions support une vocation plus globale afin d'accompagner le développement international. Le pilotage de cette organisation comprend trois volets :

- la ligne hiérarchique :
 - le Comité exécutif du groupe RCI Banque, organe de Direction générale du Groupe, oriente la politique et la stratégie de RCI Banque,
 - 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, joue un rôle de « père technique » aux fins 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 contrôler s'assurer de la correcte mise en œuvre par ces dernières des politiques définies.

Le Groupe dispose par ailleurs d'une cartographie normalisée et standardisée de l'ensemble des processus de l'entreprise.

- 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,
 - en 2015, pour matérialiser davantage ce renforcement de la surveillance, le Conseil d'administration s'appuiera sur quatre comités en son sein : un Comité des risques, un Comité des rémunérations, un Comité des nominations et un Comité stratégique.

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 deux types de contrôles et trois niveaux d'intervention :

- le 1^{er} 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^e 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^e 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 en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant et des recommandations.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels couvre l'ensemble des macro-processus du groupe RCI Banque et comprend les outils suivants :

- 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 de RCI Banque, organe délibérant, qui a pour rôle de surveiller et d'orienter le Comité exécutif afin de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne. Il consacre au moins une séance annuelle à des revues complètes du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne adressé à l'ACPR et s'appuie sur les travaux du Comité d'audit et des comptes.
- Le Comité d'audit et des comptes de RCI Banque est en charge, sous la responsabilité du Conseil d'administration, de porter son appréciation sur la qualité du contrôle interne et notamment sur les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il valide les plans d'audit, prend connaissance des résultats des missions d'audit et suit l'avancement des plans d'actions. Il examine les projets de comptes sociaux et consolidés et s'assure de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement de ces comptes. Il prend connaissance du Rapport de synthèse des Commissaires aux comptes et donne son avis sur la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et veille au respect des règles garantissant leur indépendance. Il se réunit deux fois par an. Ses membres sont nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs.
- Le Comité de contrôle interne RCI Banque réunit quatre fois par an l'ensemble du Comité exécutif et a pour objectif de contrôler la qualité du système de contrôle interne et des dispositifs connexes et de suivre l'évolution des risques opérationnels. Il communique au Comité d'audit et des comptes ainsi qu'au Conseil d'administration les informations nécessaires à leurs travaux.
- Des comités spécifiques (Comités opérationnels, Comités financiers, risques opérationnels et de conformité, Comités de crédit, Comité Bâle II, Comités des engagements) assurent un contrôle régulier des différents domaines de risque couverts par le règlement. Ils présentent au Comité exécutif des informations quantitatives et qualitatives sur le suivi et la question des risques, suivi de l'exposition du Groupe au risque de crédit, analyse de la rentabilité globale et par type de produit des sociétés du Groupe, contrôle de l'exposition du Groupe aux risques financiers (taux, liquidité, change, contrepartie) et de la conformité des opérations par rapport à la liste des produits autorisés.
- Le Directeur du département du contrôle permanent (DCP), rattaché au Directeur de la gestion des risques est responsable du contrôle permanent du contrôle 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.
- Des correspondants métiers sûreté et sécurité informatique interviennent, pour leur domaine applicatif et veillent à la bonne application des règles d'accès et de la politique de sécurité informatique.
- 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

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014.

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 16 février 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG Audit



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Jean-François Bêlorgey



Bernard Heller

3.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

3.3.1 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGE DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

La présente section est relative au dirigeant mandataire social, le Président-Directeur général, M. Carlos Ghosn.

Conformément aux recommandations Afep/Medef et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que le dirigeant mandataire social ne cumule sa fonction avec aucun contrat de travail Renault.

3.3.1.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Les éléments de rémunération du Président-Directeur général dus ou attribués au titre de 2014, qui seront soumis à l'avis consultatif des actionnaires au cours de l'Assemblée générale du 30 avril 2015, sont indiqués dans le présent chapitre et sont également récapitulés dans un tableau figurant au chapitre 6 du Document de référence.

RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les principes suivants de rémunération pour M. Ghosn en sa qualité de Directeur général.

Les travaux du Comité des rémunérations ont été réalisés avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé, sur la base d'analyses portant sur les rémunérations pratiquées dans des sociétés comparables du CAC 40 et dans des groupes étrangers du même secteur d'activité.

Cette rémunération est composée :

- d'une part fixe ;
- d'une part variable, représentant 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.

La part variable peut s'élever à 150 % de la part fixe, si tous les objectifs de performance sont atteints. Dans l'hypothèse où la totalité des critères seraient dépassés, la part variable pourrait s'élever à 180 % de la part fixe.

Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (10 % maximum) ;
- la marge opérationnelle (40 % maximum) ;
- le *free cash flow* (40 % maximum) ;
- un critère qualitatif lié à la qualité managériale (60 % maximum). Le critère qualitatif se fonde sur les thèmes suivants :
 - le suivi de l'accord de compétitivité en France : affectations des projets véhicules et mécaniques (Renault et partenaires), appréciation des volumes de production affectés à l'horizon 2016,
 - la qualité de l'engagement environnemental : positionnement en Europe sur le véhicule électrique, émission CO₂ des véhicules en Europe,
 - l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle : niveau d'investissement en R&D et suivi du Capex, poursuite de la politique de standardisation

(approche CMF – *Common Modules Families*) et poursuite de la politique de déploiement des modules, couverture des produits par Régions,

- la RSE : vérification des données extra-financières, visibilité, impact social en matière de diversité et de santé/sécurité,
- les partenariats : évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts grâce aux partenariats,
- les synergies de l'Alliance : augmentation du montant des synergies, évolution des principales synergies.

Chacun des six thèmes ci-dessus pèse pour 10 % dans l'atteinte du critère qualitatif.

Pour des raisons de confidentialité, Renault ne communique pas l'objectif chiffré pour chacun des critères listés ci-dessus. Renault communique en revanche le degré d'atteinte de ces critères.

Les modalités de paiement de la part variable sont les suivantes :

- 25 % de cette part variable est payée en numéraire ;
- le solde est payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous.

L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée ne pourra intervenir qu'à compter de 2018, sous réserve des conditions suivantes :

- une condition de présence de quatre ans au sein de Renault ;
- des conditions de performance basées sur les critères financiers de la rémunération variable du Président-Directeur général et appréciées sur trois exercices successifs.

Le nombre d'actions acquises par le Président-Directeur général sera déterminé en fonction du montant de la part variable différée, du risque de non-paiement de cette part variable différée et de la performance du Groupe sur une période de trois années.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, que le montant de la part fixe serait de 1 230 000 euros. Le montant de la part fixe est inchangé depuis 2011.

Concernant la part variable, le Conseil d'administration a estimé, sur proposition du Comité des rémunérations, que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 90 % de la part fixe et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 57,5 % de la part fixe.

Ainsi, au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a arrêté la part variable du Président-Directeur général à 147,5 % de la part fixe, soit un montant de 1 814 250 euros (contre 112,6 % de la part fixe, soit 1 384 980 euros, au titre de 2013).

Le Conseil du 11 février 2015, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé les modalités de paiement suivantes de la part variable :

- part variable versée en numéraire (25 % de la part variable) : 453 563 euros ;
- part variable versée sous forme d'actions de façon différée (75 % de la part variable) : 1 360 687 euros.

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le Président-Directeur général ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.

RÉMUNÉRATION VARIABLE EXCEPTIONNELLE

Le Président-Directeur général n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2014.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION DE LONG TERME

Depuis 2013, le groupe Renault a décidé de ne plus mettre en œuvre de plans de stock-options et de mettre en œuvre uniquement des plans d'action de performance.

Le Président-Directeur général bénéficie ainsi d'actions de performance, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013. Les conditions de ces plans sont décrites au chapitre 3.3.3 ci-après.

Actions de performance (autorisation de l'Assemblée générale du 30 avril 2013)

Le Président-Directeur général bénéficie d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe, 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 extraordinaire du 30 avril 2013, le Conseil d'administration du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 100 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de 2014.

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 dépendra des critères de performance suivants :

- le *free cash flow* pour un tiers des actions ;
- la variation de la marge opérationnelle automobile en point de pourcentage par rapport à un panel de constructeurs automobiles avec les mêmes *drivers* géographiques et sectoriels, pour un tiers des actions (PSA auto, Fiat auto EMEA, VW Brand et Skoda Brand) ;
- un critère externe basé sur le *total shareholder return* (TSR), en ligne avec les pratiques du CAC 40 pour un tiers des actions.

À l'exception du dernier critère relatif au TSR, applicable uniquement au Président-Directeur général, ces critères sont les mêmes pour tous les bénéficiaires d'actions de performance.

Pour des raisons de confidentialité, Renault ne communique pas l'objectif chiffré pour chacun des critères listés ci-dessus. Renault communiquera en revanche le degré d'atteinte de ces critères.

Ces critères sont appréciés sur une période de trois années (2014, 2015, 2016).

En outre, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise à une condition de présence de quatre ans à compter de l'attribution, soit jusqu'en 2018.

Le Président-Directeur général est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions de performance définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, jusqu'au terme de son mandat.

JETONS DE PRÉSENCE

Les modalités de répartition des jetons de présence sont rappelées en chapitre 3.3.2.2 du Document de référence. En sa qualité d'administrateur de Renault, M. Ghosn a perçu 48 000 euros brut au titre de l'exercice 2014.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ ou de non-concurrence au titre de l'exercice 2014. 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.

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^e 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^e résolution).

Le régime de retraite supplémentaire au bénéfice du Président-Directeur général comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime à prestations définies de type additif. Le bénéfice de ce régime est conditionné à une ancienneté de cinq ans minimum et une ancienneté CEG d'au moins deux ans. Le montant annuel est égal à 10 % de la rémunération de référence, augmentée de 1,40 % par année d'ancienneté CEG au-delà de cinq ans et 0,40 % par année d'ancienneté hors CEG dès que l'ancienneté Renault est supérieure à 5 ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des montants de retraite prévus par le régime à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées au cours des dix dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le montant de la retraite totale du Président-Directeur général sera inférieur ou égal à 45 % de sa rémunération de référence.

Enfin, le bénéfice du régime de retraite supplémentaire est conditionné à la présence du Président-Directeur général dans le Groupe au moment où il fait valoir ses droits à la retraite.

3.3.1.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations de l'Afep/Medef et de l'AMF.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. CARLOS GHOSN

(Tableau n° 1 selon les recommandations Afep/Medef)

	2014	2013	2012
CARLOS GHOSN – Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	3 098 509	2 669 142	2 728 356 ⁽¹⁾
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0 ⁽³⁾	750 258 ⁽²⁾
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	4 117 321	0	0
TOTAL	7 219 830	2 669 142	3 478 614

- (1) Suite à la signature de l'Accord de compétitivité, le versement de 30 % de la part variable incluse dans cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.
- (2) 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).
- (3) Aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013. Les attributions au titre de l'exercice 2013 ont été réalisées le 13/12/2012. Voir tableau 4 ci-après.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. CARLOS GHOSN

(Tableau n° 2 selon les recommandations Afep/Medef)

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par Renault SA et les sociétés qu'elle contrôle, a été la suivante (en euros) :

CARLOS GHOSN	MONTANTS 2014		MONTANTS 2013		MONTANTS 2012	
	DUS	VERSÉS	DUS	VERSÉS	DUS	VERSÉS
Rémunération fixe	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable payée en numéraire	453 563	346 245	346 245	1 007 370	1 439 100 ⁽¹⁾	1 599 000
Rémunération variable payée en actions, sous conditions ⁽²⁾	1 360 687	0	1 038 735			
Jetons de présence	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Avantages en nature	6 259	6 259	6 162	6 162	11 256	11 256
TOTAL	3 098 509	1 630 504	2 669 142	2 291 532	2 728 356	2 888 256

- (1) Suite à la signature de l'Accord de compétitivité, le versement de 30 % de cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.
- (2) 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 § 3.3.1.1.

b) Rémunération en qualité de Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan les 30 juin 2013 et 30 juin 2014 dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour, respectivement, l'exercice fiscal 2012 (du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013) et l'exercice fiscal 2013 (du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014), la rémunération totale que M. Carlos Ghosn a reçue au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd. était de 988 millions de yens pour l'exercice fiscal 2012 et 995 millions pour 2013.

EXERCICE FISCAL (DU 1 ^{ER} AVRIL 2013 AU 31 MARS 2014)	RÉMUNÉRATION	STOCK-OPTIONS	TOTAL
2013	995*	0	995*

* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de Renault à l'adresse suivante :

<http://group.renault.com/finance/gouvernance/activite-du-conseil-dadministration/>

c) Rémunération en qualité d'administrateur d'AVTOVAZ

En sa qualité d'administrateur d'AVTOVAZ, M. Carlos Ghosn perçoit des jetons de présence. En 2014 toutefois, M. Ghosn n'a pas reçu de rémunération pour sa participation au Conseil d'administration d'AVTOVAZ au titre de 2013, à l'instar des autres membres du Conseil.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(Tableau n° 3 selon les recommandations 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	Non	Non

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(Tableau n° 4 selon les recommandations Afep/Medef)

	N° ET DATE DU PLAN	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ⁽¹⁾	NB D'OPTIONS ATTRIBUÉES	PRIX D'EXERCICE	PÉRIODE D'EXERCICE
CARLOS GHOSN	N° 18 29/04/2011	ACHAT	931 000	100 000 ⁽²⁾	38,80 €	Du 30/04/2015 au 28/04/2019
	N° 19 08/12/2011	ACHAT	558 000	100 000 ⁽³⁾	26,87 €	Du 09/12/2015 au 07/12/2019
	N° 20 13/12/2012	ACHAT	750 258	150 000 ⁽⁴⁾	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) 50 000 après le calcul du résultat suite aux conditions de performance.

(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 actions.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. CARLOS GHOSN

(Tableau n° 5 selon les recommandations Afep/Medef)

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. CARLOS GHOSN

(Tableau n° 6 selon les recommandations Afep/Medef)

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS	VALORISATION DES ACTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ	CONDITIONS DE PERFORMANCE
CARLOS GHOSN	N°21 12/02/2014	100 000	4 117 321	12/02/2018	12/02/2018	Oui

ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR M. CARLOS GHOSN

(Tableau n° 7 selon les recommandations Afep/Medef)

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE	CONDITIONS D'ACQUISITION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-

3.3.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

3.3.2.1 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.

3.3.2.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

L'article 21.1 du Code Afep/Medef recommande 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 Renault a décidé le 8 octobre 2014 de modifier les règles de répartition et de calcul des jetons de présence. À compter de l'exercice 2014, les nouvelles règles de calcul suivantes seront applicables :

- jetons versés au titre du Conseil d'administration :
 - une part fixe de 18 000 euros par an, liée à l'appartenance au Conseil,

- une part variable de 6 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions du Conseil.

Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par administrateur et par an ;

- jetons versés au titre des comités :
 - une part fixe de 1 500 euros par an, liée à l'appartenance à un comité,
 - une part variable de 3 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions des comités, plafonnée à :
 - 6 000 euros par membre et par an pour les comités autres que le CARE,
 - 9 000 euros par membre et par an pour le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de :

- 7 500 euros par membre et par an pour les comités autres que le CARE,
- 10 500 euros par an pour les membres du CARE ;
- pour la présidence d'un comité :
 - un jeton de 7 500 euros par an au titre de la Présidence d'un comité,
 - un jeton de 15 000 euros par an au titre de la Présidence du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Au titre de l'exercice 2014, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 182 000 euros (1 099 825 euros en 2013).

TABLEAU DE SYNTHÈSE

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

ADMINISTRATEURS	TAUX DE PARTICIPATION POUR L'ENSEMBLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE 2014 ⁽¹⁾						MONTANT BRUT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (en euros) ⁽²⁾	
	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	COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE	2014	2013
M. Ghosn	100 %	-	-	-	-	-	48 000	48 000
M. Azéma ^{(3) (4)}	100 %	100 %	-	-	-	100 %	54 107	60 000
M. Belda	71 %	-	100 %	100 %	100 %	-	78 000	72 000
M. de Croisset	86 %	100 %	-	-	-	100 %	66 000	63 000
M. Delpit ^{(4) (6)}	25 %	-	-	-	0 %	-	-	52 500
M. Desmarest	86 %	-	100 %	-	100 %	100 %	78 000	72 000
M. Faure ^{(3) (4)}	57 %	-	-	-	100 %	100 %	57 000	52 512
M. Garnier	71 %	-	50 %	-	50 %	100 %	72 000	75 000
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %	100 %	63 000	63 000
M ^{me} Koike ⁽⁵⁾	57 %	-	-	-	-	-	-	-
M. Ladreit de Lacharrière	71 %	-	100 %	100 %	-	-	70 500	70 500
M ^{me} de La Garanderie	100 %	100 %	-	100 %	-	-	66 000	60 000
M. Lagayette	100 %	100 %	-	100 %	-	-	81 000	75 000
M. Ostertag	100 %	100 %	-	-	-	100 %	66 000	63 000
M. Personne	100 %	-	100 %	-	100 %	-	59 250	55 500
M. Riboud	86 %	-	-	-	-	-	48 000	45 000
M ^{me} Rih	100 %	-	-	-	100 %	100 %	59 250	55 500
M. Saïkawa	100 %	-	-	-	100 %	-	55 500	49 500
M ^{me} Sourisse	100 %	100 %	-	-	-	-	58 500	49 500
M. Thomas ⁽⁴⁾	100 %	-	-	-	-	-	25 714	-
M. Turrini ^{(3) (4)}	100 %	-	-	-	-	-	17 143	-

(1) 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 2014, le taux de participation est calculé sur la durée du mandat et non pas sur la durée de l'exercice.

(2) Les montants bruts sont calculés en fonction des modalités de calcul adoptées en 2014 et rappelées au paragraphe 3.3.2.2 ci-dessus.

(3) Administrateurs représentant l'État.

(4) Administrateurs dont le mandat au sein du Conseil ou d'un comité a débuté ou a pris fin au cours de l'année 2014.

(5) M^{me} Koike a indiqué qu'elle renonçait à ses jetons de présence au titre de l'année 2013, année de sa nomination en qualité d'administrateur. Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a pris acte de ce renoncement. Au titre de 2014, M^{me} Koike a fait don de ses jetons à une organisation non gouvernementale.

(6) M. Delpit a renoncé à ses jetons de présence au titre de l'année 2014.

3.3.3 RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS : ACTIONS DE PERFORMANCE

3.3.3.1 CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice du mandataire social et de certains salariés de la Société et des sociétés et des groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (dites actions de performance).

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 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.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution d'actions de performance au respect de critères de performance qui sont définis avec la construction des budgets.

Les attributions d'actions de performance en application de la quatorzième résolution de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013 n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance étant des actions autodétenues par la Société.

3.3.3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION DES PLANS

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve les plans d'attribution 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 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.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement, en particulier 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 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.

LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'ACTIONS

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances, de leurs résultats et selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Les attributaires se divisent en trois catégories.

Les dirigeants

L'équipe des dirigeants est constituée de 29 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) qui étaient au nombre de 11 au 1^{er} mars 2015.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Président-Directeur général et aux membres du CEG (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 attributaires.

Les autres cadres attributaires

Les autres attributaires 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 attributaires sont nombreux et complémentaires (niveau de responsabilité, entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les postes, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'ensemble de ces catégories d'attributaires représente environ 900 cadres chaque année. Pour information le nombre total d'attributaire a été de 892 au titre du plan 2012, 861 au titre du plan 2013, 898 au titre du plan 2014.

3.3.3.3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES PLANS

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les Plans n° 12 et 14 sont des plans d'options de souscription d'actions, les Plans n° 17, 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 17 bis, 18 bis, 19 bis, 20 bis et 21 bis sont des plans d'attribution d'actions de performance dont le mandataire social n'est pas bénéficiaire.

Le Plan n° 21 est un plan d'attribution d'actions de performance. Les actions de ce plan attribuées au Président-Directeur général sont soumises 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 31/12/2014 représente 1,48 % du capital.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

(Tableau n° 8 selon les recommandations Afep/Medef)

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE SOUSCRITES OU ACHETÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT ⁽¹⁾	NB D'ACTIONS SOUSCRITES AU 31/12/2014	NB CUMULÉ D'OPTIONS ANNULÉES OU CADUQUES AU 31/12/2014	OPTIONS RESTANTES AU 31/12/2014
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006									
Plan n° 12	04/05/2006	1 674 700	100 000	05/05/2010	03/05/2014	87,98	3 000	1 671 700	0
Plan n° 14	05/12/2006	1 843 300	200 000	06/12/2010	04/12/2014	93,86	0	1 843 300	0
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 17 ⁽²⁾	29/04/2011	176 000	0	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	176 000	0
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	11 388	478 612
Plan n° 19 ⁽³⁾	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	0	150 000	150 000
Plan n° 20 ⁽⁴⁾	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	0	51 578	396 222

(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 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

Pour les plans n° 15, 16 l'objectif de la marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ces plans sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009 et Conseil d'administration du 10 février 2010).

(3) 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 sont annulées.

(4) 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 sont annulées.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

(Tableau 9 selon les recommandations Afep/Medef)

PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	DATE DE FIN DE CONSERVATION	ACTIONS ANNULÉES AU 31/12/2014	ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2014
Plan n° 17 bis Actions ⁽¹⁾	29/04/2011	544 300	0	30/04/2013	30/04/2015	544 300	0
Plan n° 18 bis Actions	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014	30/04/2016	57 603	1 175 797
Plan n° 19 bis Actions ⁽²⁾	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013	09/12/2015	312 050	297 850
Plan n° 20 bis Actions ⁽³⁾	13/12/2012	679 900	0	13/12/2014	12/12/2016	93 939	585 961
Plan n° 21 Actions	12/02/2014	313 807	100 000	12/02/2018	12/02/2018	1 500	312 307
Plan n° 21 bis Actions	12/02/2014	980 045	0	12/02/2017	12/02/2019	1 300	978 745

(1) Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les actions du Plan n° 17 bis sont annulées.

Pour le plan n° 16 bis l'objectif de la marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les actions de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 10 février 2010).

(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 actions du Plan n° 19 bis sont 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 actions du Plan n° 20 bis sont annulées.

INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

(Tableau 10 selon les recommandations Afep/Medef)

SYNTHÈSE DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/ D' ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX D'EXERCICE	PLAN N° 18	PLAN N° 19 ⁽¹⁾	PLAN N° 20 ⁽²⁾
Options consenties par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	478 800	Plan 18 = 38,80 € Plan 19 = 26,87 € Plan 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)	Néant				

(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 sont 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 sont annulées.

SYNTHÈSE DES ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D' ACTIONS ATTRIBUÉES	PLAN N° 18 BIS	PLAN N° 19 BIS ⁽¹⁾	PLAN N° 20 BIS ⁽²⁾	PLAN N° 21 BIS
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)	222 000	110 000	34 000	78 000	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)	Néant				

(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 sont 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 sont annulées.

3.3.3.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

La perte du bénéfice des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

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 qui ont accès dans le cadre de leur fonction à des informations privilégiées, ont la qualité d'initiés au sens de l'article 622-2 du règlement général de l'AMF. Dans ce cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-4 du Code monétaire et financier, tient une liste à disposition de l'AMF des personnes qualifiées d'initiés permanents.

Conformément aux dispositions du règlement général de l'AMF, les personnes concernées au sein de la Société sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.



MARGE OPÉRATIONNELLE
en 2014 en M€

1 609

ET 3,9 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

4

COMPTES

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	250	4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	316
4.2 COMPTES CONSOLIDÉS	252	4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	316
4.2.1 Compte de résultat consolidé	252	4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	317
4.2.2 Résultat global consolidé	253	4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT	320
4.2.3 Situation financière consolidée	254	4.4.1 États de synthèse	320
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	256	4.4.2 Annexe aux comptes annuels	322
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés	257		
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	258		



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

RENAULT

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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'arrêté de ses 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 procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- comme respectivement indiqué dans les notes 12-A et 13-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan et sa participation dans AVTOVAZ 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 et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- 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 a décidé de reconnaître 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 procédé sur ces bases à l'appréciation du 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 16 février 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Bernard Helier

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Chiffre d'affaires	4	41 055	40 932
Coûts des biens et services vendus		(33 310)	(33 611)
Frais de recherche et développement	10-A	(1 721)	(1 812)
Frais généraux et commerciaux		(4 415)	(4 267)
Marge opérationnelle	5	1 609	1 242
Autres produits et charges d'exploitation	6	(504)	(1 276)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	6	102	222
<i>Autres charges d'exploitation</i>	6	(606)	(1 498)
Résultat d'exploitation		1 105	(34)
Produits (charges) d'intérêts nets		(282)	(267)
<i>Produits d'intérêts</i>		216	183
<i>Charges d'intérêts</i>		(498)	(450)
Autres produits et charges financiers	7	(51)	(15)
Résultat financier		(333)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		1 362	1 444
<i>Nissan</i>	12	1 559	1 498
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	(197)	(54)
Résultat avant impôts		2 134	1 128
Impôts courants et différés	8	(136)	(433)
RÉSULTAT NET		1 998	695
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		108	109
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	586
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,92	2,15
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,89	2,14
Nombre d'actions retenu (en milliers)	9		
<i>Pour le résultat net de base par action</i>		273 049	272 290
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>		274 101	274 096

(1) 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)	2014			2013		
	BRUT	EFFET IMPÔTS ⁽¹⁾	NET	BRUT	EFFET IMPÔTS	NET
RÉSULTAT NET	2 134	(136)	1 998	1 128	(433)	695
Autres éléments du résultat global provenant de la maison mère et ses filiales						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>	<i>(276)</i>	<i>18</i>	<i>(258)</i>	<i>73</i>	<i>(5)</i>	<i>68</i>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(161)	18	(143)	73	(5)	68
Réestimation des dettes financières à la juste valeur ⁽²⁾	(115)	-	(115)	-	-	-
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</i>	<i>(2)</i>	<i>38</i>	<i>36</i>	<i>220</i>	<i>(5)</i>	<i>215</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽³⁾	(100)	-	(100)	(383)	-	(383)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan ⁽⁴⁾	8	55	63	209	-	209
Couvertures de flux de trésorerie ⁽⁵⁾	(4)	2	(2)	39	(5)	34
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽⁴⁾	94	(19)	75	355	-	355
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA MAISON MÈRE ET SES FILIALES (A)	(278)	56	(222)	293	(10)	283
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>	<i>(73)</i>	<i>-</i>	<i>(73)</i>	<i>42</i>	<i>-</i>	<i>42</i>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(73)	-	(73)	42	-	42
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽⁶⁾</i>	<i>507</i>	<i>-</i>	<i>507</i>	<i>(1 965)</i>	<i>-</i>	<i>(1 965)</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	448	-	448	(2 112)	-	(2 112)
Couvertures de flux de trésorerie	22	-	22	5	-	5
Actifs financiers disponibles à la vente	37	-	37	142	-	142
PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	434	-	434	(1 923)	-	(1 923)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	156	56	212	(1 630)	(10)	(1 640)
RÉSULTAT GLOBAL	2 290	(80)	2 210	(502)	(443)	(945)
Dont part des actionnaires de la société mère			2 090			(1 055)
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			120			110

(1) Comprend un produit de 262 millions d'euros lié à la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale en 2014, dont 210 millions d'euros impactent le résultat net et 52 millions d'euros se rapportent aux autres éléments du résultat global (note 8-B).

(2) Correspond à une correction de la juste valeur à fin 2013 des dettes financières.

(3) Aucun reclassement en résultat net en 2014 (9 millions d'euros en 2013).

(4) Aucun reclassement en résultat net en 2014 (néant en 2013).

(5) Dont 11 millions d'euros reclassés en résultat net en 2014 (25 millions d'euros en 2013).

(6) Aucun reclassement en résultat net en 2014 ((19) millions d'euros en 2013).

4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	10-A	3 443	3 282
Immobilisations corporelles	10-B	10 801	10 973
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		16 720	14 874
<i>Nissan</i>	12	15 833	14 068
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	887	806
Actifs financiers non courants	22	1 681	1 530
Impôts différés actifs	8	716	396
Autres actifs non courants	17	1 152	1 076
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		34 513	32 131
Actifs courants			
Stocks	14	3 391	3 162
Créances de financement des ventes	15	25 733	23 650
Créances clients de l'Automobile	16	1 242	970
Actifs financiers courants	22	1 530	1 098
Créances d'impôts courants	17	38	64
Autres actifs courants	17	2 607	2 256
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	12 497	11 661
TOTAL ACTIFS COURANTS		47 038	42 861
TOTAL ACTIFS		81 551	74 992

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(134)	(187)
Réévaluation des instruments financiers		703	571
Écart de conversion		(3 276)	(3 674)
Réserves		20 381	20 629
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	586
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		24 476	22 837
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		422	377
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	24 898	23 214
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	141	121
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 683	1 447
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 240	1 097
Passifs financiers non courants	23	7 537	7 100
Autres passifs non courants	21	1 204	1 119
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		11 805	10 884
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	67	111
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 088	984
Passifs financiers courants	23	3 216	2 921
Dettes de financement des ventes	23	25 828	23 757
Fournisseurs		7 094	6 171
Dettes d'impôts courants	21	162	126
Autres passifs courants	21	7 393	6 824
TOTAL PASSIFS COURANTS		44 848	40 894
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		81 551	74 992

4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D' ACTIONS (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	RÉÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012											
RETRAITÉ ⁽¹⁾	295 722	1 127	3 785	(201)	36	(1 388)	19 201	1 749	24 309	255	24 564
Résultat net								586	586	109	695
Autres éléments du résultat global ⁽²⁾					535	(2 286)	110		(1 641)	1	(1 640)
Résultat global 2013					535	(2 286)	110	586	(1 055)	110	(945)
Affectation du résultat net 2012							1 749	(1 749)			
Distribution							(469)		(469)	(56)	(525)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				14					14		14
Variations des parts d'intérêts ⁽³⁾							19		19	68	87
Coûts des paiements fondés sur des actions							19		19		19
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	295 722	1 127	3 785	(187)	571	(3 674)	20 629	586	22 837	377	23 214
Résultat net								1 890	1 890	108	1 998
Autres éléments du résultat global ⁽²⁾					132	398	(330)		200	12	212
Résultat global 2014					132	398	(330)	1 890	2 090	120	2 210
Affectation du résultat net 2013							586	(586)			
Distribution							(469)		(469)	(52)	(521)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				53					53		53
Variations des parts d'intérêts ⁽³⁾							10		10	(23)	(13)
Coûts des paiements fondés sur des actions							(45)		(45)		(45)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014	295 722	1 127	3 785	(134)	703	(3 276)	20 381	1 890	24 476	422	24 898

(1) Les retraitements liés à l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du personnel » sont exposés en note 2-A2 de l'annexe aux comptes consolidés 2013.

(2) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période. En 2014, elle comprend également un montant de (115) millions d'euros correspondant à une correction de la juste valeur des dettes financières à fin 2013 (effet de (50) millions d'euros à fin 2012).

(3) 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 2013, elles comprennent en particulier les effets de la déconsolidation de Renault Pars à compter du 30 juin 2013, la prise de contrôle de RCI Financial Services s.r.o. en octobre 2013 et la cession du contrôle de la société Renault South Africa en novembre 2013.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2014 sont commentés en note 18.

4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Résultat net		1 998	695
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾		(31)	(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements		2 711	3 169
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 362)	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	26-A	92	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾		3 408	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾		463	433
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(1 618)	(534)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(202)	(781)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		(1 820)	(1 315)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	3 469	2 958
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	(3 396)	(2 465)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		1 682	917
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(314)	(365)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		1 441	1 045
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(291)	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	26-B	771	528
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION ^{(4) (5)}		3 972	3 572
Investissements incorporels et corporels	26-C	(2 511)	(2 749)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		90	198
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(11)	(5)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(415)	(273)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	26
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres		-	91
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		62	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(2 785)	(2 724)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁶⁾		-	(2)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(503)	(502)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(56)	(48)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(26)	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(585)	(552)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	1 680	1 716
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	(1 513)	(1 152)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(52)	(24)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile		115	540
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(470)	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		717	836

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond en 2014 aux dividendes Daimler (31 millions d'euros) et Nissan (432 millions d'euros). En 2013, correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros).

(4) Le montant des impôts courants décaissés en 2014 s'élève à 268 millions d'euros (356 millions d'euros en 2013).

(5) Le montant net des intérêts payés en 2014 s'élève à 259 millions d'euros (337 millions d'euros en 2013). Il est détaillé en note 26.

(6) Acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2014	2013
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	11 661	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	717	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	119	(355)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	12 497 ⁽¹⁾	11 661

(1) La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 22-A2.

4.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.6.1	INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS	259
4.2.6.2	RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE	265
NOTE 1	– Approbation des comptes	265
NOTE 2	– Règles et méthodes comptables	265
NOTE 3	– Évolution du périmètre de consolidation	273
4.2.6.3	COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL	273
NOTE 4	– Chiffre d'affaires	273
NOTE 5	– Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	274
NOTE 6	– Autres produits et charges d'exploitation	274
NOTE 7	– Autres produits et charges financiers	275
NOTE 8	– Impôts courants et différés	275
NOTE 9	– Résultat net de base et résultat net dilué par action	276
4.2.6.4	ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES	277
NOTE 10	– Immobilisations incorporelles et corporelles	277
NOTE 11	– Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	279
NOTE 12	– Participation dans Nissan	279
NOTE 13	– Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	283
NOTE 14	– Stocks	287
NOTE 15	– Créances de financement des ventes	287
NOTE 16	– Créances clients de l'Automobile	288
NOTE 17	– Autres actifs courants et non courants	289
NOTE 18	– Capitaux propres	289
NOTE 19	– Provisions pour engagements de retraite et assimilés	293
NOTE 20	– Provisions pour risques et charges	296
NOTE 21	– Autres passifs courants et non courants	297
4.2.6.5	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	297
NOTE 22	– Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	297
NOTE 23	– Passifs financiers, dettes de financement des ventes	299
NOTE 24	– Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	303
NOTE 25	– Dérivés et gestion des risques financiers	305
4.2.6.6	FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS	310
NOTE 26	– Flux de trésorerie	310
NOTE 27	– Parties liées	310
NOTE 28	– Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	311
NOTE 29	– Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	312
NOTE 30	– Événements postérieurs à la clôture	312
NOTE 31	– Sociétés consolidées	312

4.2.6.1 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont :

- l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de la trésorerie de l'Automobile ;
- le Financement des ventes, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

A – Informations par secteur opérationnel

A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
Ventes de biens	37 176	31	-	37 207
Prestations de services	1 698	2 150	-	3 848
Chiffre d'affaires externe au Groupe	38 874	2 181	-	41 055
Chiffre d'affaires intersecteurs	(356)	413	(57)	-
Chiffre d'affaires du secteur	38 518	2 594	(57)	41 055
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	861	751	(3)	1 609
Résultat d'exploitation	409	699	(3)	1 105
Résultat financier ⁽²⁾	(108)	(15)	(210)	(333)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 366	(4)	-	1 362
Résultat avant impôts	1 667	680	(213)	2 134
Impôts courants et différés	88	(225)	1	(136)
Résultat net	1 755	455	(212)	1 998
2013				
Ventes de biens	36 964	33	-	36 997
Prestations de services	1 811	2 124	-	3 935
Chiffre d'affaires externe au Groupe	38 775	2 157	-	40 932
Chiffre d'affaires intersecteurs	(361)	400	(39)	-
Chiffre d'affaires du secteur	38 414	2 557	(39)	40 932
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	521	747	(26)	1 242
Résultat d'exploitation	(744)	736	(26)	(34)
Résultat financier ⁽²⁾	(107)	-	(175)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 430	14	-	1 444
Résultat avant impôts	579	750	(201)	1 128
Impôts courants et différés	(203)	(238)	8	(433)
Résultat net	376	512	(193)	695

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 076	178	(10)	14 244
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	16 670	50	-	16 720
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 353	11	(3 131)	1 233
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	514	-	(66)	448
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 663	238	(33)	1 868
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	37 276	477	(3 240)	34 513
Actifs courants				
Stocks	3 361	39	(9)	3 391
Créances sur la clientèle	1 409	26 198	(632)	26 975
Actifs financiers courants	1 143	1 136	(749)	1 530
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 805	3 033	(2 193)	2 645
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 591	1 102	(196)	12 497
TOTAL ACTIFS COURANTS	19 309	31 508	(3 779)	47 038
TOTAL ACTIFS	56 585	31 985	(7 019)	81 551

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
Capitaux propres	24 811	3 136	(3 049)	24 898
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 598	325	-	2 923
Passifs financiers non courants	7 272	265	-	7 537
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	779	566	-	1 345
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 649	1 156	-	11 805
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 114	41	-	1 155
Passifs financiers courants	3 872	-	(656)	3 216
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	7 235	26 681	(994)	32 922
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 904	971	(2 320)	7 555
TOTAL PASSIFS COURANTS	21 125	27 693	(3 970)	44 848
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	56 585	31 985	(7 019)	81 551

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 146	119	(10)	14 255
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 859	15	-	14 874
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 036	55	(2 895)	1 196
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	368	-	(34)	334
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 301	206	(35)	1 472
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	34 710	395	(2 974)	32 131
Actifs courants				
Stocks	3 121	48	(7)	3 162
Créances sur la clientèle	1 031	23 997	(408)	24 620
Actifs financiers courants	975	925	(802)	1 098
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 604	2 900	(2 184)	2 320
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 704	1 201	(244)	11 661
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 435	29 071	(3 645)	42 861
TOTAL ACTIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
Capitaux propres	23 127	2 899	(2 812)	23 214
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 277	267	-	2 544
Passifs financiers non courants	6 837	263	-	7 100
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	691	549	-	1 240
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 805	1 079		10 884
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 067	28	-	1 095
Passifs financiers courants	3 449	-	(528)	2 921
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 349	24 657	(1 078)	29 928
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 348	803	(2 201)	6 950
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 213	25 488	(3 807)	40 894
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992

A3 Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
Résultat net	1 755	455	(212)	1 998
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(31)	-	-	(31)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	2 702	9	-	2 711
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 366)	4	-	(1 362)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	78	16	(2)	92
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	-	-	-	-
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	3 138	484	(214)	3 408
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	463	-	-	463
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 936)	116	(1 820)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 429	12	1 441
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(235)	(56)	-	(291)
Variation du besoin en fonds de roulement	596	138	37	771
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 962	59	(49)	3 972
Investissements incorporels	(964)	(3)	-	(967)
Investissements corporels	(1 541)	(3)	-	(1 544)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	89	1	-	90
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	(11)	-	-	(11)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(400)	(15)	-	(415)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	69	-	(7)	62
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 758)	(20)	(7)	(2 785)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(568)	(227)	210	(585)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	242	-	(127)	115
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(326)	(227)	83	(470)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	878	(188)	27	717

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (31 millions d'euros) et Nissan (432 millions d'euros).

(4) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	10 704	1 201	(244)	11 661
Augmentation (diminution) de la trésorerie	878	(188)	27	717
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	9	89	21	119
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	11 591	1 102	(196)	12 497

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
Résultat net	376	512	(193)	695
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(27)	-	-	(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	3 164	5	-	3 169
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 430)	(14)	-	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	825	(2)	(8)	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	6	-	-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	2 914	501	(201)	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	433			433
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 240)	(75)	(1 315)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 063	(18)	1 045
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(334)	1	-	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	790	(198)	(64)	528
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 803	127	(358)	3 572
Investissements incorporels	(827)	(4)	-	(831)
Investissements corporels	(1 914)	(4)	-	(1 918)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	198	-	-	198
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	24	(3)	-	21
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(183)	1	-	(182)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(20)	-	8	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 722)	(10)	8	(2 724)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(539)	(188)	175	(552)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	461	-	79	540
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(78)	(188)	254	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	1 003	(71)	(96)	836

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros).

(4) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	10 072	1 338	(230)	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 003	(71)	(96)	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(371)	(66)	82	(355)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	10 704	1 201	(244)	11 661

B – Informations par région

La présentation par région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

En 2014, le Groupe a fait évoluer son organisation internationale. Les anciennes Régions Asie-Pacifique et Euromed-Afrique ont été scindées pour donner naissance à trois nouvelles régions :

- la nouvelle Région Afrique-Moyen-Orient-Inde regroupe les pays d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que l'Inde ;
- la Région Asie-Pacifique comporte la Chine, les pays de l'ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), la Corée, le Japon, l'Australie et l'Océanie ;

- la Région Eurasie s'est élargie à la Turquie, à la Roumanie, à la Moldavie et à la Bulgarie.

Les données financières relatives à 2013 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2014.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	EUROPE ⁽¹⁾	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE-MOYEN-ORIENT-INDE	EURASIE	TOTAL CONSOLIDÉ
2014						
Chiffre d'affaires	25 711	4 827	2 685	3 391	4 441	41 055
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 524	707	477	791	1 745	14 244
2013						
Chiffre d'affaires	23 803	5 933	2 350	3 772	5 074	40 932
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 285	639	437	831	2 063	14 255

(1) Dont France :

(en millions d'euros)	2014	2013
Chiffre d'affaires	9 836	10 004
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 799	8 613

4.2.6.2 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

NOTE 1

APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 février 2015 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n°1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les comptes consolidés du groupe Renault de l'exercice 2014 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2014 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des principes comptables

Au 31 décembre 2014, 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^{ER} JANVIER 2014

Amendement à la norme IAS 32	Présentation-Compensation des actifs financiers et passifs financiers
Amendement à la norme IAS 36	Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers
Amendement à la norme IAS 39	Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture
Amendements d'IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27	Entités d'investissement

L'amendement de la norme IAS 32 apporte des précisions sur les conditions à remplir pour la compensation d'un actif et d'un passif financiers.

L'amendement à la norme IAS 36 requiert, pour les actifs ou unités génératrices de trésorerie faisant l'objet d'une dépréciation ou d'une reprise de dépréciation, de publier le montant de leur valeur recouvrable et de fournir des informations complémentaires (niveau de juste valeur...) pour les actifs faisant l'objet d'une dépréciation sur la base de leur juste valeur nette.

L'amendement à la norme IAS 39 permet de poursuivre la comptabilité de couverture dans le cas où un dérivé, désigné comme instrument de

couverture, fait l'objet d'une novation lorsque celle-ci est la conséquence de nouvelles lois ou règlements.

Les amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 proposent une exemption de consolidation aux sociétés d'investissement. Ils sont sans conséquence pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe avait choisi d'appliquer dès le 1^{er} janvier 2013 les textes suivants dont l'application était obligatoire au 1^{er} janvier 2014.

TEXTES APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION AU 1^{ER} JANVIER 2013

IFRS 10	États financiers consolidés
IFRS 11	Partenariats
IFRS 12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités
Amendements d'IFRS 10, d'IFRS 11 et d'IFRS 12	États financiers consolidés, partenariats et informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités-Dispositions transitoires
Amendement d'IAS 28	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les amendements ci-après, parus au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1^{er} janvier 2015 ou postérieurement. Le Groupe n'anticipe

aucun impact significatif sur les comptes consolidés du fait de l'application de ces amendements.

NOUVEAUX TEXTES NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

IFRIC 21	Taxes
IAS 19	Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel
Améliorations annuelles – Cycle 2010-2012	Diverses dispositions
Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013	Diverses dispositions

Par ailleurs, l'IASB a publié de nouvelles normes majeures non adoptées à ce jour par l'Union européenne. Le Groupe procède actuellement à l'étude des impacts dans les comptes de ces nouveaux textes.

NOUVELLES NORMES IFRS NON ADOPTÉES PAR L'UNION EUROPÉENNE

		DATE D'APPLICATION SELON L'IASB
IFRS 9	Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2017

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'arrêt des comptes.

Les principaux postes des comptes consolidés dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2014 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 et AVTOVAZ (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des impôts différés (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) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 6-A) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-C) 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, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- 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 dettes 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 comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, les autres résultats liés aux variations de périmètre et les coûts directs d'acquisition ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, et incluent en particulier les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé.

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. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile 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.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le

financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile 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.

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 2014, 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.

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

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 contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location 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**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 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.

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.

CRÉANCES PRÉSENTANT UN INDICATEUR OBJECTIF DE PERTE DE VALEUR

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur encours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque systémique de crédit, auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

H – Résultat financier

À l'exception des dérivés, les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

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.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

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.

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). A 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 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.

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 sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions ⁽¹⁾	15 à 30 ans
Outils spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles ⁽²⁾	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

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, 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 dans son ensemble. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

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. 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.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées 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 et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

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 à laquelle elle se rattache.

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 sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

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 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 gratuites 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

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions de performance 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/Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration, 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, exceptés 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 interbancaires 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.

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, 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'élément 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 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 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, sauf dans le cas de 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	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2013	123	36	159
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	3	1	4
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	8	1	9
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2014	118	36	154

Les sociétés suivantes, créées par le Groupe, sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2014 et consolidées par mise en équivalence :

- Dongfeng Renault Automotive Company a pour objectif le développement des activités en Chine en partenariat avec le groupe Dongfeng. Cette entité légale est analysée comme une coentreprise et donc consolidée par mise en équivalence. Dongfeng Renault Automotive Company devrait produire les premiers véhicules en 2016. En 2014, une usine est en cours de construction ;
- Renault Algérie Production est une entité légale constituée en partenariat avec des organismes publics algériens pour l'implantation d'une usine de production de véhicules particuliers et utilitaires à destination du marché local. Elle est qualifiée de coentreprise et donc consolidée par mise en équivalence. La production de véhicules a démarré fin 2014 ;

- RN Bank est une société de financement des ventes à la clientèle et au réseau en Russie, créée par l'Alliance et un partenaire extérieur (Unicredit). Le Groupe exerce une influence notable sur cette entité qui est consolidée par mise en équivalence. RN Bank est détenue au travers d'une coentreprise RN SF BV, holding commune contrôlée conjointement par RCI Banque et Nissan, qui détient avec le partenaire extérieur la société associée BARN BV, actionnaire de RN Bank. Le Groupe exerce une influence notable sur BARN BV. Ces deux holdings sont également consolidées par mise en équivalence en 2014.

La Société des Automobiles Alpine Caterham, qui fabrique des véhicules en France, est consolidée par intégration globale en 2014 en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire. Elle a été consolidée suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat pendant le 2nd semestre 2013, période pendant laquelle le contrôle était partagé avec un partenaire.

4.2.6.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4

CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Chiffre d'affaires 2013 aux périmètre et méthodes 2014

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Chiffre d'affaires 2013	38 775	2 157	40 932
Changements de périmètre	(115)	11	(104)
Chiffre d'affaires 2013 aux périmètre et méthodes 2014	38 660	2 168	40 828
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014	38 874	2 181	41 055

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2014	2013
Ventes de biens de l'Automobile	37 176	36 964
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	361	372
Autres prestations de services	1 337	1 439
Prestations de services de l'Automobile	1 698	1 811
Ventes de biens du Financement des ventes	31	33
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	25	20
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 480	1 496
Autres prestations de services ⁽²⁾	645	608
Prestations de services du Financement des ventes	2 150	2 124
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	41 055	40 932

(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.

NOTE 5

MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Charges de personnel

	2014	2013
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 248	5 494
Effectifs au 31 décembre	117 395	121 807

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Le produit enregistré en 2014 au titre du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) français s'élève à 51 millions d'euros (36 millions d'euros en 2013).

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 32 millions d'euros en 2014 (33 millions d'euros en 2013).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

B – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 232 millions d'euros en 2014 (234 millions d'euros en 2013).

C – Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 144 millions d'euros en 2014, liée en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro (en 2013, charge de 120 millions d'euros, liée aussi 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)	2014	2013
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(305)	(423)
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	-	13
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	7	140
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(153)	(488)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	14	(514)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(67)	(4)
TOTAL	(504)	(1 276)

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent essentiellement l'Europe en 2014 et 2013.

Les coûts de 2014 comprennent en particulier 223 millions d'euros (327 millions d'euros en 2013) au titre de l'accord « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », signé en mars 2013, qui vise à déployer un ensemble de mesures équilibrées et générant des gains de compétitivité. L'une des mesures adoptées élargit le dispositif de Dispense d'Activité en fin de carrière. 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. Par conséquent la provision au passif du bilan au 31 décembre 2014 recouvre les droits restant à verser aux salariés qui ont déjà cessé leur activité à fin décembre 2014 et une quote-part du coût actualisé relatif à la population qui est susceptible d'adhérer au dispositif entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2016.

B – Pertes de valeur des actifs immobilisés

Des pertes de valeurs ont été comptabilisées sur les actifs incorporels pour 44 millions d'euros et sur les actifs corporels pour 92 millions d'euros en 2014, respectivement 153 et 197 millions d'euros en 2013. Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules et des organes mécaniques (notes 10 et 11).

Par ailleurs, la gamme électrique a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques de 15 millions d'euros en 2014, qui s'ajoute à la provision de 119 millions constituée en 2013, au titre d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus. Ce complément correspond à l'effet de la désactualisation des flux futurs.

C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

Les opérations avec l'Iran ont été limitées au cours de l'année 2014 en raison des sanctions économiques encadrant les activités avec ce pays. La réduction de perte de valeur en 2014 est liée essentiellement à des règlements reçus au cours de la période.

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran, matérialisée par tous les avoirs en compte (titres, prêt d'actionnaire et créances commerciales), a peu évolué au cours de l'année. Son montant brut s'élève à 828 millions d'euros, dont 724 millions d'euros de créances au 31 décembre 2014 (respectivement 833 millions d'euros et 729 millions d'euros au 31 décembre 2013).

En 2013, la totalité de l'exposition du Groupe avait été dépréciée, entraînant la constatation d'une charge de 514 millions d'euros comptabilisée en autres produits et charges d'exploitation.

D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2014, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels intègrent 45 millions d'euros pour couvrir des risques en Allemagne, résultant pour l'essentiel d'un changement de réglementation sur les frais de dossiers de l'activité de financement.

NOTE 7

AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en millions d'euros)	2014	2013
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 23-A)	(37)	(65)
Écarts de change afférents aux opérations financières	28	30
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	(45)	(42)
Autres éléments	3	62
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(51)	(15)

Les autres éléments des produits et charges financiers intègrent les dividendes reçus de Daimler en 2014 pour leur montant brut soit 37 millions d'euros (37 millions d'euros en 2013). Ils comprennent également un produit lié à une reprise sur dépréciation des parts du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) pour 3 millions d'euros en 2014 (charge de dépréciation de 11 millions d'euros en 2013) (note 22-A1).

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 et en Grande-Bretagne.

A – Charge d'impôts courants et différés

Décomposition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013
Charge d'impôts courants	(396)	(443)
Produit (charge) d'impôts différés	260	10
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(136)	(433)

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 343 millions d'euros en 2014 (365 millions d'euros en 2013).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2014 s'élève à 268 millions d'euros (356 millions d'euros en 2013).

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	772	(316)
Taux d'impôt sur les bénéficiaires, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France ⁽¹⁾	38,0 %	38,0 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(293)	120
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France ⁽²⁾	180	222
Crédits d'impôts	28	53
Impôts de distribution	(84)	(209)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(51)	(486)
Autres impacts ⁽³⁾	84	(133)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(136)	(433)

(1) En France, le Groupe est assujéti à une contribution exceptionnelle de 10,7 %, qui s'appliquera jusqu'à la fin de l'exercice 2015. Le taux théorique de l'impôt, y compris contribution exceptionnelle, s'élève à 38,0 %.

(2) En 2014, les principaux pays contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, le Maroc, la Roumanie, la Russie, la Suisse et la Turquie.

(3) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des résultats taxés à taux réduits, des redressements fiscaux et des ajustements sur exercices antérieurs. Ils comprennent également l'effet du différentiel entre le taux d'impôt sur les bénéficiaires, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France de 38,0 %, retenu pour l'analyse de l'écart entre l'impôt théorique et l'impôt réel, et le taux d'impôt de 34,43 % auquel les impôts différés de l'intégration fiscale France sont calculés (effet défavorable de 25 millions d'euros pour 2014 et 76 millions d'euros pour 2013).

Jusqu'à fin 2013, compte tenu de l'absence de perspective de résultat taxable dans un avenir prévisible, le Groupe avait déprécié la totalité des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France.

Fin 2014, les perspectives de résultats issues du plan 2015/2017 ont amené le Groupe à reconnaître une partie de ces impôts différés actifs nets. Cette reprise a été effectuée pour partie dans le résultat (210 millions d'euros) et pour partie dans les réserves consolidées (52 millions d'euros), en raison de l'origine respective des impôts concernés (4.2.2. et note 8 C-1). La partie reprise en résultat explique l'atténuation de la charge relative aux impôts différés actifs non reconnus (effet négatif de 51 millions en 2014 et effet négatif de 486 millions d'euros en 2013).

Sur l'ensemble des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 26 % au 31 décembre 2014, contre 24 % au 31 décembre 2013. Cette progression est la conséquence de la baisse du résultat dégagé par le Groupe en Russie en 2014 (le taux d'imposition russe est compris entre 15,5 % et 20 %).

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2014	2013
Impôts différés actifs	396	416
Impôts différés passifs	(121)	(123)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1^{er} janvier	275	293
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	260	10
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	56	(10)
Écarts de conversion	(16)	(25)
Variation de périmètre et autres	-	7
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	575	275
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>716</i>	<i>396</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(141)</i>	<i>(121)</i>

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises ⁽¹⁾	(157)	(136)
Immobilisations	(1 623)	(1 577)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	937	847
Déficits reportables ⁽²⁾	4 457	4 190
Autres	413	387
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS)	4 027	3 711
Actifs d'impôts différés non reconnus (note 8-C3)	(3 452)	(3 436)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	575	275

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 3 836 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 621 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2014 (respectivement 3 656 millions d'euros et 534 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2014, à 2 816 millions d'euros (2 839 millions d'euros fin 2013). Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 547 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels), et à hauteur de 2 269 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 589 millions d'euros et 2 250 millions d'euros fin 2013).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 636 millions d'euros (597 millions d'euros fin 2013), correspondent essentiellement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et, dans une moindre mesure, en Inde.

C3 Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment ⁽¹⁾	3 262	3 286
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	58	85
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	103	43
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	29	22
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	3 452	3 436

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 2 816 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 2 839 millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 8-C2). Les actifs nets d'impôts différés non reconnus correspondent principalement à des déficits reportables.

NOTE 9

RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2014	2013
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(3 289)	(4 048)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 384)	(19 384)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	273 049	272 290

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 du nombre moyen des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2014	2013
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	273 049	272 290
Effet dilutif des stock-options et droits d'attribution d'actions de performance	1 052	1 806
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	274 101	274 096

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 par action, complété du nombre de stock-options et de droits d'attribution d'actions de performance ayant un effet dilutif et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle.

4.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

NOTE 10

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles

A1 Évolution des immobilisations incorporelles

Au cours de l'exercice 2014, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2014
Frais de développement immobilisés	8 657	845	(419)	13	-	9 096
<i>Goodwills</i>	222	3	-	(9)	-	216
Autres immobilisations incorporelles	596	119	(29)	1	3	690
Valeurs brutes	9 475	967	(448)	5	3	10 002
Frais de développement immobilisés	(5 781)	(705)	419	(13)	-	(6 080)
Autres immobilisations incorporelles	(412)	(92)	25	-	-	(479)
Amortissements et dépréciations	(6 193)	(797)	444	(13)	-	(6 559)
Frais de développement immobilisés	2 876	140	-	-	-	3 016
<i>Goodwills</i>	222	3	-	(9)	-	216
Autres immobilisations incorporelles	184	27	(4)	1	3	211
VALEURS NETTES	3 282	170	(4)	(8)	3	3 443

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2014 se décomposent en 845 millions d'euros d'immobilisations produites, 122 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 745 et 88 millions d'euros en 2013).

Les variations au cours de l'exercice 2013 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2012	9 162	(5 680)	3 482
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	833	(1 005)	(172)
(Cessions)/reprises sur cessions	(467)	466	(1)
Écart de conversion	(25)	11	(14)
Variation de périmètre et autres	(28)	15	(13)
Valeur au 31 décembre 2013	9 475	(6 193)	3 282

A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2014	2013
Frais de recherche et développement	(1 890)	(1 793)
Frais de développement capitalisés	842	732
Amortissement des frais de développement immobilisés	(673)	(751)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(1 721)	(1 812)

B – Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2014, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2014
Terrains	565	7	(7)	3	-	568
Constructions	6 053	135	(50)	(84)	10	6 064
Outillages spécifiques	13 479	1 039	(361)	(17)	6	14 146
Matériels et autres outillages	10 046	583	(171)	(66)	2	10 394
Actifs immobilisés donnés en location	2 090	660	(689)	3	(32)	2 032
Autres immobilisations corporelles	772	56	(48)	(3)	-	777
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	1 625	(84)	3	(35)	5	1 514
Valeurs brutes	34 630	2 396	(1 323)	(199)	(9)	35 495
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 320)	(235)	36	13	(3)	(3 509)
Outillages spécifiques	(11 433)	(824)	365	(22)	(6)	(11 920)
Matériels et autres outillages	(7 492)	(577)	147	8	-	(7 914)
Actifs immobilisés donnés en location ⁽²⁾	(718)	(245)	325	(1)	(25)	(664)
Autres immobilisations corporelles	(694)	(37)	41	3	-	(687)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations ⁽³⁾	(23 657)	(1 918)	914	1	(34)	(24 694)
Terrains	565	7	(7)	3	-	568
Constructions	2 733	(100)	(14)	(71)	7	2 555
Outillages spécifiques	2 046	215	4	(39)	-	2 226
Matériels et autres outillages	2 554	6	(24)	(58)	2	2 480
Actifs immobilisés donnés en location	1 372	415	(364)	2	(57)	1 368
Autres immobilisations corporelles	78	19	(7)	-	-	90
Immobilisations en cours ⁽²⁾	1 625	(84)	3	(35)	5	1 514
Valeurs nettes	10 973	478	(409)	(198)	(43)	10 801

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Le montant des dépréciations des actifs immobilisés donnés en location est de 221 millions d'euros au 31 décembre 2014 (227 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2014 comprennent une perte de valeur de 92 millions d'euros relative à des véhicules et des organes mécaniques (note 6-B), contre 197 millions d'euros constatés en 2013.

Les variations au titre de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2012	34 617	(23 083)	11 534
Acquisitions/(dotations nettes)	2 301	(2 172)	129
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 372)	994	(378)
Écart de conversion	(497)	282	(215)
Variation de périmètre et autres	(419)	322	(97)
Valeur au 31 décembre 2013	34 630	(23 657)	10 973

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-L).

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 138 millions d'euros en 2014 (350 millions d'euros en 2013). Cette perte de valeur concerne des véhicules et des organes mécaniques. Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés. Par ailleurs, la gamme électrique a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques de 15 millions d'euros en 2014, qui s'ajoute à la provision de 119 millions constituée en 2013, au titre d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus. Ce complément correspond à l'effet de la désactualisation des flux futurs.

En dehors des véhicules qui ont fait l'objet d'une dépréciation, les autres véhicules testés lors des semestres précédents ne présentent plus d'indice de perte de valeur.

B – Tests de dépréciation au niveau des autres unités génératrices de trésorerie de l'Automobile

En 2014, 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.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation relatifs au secteur l'Automobile 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 :

	2014	2013
Durée du plan d'affaires	3 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 520 000	3 344 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,8 %

En 2014, comme en 2013, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon projeté ne doit pas excéder 325 000 unités (275 000 unités en 2013) ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 16,4 % (14 % en 2013).

Avec un taux de croissance à l'infini proche de zéro, la conclusion du test reste inchangée.

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 2014, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (deux sièges au 31 décembre 2013) ;
- 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 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. La nouvelle norme IFRS 10 « États financiers consolidés », appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2013, n'a pas amené le Groupe à modifier sa conclusion quant au fait qu'il exerce une influence notable sur Nissan.

B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté 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).

Nissan détient 0,68 % de ses propres titres au 31 décembre 2014 (0,68 % au 31 décembre 2013). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % au 31 décembre 2014 (43,7 % au 31 décembre 2013). Les droits de vote de Renault dans Nissan s'établissent à 43,4 % au 31 décembre 2014 (43,4 % au 31 décembre 2013).

C – 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			GOODWILLS NETS	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT ⁽¹⁾	NET		
Au 31 décembre 2013	14 403	(975)	13 428	640	14 068
Résultat 2014	1 559	-	1 559	-	1 559
Dividende versé	(432)	-	(432)	-	(432)
Écart de conversion	621	-	621	(3)	618
Autres mouvements ⁽²⁾	19	1	20	-	20
Au 31 décembre 2014	16 170	(974)	15 196	637	15 833

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieures des rachats d'actions propres par Renault.

(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.

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE		DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2014
	2013	RÉSULTAT 2014				
Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises	4 221	454	(132)	238	(71)	4 710
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel ⁽²⁾	(96)	(1)	-	5	94	2
Immobilisation des frais de développement	554	45	-	4	-	603
Impôts différés et autres retraitements	(114)	4	-	8	(37)	(139)
Actif net retraité en normes IFRS	4 565	502	(132)	255	(14)	5 176
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽³⁾	205	(1)	(10)	(15)	19	198
Actif net retraité pour les besoins de Renault	4 770	501	(142)	240	5	5 374
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	32 960	1 806	(486)	2 760	(38)	37 002
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	14 403	1 559	(432)	621	19	16 170
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽⁴⁾	(975)	-	-	-	1	(974)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	13 428	1 559	(432)	621	20	15 196

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors d'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 %.

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2014 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2013 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014.

	DE JANVIER À MARS 2014		D'AVRIL À JUIN 2014		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2014		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2014		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2014	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2013 DE NISSAN		1 ^{ER} TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		2 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		3 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾
Résultat net – part du Groupe	115	817	112	800	125	908	102	713	454	3 238

(1) Conversion au taux de change moyen 2014 de chaque trimestre.

F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1^{er} 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.

	2014		2013	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	11 189	79 705	9 841	75 899
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	502	3 569	416	3 209
Part des participations ne donnant pas le contrôle	22	164	29	223
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	238	1 703	538	4 149
Part des participations ne donnant pas le contrôle	22	149	18	139
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	740	5 272	954	7 358
Part des participations ne donnant pas le contrôle	44	313	47	362
Dividendes reçus de Nissan	62	432	54	406

	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	7 481	51 511	6 684	46 186
Actifs courants	9 863	67 913	8 284	57 241
TOTAL ACTIFS	17 344	119 424	14 968	103 427
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 176	35 626	4 565	31 544
Part des participations ne donnant pas le contrôle	395	2 734	318	2 197
Passifs non courants	5 783	39 819	5 123	35 399
Passifs courants	5 990	41 245	4 962	34 287
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	17 344	119 424	14 968	103 427

(1) Conversion au taux de change moyen 2014, soit 140,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2014, soit 145,2 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Conversion au taux de change moyen 2013, soit 129,7 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2013, soit 144,7 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2014, ces opérations de couverture s'élevaient à 129 milliards de yens (890 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 24 milliards (165 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 105 milliards (725 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change favorables pour 8 millions d'euros en 2014 (209 millions d'euros favorables en 2013). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net favorable, soit 63 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2014, soit 1 057 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 14 280 millions d'euros (11 985 millions d'euros au 31 décembre 2013 sur la base d'un cours à 884 yens par action).

I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2014, la valorisation boursière est inférieure de 9,8 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de Bourse représentatif de la « juste valeur » et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus du plan d'affaires élaboré par la direction de Nissan. Un taux d'actualisation après impôts de 7,5 % et un taux de croissance à l'infini de 3,1 % 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.

En 2014, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan.

Un accroissement de 200 points de base du taux d'actualisation associé à une baisse du taux de croissance à l'infini de 40 points de base ou à une baisse de la marge opérationnelle de 100 points de base n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

La coopération entre les deux groupes en 2014 se fait principalement :

Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

Depuis 2007, les deux groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération est mené aujourd'hui en Afrique du Sud, où le groupe Nissan produit le modèle Sandero depuis 2009.

Depuis 2011, l'usine de l'Alliance de Chennai (Inde) produit le premier véhicule *cross-badgé* Renault Pulse, adapté de la Nissan Micra et équipé d'un moteur diesel 1,5 dCi fabriqué dans l'usine de Cléon (France). Depuis 2014, des véhicules *cross-badgés* Nissan Terrano adaptés du Renault Duster sont également produits dans l'usine de Chennai et commercialisés en Inde.

Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et Livina, portant sur 13 490 véhicules en 2014.

L'usine de Chennai fournit, depuis 2011, une prestation d'assemblage pour les véhicules Fluence et Koleos, commercialisés sur le marché indien par le réseau Renault. Elle a étendu cette prestation en 2012 aux véhicules Duster, Pulse et Scala. En 2014, le volume de véhicules s'élève à 74 560 unités.

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 56 180 véhicules Trafic dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2014, dont 9,6 % sont vendus dans le réseau Nissan. La production de ces véhicules Trafic dans l'usine de Barcelone a été arrêtée en juillet 2014. De son côté, Renault a produit 5 560 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et revend dans son réseau.

Depuis 2014, l'usine de Renault à Moscou produit des véhicules *cross-badgés* Nissan Terrano adaptés du Renault Duster. En 2014, 12 055 véhicules ont ainsi été vendus à Nissan pour commercialisation sur le marché russe.

Depuis 2014, l'usine de Busan en Corée du Sud fournit une prestation d'assemblage pour les Nissan Rogue à destination des États-Unis. En 2014, 26 470 véhicules ont ainsi été produits dans l'usine de Renault Samsung Motors.

Sur le plan de la vente d'organes mécaniques

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon (France) des moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni.

Renault livre également les usines Nissan de Sunderland (Royaume-Uni), de Barcelone (Espagne), de Saint-Pétersbourg (Russie), de Chennai (Inde) et de Thaïlande, en boîtes de vitesses, moteurs et composants produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse, produites par sa filiale Cormecanica, à l'usine de Nissan Resende au Brésil.

Au total en 2014, Renault a livré 662 000 boîtes de vitesses et 346 000 moteurs.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des véhicules SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), SM7 et Koleos.

Par ailleurs, Renault utilise des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna et Clio. Nissan fournit des ponts-arrière pour le modèle Dacia Duster.

Sur le plan commercial

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Bulgarie, Croatie, Roumanie, Serbie et Slovénie.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon, en Australie et dans les pays du Golfe.

Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, 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 2014 pour environ 20,4 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes 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 2014, le sous-groupe consolidé RCI Banque a comptabilisé 156 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

Au total en 2014

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 2 500 et 1 900 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux groupes. Il en va de même pour les ventes d'organes mécaniques de l'Alliance vers les partenaires comme Daimler ou AVTOVAZ.

NOTE 13

PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

- valeur à l'actif de la situation financière consolidée de 887 millions d'euros au 31 décembre 2014 (806 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées et coentreprises représentant une perte de 197 millions d'euros, dont une perte de 182 millions d'euros au titre de la contribution d'AVTOVAZ en 2014 (perte de 54 millions d'euros en 2013, dont une perte de 34 millions provenant d'AVTOVAZ).

A – 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 sont intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AVTOVAZ retenu dans les comptes du Groupe sur l'année 2014 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2013 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014.

A1 Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AVTOVAZ, à travers la structure Alliance Rostec Auto B.V., s'établit à 37,25 % au 31 décembre 2014, contre 35,91 % au 31 décembre 2013. Cette progression résulte de la mise en œuvre de l'accord de partenariat signé en décembre 2012.

Cet accord avait conduit à la création d'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. détient 74,51 % du capital et des droits de vote d'AVTOVAZ à l'Assemblée générale depuis mars 2013.

En juin 2014, la mise en œuvre de l'accord de partenariat s'est traduite pour le Groupe par :

- la souscription à une augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. de 88 millions d'euros, à hauteur de 50 millions d'euros par Renault et 38 millions d'euros par Nissan ;
- l'acquisition par Renault de titres d'Alliance Rostec Auto B.V. auprès de Russian Technologies pour 19 millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, Renault détient 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. (48,2 % au 31 décembre 2013).

Le Conseil d'administration d'AVTOVAZ est constitué de 15 administrateurs proposés à la nomination par Alliance Rostec Auto B.V. dont 8 administrateurs proposés à la nomination par Renault et Nissan (4 proposés par Renault, 2 proposés par Nissan et 2 proposés conjointement par Renault et Nissan) et de 7 administrateurs proposés par Russian Technologies. Le 27 juin 2013, le Président-Directeur général de Renault et Président de Nissan a été élu Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ. Au 31 décembre 2014, Renault occupe 4 sièges (3 sièges au 31 décembre 2013).

Le groupe Renault ne contrôle ni Alliance Rostec Auto B.V., ni AVTOVAZ, car il ne dispose 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. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles majeures ne peuvent être prises qu'avec l'accord de la majorité des actionnaires. Alliance Rostec Auto B.V. et AVTOVAZ sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe.

En 2014, 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, la chute significative des cours de change au 4^e trimestre et la hausse des taux d'intérêts. Cette situation a eu un effet négatif sur le marché automobile se traduisant par un déclin continu de la demande jusqu'à la mise en place d'aides gouvernementales au cours du 4^e trimestre 2014.

En conséquence, des ajustements ont été comptabilisés pour tenir compte des événements et des écritures comptables significatifs qui sont intervenus entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014 et les soldes du bilan au 30 septembre 2014 ont été convertis au taux de change du rouble russe vis-à-vis de l'euro du 31 décembre 2014. Ces ajustements sont principalement liés aux effets de change sur la dette financière d'AVTOVAZ en devises autres que le rouble russe.

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			GOODWILLS NETS	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA QUOTE-PART DE RENAULT DANS LA DETTE D'ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. (1)	NET		
Au 30 septembre 2013	531	(45)	486	63	549
Résultat du 1 ^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014 et ajustements du 4 ^e trimestre 2014 (2)	(182)	-	(182)	-	(182)
Effets de la prise de participation dans Alliance Rostec Auto B.V. (3)	18	42	60	9	69
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers (4)	(162)	3	(159)	(28)	(187)
Au 30 septembre 2014 (4)	205	-	205	44	249

(1) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, qui a consenti à la société commune un différé de paiement jusqu'en juin 2014. La dette a été remboursée en juin 2014.

(2) La part dans le résultat d'AVTOVAZ a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 35,91 % au résultat des trois premiers trimestres de la période et le taux de 37,25 % pour le dernier trimestre de la période. Des ajustements ont été comptabilisés pour prendre en compte les transactions et écritures comptables significatives intervenues au cours du 4^e trimestre 2014.

(3) Renault a investi 69 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2014 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ. Cette opération a dégagé un goodwill de 450 millions de roubles (9 millions d'euros).

(4) Les soldes de clôture au 30 septembre 2014 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro du fait de la baisse significative du rouble russe vis-à-vis de l'euro entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014. Les écarts de conversion cumulés à la clôture s'élevaient à (295) millions d'euros évalués sur la base du cours de change au 31 décembre 2014.

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 ^{ER} OCTOBRE	RÉSULTAT DU 1 ^{ER} OCTOBRE 2013 AU 30 SEPTEMBRE 2014 ET AJUSTEMENTS DU 4 ^E TRIMESTRE 2014	EFFETS DE LA PRISE DE PARTICIPATION DANS ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. (1)	ÉCART DE CONVERSION ET AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2014 (2)
	2013	DU 4 ^E TRIMESTRE 2014			
Capitaux propres – part du Groupe	1 433	(493)	-	(418)	522
Retraitements pour les besoins de Renault (3)	46	(3)	-	(17)	26
Actif net retraité pour les besoins de Renault	1 479	(496)	-	(435)	548
Quote-part AVTOVAZ détenue par Alliance Auto Rostec B.V. (74,51 %)	1 102	(369)	-	(324)	409
Dette nette d'Alliance Rostec Auto B.V. (4)	(94)	-	88	6	-
Actif net retraité d'Alliance Rostec Auto B.V.	1 008	(369)	88	(318)	409
Pourcentage d'intérêt de Renault	48,2 %		1,8 %		50 % moins 1 action
Quote-part d'Alliance Rostec Auto B.V. détenue par Renault (A)	486	(182)	60	(159)	205
Goodwill sur acquisitions de titres AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto B.V. (B)	63	-	9	(28)	44
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET D'AVTOVAZ ET GOODWILL (A) + (B)	549	(182)	69	(187)	249

(1) Renault a investi 69 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2014 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. (via une augmentation de capital en numéraire souscrite avec Nissan et une acquisition de titres à Russian Technologies) et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ.

(2) Les soldes de clôture au 30 septembre 2014 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro du fait de la baisse significative du rouble russe vis-à-vis de l'euro entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'actifs incorporels (marque « Lada »).

(4) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, avec un différé de paiement jusqu'en juin 2014.

A3 Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

Les éléments financiers d'AVTOVAZ pour l'exercice 2013 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	DE JANVIER À SEPTEMBRE 2014		2013	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽²⁾)
Chiffre d'affaires	134 566	2 801	177 049	4 184
Résultat d'exploitation	(7 910)	(165)	(6 741)	(159)
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	(13 931)	(290)	(7 690)	(182)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	19	-	(207)	(5)
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	64	1	151	2
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(13 867)	(289)	(7 539)	(178)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	19	-	(207)	(5)
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-	-	-

	30 SEPTEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽²⁾)
Actifs non courants	105 807	1 463	99 287	2 191
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 630	64	3 384	75
Autres actifs courants (y compris actifs destinés à être cédés)	47 196	652	39 583	873
TOTAL ACTIFS	157 633	2 179	142 254	3 139
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	45 585	630	59 452	1 312
Part des participations ne donnant pas le contrôle	327	5	308	7
Passifs financiers non courants	28 739	397	23 404	516
Autres passifs non courants	11 173	154	10 166	225
Passifs financiers courants	29 930	414	23 247	513
Autres passifs courants (y compris dettes sur actifs destinés à être cédés)	41 879	579	25 677	566
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	157 633	2 179	142 254	3 139

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2014, soit 48,04 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2014, soit 72,34 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

(2) Conversion au taux de change moyen 2013, soit 42,32 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2013, soit 45,32 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

A4 Valorisation de la participation de Renault dans le groupe AVTOVAZ sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AVTOVAZ au 31 décembre 2014, la participation de Renault à hauteur de 37,25 % du capital dans AVTOVAZ est valorisée à 90 millions d'euros (179 millions pour 35,91 % du capital au 31 décembre 2013).

A5 Test de perte de valeur de la participation dans le groupe AVTOVAZ

Au 31 décembre 2014, la valorisation boursière est inférieure de 64 % à la valeur d'AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault (67 % au 31 décembre 2013).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé. Un taux d'actualisation après impôts de 14,8 % et un taux de croissance à l'infini de 3,0 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité et de perspectives à moyen terme raisonnables. Si on maintient l'une des deux hypothèses décrites ci-dessus et que l'on

fait varier l'autre hypothèse, avec un taux de croissance à l'infini de 1 % ou un taux d'actualisation à 16 %, la valeur de la participation est couverte. Au 31 décembre 2014, les tests ne conduisent pas à la constatation de perte de valeur de la participation dans AVTOVAZ. Aucune dépréciation n'est constatée.

Le prix payé lors des transactions réalisées en 2013 et 2014 entre les différentes parties prenantes à l'accord de partenariat, chacune indépendante, est de l'ordre de 40 roubles par action, au-dessus de la valeur moyenne des titres en portefeuille évaluée à 21 roubles par action au 31 décembre 2014. Ce prix a été déterminé à partir de perspectives d'évolution des volumes de production et de rentabilité cohérentes avec les dernières mises à jour du plan d'affaires de la société.

A6 Opérations entre le groupe Renault 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 BO, 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 2014, le groupe Renault a facturé 56 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique (54 millions en 2013).

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 529 millions d'euros en 2014 (356 millions d'euros en 2013).

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 360 millions d'euros en 2014.

La quote-part d'investissement de Renault dans la plate-forme B0 est constatée en immobilisations corporelles pour un montant de 161 millions d'euros au 31 décembre 2014 (11 616 millions de roubles russes), dont 33 millions d'euros pour le développement d'un nouveau moteur (174 millions d'euros au 31 décembre 2013 soit 7 902 millions de roubles russes).

Le montant total des prêts consentis par le Groupe à AVTOVAZ s'élève à 111 millions d'euros au 31 décembre 2014 (123 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Entreprises sous influence notable				
Automobile				
Boone Comenor	France	Négoce de métaux	33	33
Maïs	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 ⁽¹⁾
Financement des ventes				
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30 ⁽²⁾	-
BARN B.V.	Pays-Bas	Holding	30 ⁽²⁾	-
Coentreprises				
Automobile				
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 ⁽²⁾	-
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50 ⁽²⁾	-
Indra Investissements	France	Démantèlement de véhicules hors d'usage	50	50
Financement des ventes				
Renault Credit Car	Belgique	Financement des ventes automobile	50	50
RN SF B.V.	Pays-Bas	Holding	50 ⁽²⁾	-
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	Financement des ventes automobile	50	50

(1) Renault South Africa était consolidée en intégration globale jusqu'au 30 novembre 2013, date à laquelle le Groupe a cédé le contrôle au partenaire.

(2) Entité entrée dans le périmètre de consolidation en 2014.

B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Participations dans les entreprises associées	339	243
Part dans le résultat des entreprises associées	(25)	(21)
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(14)	(11)
Part des entreprises associées dans le résultat global	(39)	(31)

B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Participations dans les coentreprises	298	15
Part dans le résultat des coentreprises	10	1
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	23	(6)
Part des coentreprises dans le résultat global	33	(5)

NOTE 14

STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE
Matières premières et fournitures	1 028	(207)	821	989	(214)	775
Encours de production	171	(1)	170	146	(1)	145
Véhicules d'occasion	912	(79)	833	926	(95)	831
Produits finis et pièces de rechange	1 696	(129)	1 567	1 540	(129)	1 411
TOTAL	3 807	(416)	3 391	3 601	(439)	3 162

NOTE 15

CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Créances sur le réseau de distribution	7 489	7 277
Crédits à la clientèle finale	14 478	12 536
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 458	4 569
Valeur brute	26 425	24 382
Dépréciation	(692)	(732)
VALEUR NETTE	25 733	23 650
JUSTE VALEUR	25 864	23 745

La juste valeur 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.

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 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	7 724	7 901	7 680	7 792
Passifs associés	3 635	3 670	3 602	3 643

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, 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 ce cadre 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 2 850 millions d'euros au 31 décembre 2014 (3 394 millions d'euros au 31 décembre 2013) à la Banque de France, dont 2 452 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation et 398 millions d'euros de créances de financement des ventes (2 479 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 565 millions d'euros de créances de financement des ventes et 350 millions d'euros de prêts court terme Banque de France au 31 décembre 2013). Le financement accordé par la Banque centrale européenne en contrepartie des créances mobilisables s'élève à 550 millions d'euros au 31 décembre 2014, comptabilisé en emprunts

auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (aucun financement au 31 décembre 2013).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, RCI Banque avait apporté 380 millions d'euros de créances en garantie à la SFEF en contrepartie d'un refinancement de 210 millions d'euros. Cet emprunt a été remboursé en 2014 et la garantie a fait l'objet d'une mainlevée définitive.

C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
- 1 an	15 058	13 884
1 à 5 ans	10 546	9 665
+ 5 ans	129	101
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	25 733	23 650

D – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Créances échues dépréciées ⁽¹⁾	424	503
Entre 0 et 90 jours	39	67
Entre 90 et 180 jours	44	61
Plus de 180 jours	341	375
Créances échues non dépréciées	169	14
Entre 0 et 90 jours	169	14
Plus de 90 jours	-	-

(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 469 millions d'euros au 31 décembre 2014 (655 millions d'euros au 31 décembre 2013).

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

E – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)

Valeur au 31 décembre 2013	(732)
Dotations	(336)
Reprises pour consommation	248
Reprises de reliquats non consommés	132
Écarts de conversion et autres mouvements	(4)
Valeur au 31 décembre 2014	(692)

Les charges nettes de non-recouvrement se sont élevées à 40 millions d'euros en 2014 (charge de 65 millions d'euros en 2013).

NOTE 16

CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Valeur brute	2 007	1 736
Dépréciation	(765) ⁽¹⁾	(766) ⁽¹⁾
VALEUR NETTE	1 242	970

(1) Dont (724) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2014 et (729) millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 6-C).

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 est transférée à ces entités. 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 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 2014.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation reposant sur une appréciation du risque de crédit associé au portefeuille de créances, qui n'est pas basée sur des données de marché observables.

NOTE 17

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	134	266	400	120	224	344
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	410	1 008	1 418	412	906	1 318
Impôts exigibles ⁽¹⁾	-	38	38	-	64	64
Autres créances	538	1 031	1 569	473	925	1 398
Titres contrôlés et non consolidés	70	-	70	71	-	71
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	4	4	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	298	298	-	201	201
TOTAL	1 152	2 645	3 797	1 076	2 320	3 396
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 247</i>	<i>2 761</i>	<i>4 008</i>	<i>1 183</i>	<i>2 385</i>	<i>3 568</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(95)</i>	<i>(116)</i>	<i>(211)</i>	<i>(107)</i>	<i>(65)</i>	<i>(172)</i>

(1) Les impôts exigibles courants sont présentés séparément sur la face de la situation financière consolidée (section 4.2.3).

NOTE 18

CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2014 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2013).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 0,86 % du capital de Renault au 31 décembre 2014 (1,28 % au 31 décembre 2013).

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Groupe gère le capital de l'Automobile en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile divisé par le montant des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement 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. Le Groupe présente une position nette de liquidité au 31 décembre 2014 (position nette de liquidité au 31 décembre 2013).

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 (hors *floor* Bâle I) de RCI Banque se situe à 14,7 % au 31 décembre 2014 (14,2 % au 31 décembre 2013).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 12-G).

C – Titres d'autocontrôle

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions ainsi qu'aux plans d'action de performance en cours, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	134	187
Nombre de titres d'autocontrôle	2 555 993	3 784 305

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2014 a décidé une distribution de dividendes de 1,72 euro par action, soit 503 millions d'euros (1,72 euro par action en 2013 soit 502 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)	2014	2013
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	619	(2 060)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	63	209
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	682	(1 851)
Autres variations de l'écart de conversion	(271)	(435)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	411	(2 286)

En 2014, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du won coréen. En 2013, elles étaient liées pour l'essentiel à l'évolution du peso argentin, du réal brésilien, du rouble russe, et du won coréen par rapport à l'euro.

F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	INSTRUMENTS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
Solde au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾	(79)	650	571
Variations de juste valeur en capitaux propres	9	112	121
Transfert en résultat ⁽²⁾	11	-	11
Solde au 31 décembre 2014 ⁽¹⁾	(59)	762 ⁽³⁾	703

(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 décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

(3) La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

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)	2014	2013
Marge opérationnelle	3	24
Autres produits et charges d'exploitation	-	3
Résultat financier	-	1
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	8	-
Impôts courants et différés	-	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	11	28

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Moins d'un an	(1)	3
Plus d'un an	(32)	(34)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	(33)	(31)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(26)	(48)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(59)	(79)

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G – Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'action de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat et de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution, ainsi que des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'incessibilité propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées

aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2014, un nouveau plan d'attribution d'actions de performance a été mis en place portant sur 1 291 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 51 millions d'euros. Par ailleurs, 1 081 milliers d'actions de performance ont été livrées au titre du plan 18 bis et 511 milliers au titre du plan 20 bis, à l'issue de la période d'acquisition, aux membres du personnel bénéficiaires. Ces actions faisaient partie du portefeuille d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2013.

G1 Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

La variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel s'analyse comme suit :

	2014			2013		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1^{er} janvier	3 843 771	76	-	5 156 196	76	-
Attribuées	-	-	-	297 800	37	40
Levées	-	-	-	-	-	-
Perdues ⁽¹⁾	(2 818 941)	90	N/A	(1 610 225)	69	N/A
Restant à lever au 31 décembre	1 024 830	37	-	3 843 771	76	-

(1) Les options sur actions perdues en 2014 correspondent essentiellement aux plans 12 et 14 attribués en 2006.

Pour les plans actifs en 2014, 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 2014	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	-	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	478 612	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	396 218	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				1 024 830	

G2 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 2 ans à 4 ans selon les plans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans à 4 ans.

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 2014	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	91 395	30 avril 2014 30 avril 2015	30 avril 2014 – 30 avril 2016 Néant
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	25 500	8 décembre 2015	Néant
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	75 143	13 décembre 2014 13 décembre 2016	13 décembre 2014- 12 décembre 2016 Néant
Plan 21 bis	Actions gratuites	12 février 2014	1 091 475 199 577	12 février 2017 12 février 2018	12 février 2017 – 12 février 2019 Néant
TOTAL			1 483 090		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2014.

H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel.

Ces plans 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 (en milliers d'euros)	CHARGE 2014 (en milliers d'euros)	CHARGE 2013 (en milliers d'euros)	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
Plan 12 ⁽¹⁾	17 324	16,20	-	-	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 14 ⁽¹⁾	26 066	15,00	-	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 18	3 422	9,31	(1)	(2)	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	(6)	(17)	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	(1)	(4)	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	(10)	(9)	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 – 1,97
Plan 21 bis	51 479	54,00	(13)	-	47,77	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
TOTAL	151 727		(32)	(33)						

(1) Pour ce plan, les options ont été accordées à différentes dates. 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 2014	31 DÉCEMBRE 2013	2014	2013	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013	2014	2013
Automobile									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	35	4	149	102	-	--
Oyak Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	49 %	49 %	32	54	229	230	(32)	(39)
Autres	N/A	N/A	N/A	5	14	30	29	(3)	(5)
TOTAL AUTOMOBILE				72	72	408	361	(35)	(44)
Financement des ventes									
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil ⁽¹⁾	Brésil	40 %	40 %	11	11	-	-	-	-
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil ⁽¹⁾	Brésil	40 %	40 %	15	17	-	-	(13)	(12)
Rombo Compania Financiera ⁽¹⁾	Argentine	40 %	40 %	8	8	-	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	1	14	16	(4)	-
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				36	37	14	16	(17)	(12)
TOTAL				108	109	422	377	(52)	(56)

(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 175 millions d'euros pour les deux filiales brésiliennes et pour 28 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2014 (respectivement 182 millions d'euros et 22 millions d'euros au 31 décembre 2013). 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 lesquelles les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Automobile				
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	Fabrication de véhicules	100	50
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) ⁽²⁾	Inde	Centre de services Partagés	67	67

(1) La Société des Automobiles Alpine Caterham, est consolidée en intégration globale en 2014 en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire. Les droits de vote sont identiques au pourcentage d'intérêt.

(2) Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société Renault Nissan Technology and Business Center India Private Limited.

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 566 millions d'euros en 2014 (579 millions d'euros en 2013).

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 Corée, la Turquie, etc. ;
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse...) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail, 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 pension 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, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; elle est de l'ordre de 1 900 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 des 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...).

Le compartiment dédié à l'Automobile présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2022 par des versements d'un montant annuel maximum de 3 millions de livres par an. Le déficit est évalué à 18 millions de livres au 30 septembre 2014 (15 millions de livres au 30 septembre 2013).

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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 65 ans
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	1 % à 3 %	2,8 % à 3,2 %
Taux d'augmentation des salaires	1 % à 3 %	2,2 % à 3 %
Duration des régimes	9 à 20 ans	12 à 20 ans
Engagement brut	1 263 millions d'euros	1 137 millions d'euros

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France s'élève à 1,6 % (2,9 % en 2013). Il varie cependant 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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Taux d'actualisation financière ⁽¹⁾	3,7 %-3,8 %	4,7 %-4,8 %
Taux d'augmentation des salaires	2 % à 3 %	2 % à 3,3 %
Duration des régimes	20 à 27 ans	20 à 27 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	12,1 %	6,8 % à 7,6 %
Engagement brut	326 millions d'euros	258 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	285 millions d'euros	238 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)	2014	2013
Coût des services rendus de la période	100	109
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	8	-
Intérêt net sur le passif (actif) net	45	42
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	153	150

D – Analyse de la provision au bilan

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		
	VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME	PASSIF (ACTIF) NET AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES
Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ			
France	1 263	-	1 263
Europe (hors France)	18	(2)	16
Amériques	2	-	2
Eurasie ⁽¹⁾	58		58
Asie-Pacifique ⁽²⁾	92	(18)	74
Afrique-Moyen-Orient-Inde	1	-	1
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	1 434	(20)	1 414
Retraites complémentaires			
France	84	(45)	39
Royaume-Uni	326	(285)	41
Europe (hors France et Royaume-Uni) ⁽³⁾	241	(168)	73
Amériques	5	-	5
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	656	(498)	158
Autres avantages à long terme			
France ⁽⁴⁾	176	-	176
Europe (hors France)	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	178	-	178
TOTAL ⁽⁵⁾	2 268	(518)	1 750

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Corée.

(3) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.

(4) Capital temps, congés supplémentaires en fin de carrière et médailles du travail.

(5) Part à moins d'un an du passif net total 67 millions d'euros et part à plus d'un an 1 683 millions d'euros.

E – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(en millions d'euros)	VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION (A)	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME (B)	PASSIF (ACTIF) NET AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES (A) + (B)
Solde au 31 décembre 2013	2 011	(453)	1 558
Coût des services rendus de la période	100	-	100
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	8	-	8
Intérêt net sur le passif (actif) net	62	(17)	45
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2014 au compte de résultat (note 19-C)	170	(17)	153
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	18	-	18
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	239	-	239
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(62)	-	(62)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(34)	(34)
Variation du plafonnement de l'actif (hors partie en intérêts nets)	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2014 en autres éléments du résultat global	195	(34)	161
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(7)	(7)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(4)	(4)
Prestations payées au titre du régime	(137)	17	(120)
Effet des variations de cours de change	28	(20)	8
Effet des variations de périmètre et autres	1	-	1
Solde au 31 décembre 2014	2 268	(518)	1 750

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 624 millions d'euros au 31 décembre 2014 (charge de 481 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 155 millions d'euros au 31 décembre 2014 (115 millions d'euros au 31 décembre 2013).

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 13 années au 31 décembre 2014 (14 années au 31 décembre 2013).

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 2014		
	ACTIFS COTÉS SUR DES MARCHÉS ACTIFS	ACTIFS NON COTÉS	TOTAL
Fonds pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	79	-	79
Obligations	187	-	187
Biens immobiliers	-	-	-
Parts dans des fonds communs de placement et autres	22	3	25
TOTAL FONDS DE PENSION	289	3	292
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	-	19
Actions	9	-	9
Obligations	152	19	171
Biens immobiliers	14	2	16
Parts dans des fonds communs de placement et autres	9	2	11
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	203	23	226
TOTAL	492	26	518

Les actifs des fonds de pension de retraite se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (55,2 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (4,9 %), la Corée (3,3 %), la France (8,9 %), les Pays-Bas (18,2 %) et la Suisse (8,5 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 7,82 % en 2014 (6,4 % en 2013).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2015 est de l'ordre de 12 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

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	ACTIVITÉS D'ASSURANCE ⁽¹⁾	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2013	443	702	366	191	379	2 081
Dotations aux provisions	278	563	100	60	121	1 122
Reprises de provisions pour consommation	(209)	(403)	(27)	(18)	(58)	(715)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(16)	(23)	(15)	-	(47)	(101)
Mouvements de périmètre	(1)	-	-	-	(3)	(4)
Écarts de conversion et autres mouvements	(4)	(32)	1	-	(20)	(55)
Au 31 décembre 2014 ⁽²⁾	491	807	425	233	372	2 328

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité financement des ventes.

(2) Part à moins d'un an du total des provisions 1 088 millions d'euros et part à plus d'un an 1 240 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.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A). Les dotations aux autres provisions comprennent la dotation complémentaire au titre des indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus pour certains véhicules électriques (note 6-B).

Au 31 décembre 2014, les autres provisions comprennent 15 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (18 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue. Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 4 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2014.

NOTE 21

AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	109	1 015	1 124	140	923	1 063
Impôts exigibles courants	-	162	162	-	126	126
Dettes sociales	19	1 358	1 377	19	1 470	1 489
Dettes diverses	257	4 264	4 521	268	3 837	4 105
Produits différés	819	754	1 573	692	594	1 286
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	2	2	-	-	-
TOTAL	1 204	7 555	8 759	1 119	6 950	8 069

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (512 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 531 millions au 31 décembre 2013).

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 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	1 233	-	1 233	1 196	-	1 196
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	785	785	-	135	135
Prêts	139	280	419	190	707	897
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	309	465	774	144	256	400
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 681	1 530	3 211	1 530	1 098	2 628
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 682</i>	<i>1 535</i>	<i>3 217</i>	<i>1 531</i>	<i>1 102</i>	<i>2 633</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(1)</i>	<i>(5)</i>	<i>(6)</i>	<i>(1)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>
Équivalents de trésorerie	-	4 385	4 385	-	3 732	3 732
Trésorerie	-	8 112	8 112	-	7 929	7 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	12 497	12 497	-	11 661	11 661

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.

A1 Titres de sociétés non contrôlées

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 134 millions d'euros (1 035 millions d'euros au 31 décembre 2013) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Ces titres sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2014, le cours du titre en Bourse (68,97 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La hausse de valeur de la période, soit 99 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2014 (355 millions d'euros pour l'année 2013).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2014 un montant de 57 millions d'euros (59 millions d'euros au 31 décembre 2013) au titre du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA). 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 2014 s'élève à 74 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 FMEA, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement. En 2014, l'évolution de la juste valeur a conduit à constater un produit de 3 millions d'euros en autres produits financiers (en 2013, charge de 11 millions d'euros).

A2 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 contraint le niveau des règlements internationaux des filiales du Groupe situées en Argentine. La trésorerie de ces entités s'élève à 292 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les comptes courants bancaires détenus par les Fonds communs de titrisation du financement des ventes contribuent pour partie au rehaussement de crédit des Fonds (note 15-B1). Ils s'élèvent à 479 millions d'euros fin 2014.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	1 233	1 233	-	1 233
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	785	785	-	785
Prêts	-	-	-	-	419	419
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	701	73	-	774	-	774
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014	701	73	2 018	2 792	419	3 211
Équivalents de trésorerie	-	-	129	129	4 256	4 385
Trésorerie	-	-	-	-	8 112	8 112
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2014	-	-	129	129	12 368	12 497
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	1 196	1 196	-	1 196
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	135	135	-	135
Prêts	-	-	-	-	897	897
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	305	95	-	400	-	400
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	305	95	1 331	1 731	897	2 628
Équivalents de trésorerie	-	-	84	84	3 648	3 732
Trésorerie	-	-	-	-	7 929	7 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2013	-	-	84	84	11 577	11 661

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers en 2014 (comme en 2013).

NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	350	-	350	313	-	313
Emprunts obligataires	4 870	1 417	6 287	4 506	1 538	6 044
Autres dettes représentées par un titre	-	223	223	-	63	63
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 344	1 052	2 396	1 524	670	2 194
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	-	-	-	-	218	218
Autres dettes porteuses d'intérêts	426	70	496	458	174	632
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	6 990	2 762	9 752	6 801	2 663	9 464
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	282	454	736	39	258	297
Passifs financiers de l'Automobile	7 272	3 216	10 488	6 840	2 921	9 761
Titres participatifs Diac	11	-	11	10	-	10
Emprunts obligataires	-	11 935	11 935	-	11 643	11 643
Autres dettes représentées par un titre	254	4 490	4 744	250	4 315	4 565
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	2 660	2 660	-	3 227	3 227
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	6 654	6 654	-	4 442	4 442
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	265	25 739	26 004	260	23 627	23 887
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	89	89	-	130	130
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes	265	25 828	26 093	260	23 757	24 017
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	7 537	29 044	36 581	7 100	26 678	33 778

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. La rémunération de 17 millions d'euros au titre de 2014 (17 millions d'euros en 2013) 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 2013 au 31 décembre 2014 de 392 euros à 439 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 37 millions d'euros en 2014 (65 millions d'euros en 2013) 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

En 2014, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 513 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires sur les marchés européens, japonais et chinois pour un montant total de 1 680 millions d'euros. Les échéances des nouvelles émissions se situent entre 2016 et 2021.

Évolution des dettes de Financement de ventes

En 2014, le groupe RCI Banque a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 396 millions d'euros et a émis de

nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2015 et 2021 pour un montant de 3 469 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 2 201 millions d'euros (dont 648 millions d'euros de dépôts à terme) en 2014, pour atteindre 6 534 millions d'euros classés en autres dettes porteuses d'intérêts. Après la France et l'Allemagne, RCI Banque a lancé en 2014 son activité de collecte d'épargne en Autriche.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2014, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 210 millions d'euros (3 435 millions d'euros au 31 décembre 2013) auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 280 millions d'euros au 31 décembre 2014 (555 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2014 (également non utilisées au 31 décembre 2013).

Par ailleurs, au 31 décembre 2014, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 803 millions d'euros (4 661 millions d'euros au 31 décembre 2013), en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 1 005 millions d'euros au 31 décembre 2014 (874 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2014 (également non utilisées au 31 décembre 2013).

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.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2014 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽²⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	350	350	-	-	350
Emprunts obligataires	-	-	-	-	6 287	6 680	6 287
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	223	223	223
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	2 396	2 420	2 396
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	496	515	496
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	732	4	-	736	-	-	736
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	732	4	350	1 086	9 402	9 838	10 488
Titres participatifs Diac	-	-	11	11	-	-	11
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 935	12 197	11 935
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	4 744	4 778	4 744
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	2 660	2 688	2 660
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	6 654	6 654	6 654
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	39	50	-	89	-	-	89
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	39	50	11	100	25 993	26 317	26 093

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽²⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	313	313	-	-	313
Emprunts obligataires	-	-	-	-	6 044	6 406	6 044
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	63	63	63
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	218	218	2 194	2 147	2 412
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	632	646	632
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	293	4	-	297	-	-	297
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	293	4	531	828	8 933	9 262	9 761
Titres participatifs Diac	-	-	10	10	-	-	10
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 643	11 924	11 643
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	4 565	4 607	4 565
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	3 227	3 268	3 227
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	4 442	4 442	4 442
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	37	93	-	130	-	-	130
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	37	93	10	140	23 877	24 241	24 017

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

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 2014 et au 31 décembre 2013, 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.

C – Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2014.

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.

C1 Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2007	10	10	-	-	10	-	-	-
2010	1 152	1 154	654	-	500	-	-	-
2011	519	519	-	519	-	-	-	-
2012	1 172	1 175	69	256	850	-	-	-
2013	1 669	1 673	603	170	-	900	-	-
2014	1 667	1 674	-	543	631	-	-	500
Intérêts courus, frais et primes	98	68	68	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	6 287	6 273	1 394	1 488	1 991	900	-	500
Autres dettes représentées par un titre	223	223	223	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 396	2 383	1 045	491	208	188	321	130
Autres dettes porteuses d'intérêts	496	621	76	40	26	26	46	407
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	3 115	3 227	1 344	531	234	214	367	537
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	758	166	263	69	132	96	32
Titres participatifs	350	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	736	736	454	232	20	17	9	4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	10 488	10 994	3 358	2 514	2 314	1 263	472	1 073

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	1 394	3	15	1 376
Autres passifs financiers	1 344	235	588	521
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	166	-	40	126
Dérivés passifs sur opérations de financement	454	163	104	187
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	3 358	401	747	2 210

C2 Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2005	10	10	10	-	-	-	-	-
2006	11	11	11	-	-	-	-	-
2010	1 289	1 288	577	711	-	-	-	-
2011	1 816	1 813	604	1 209	-	-	-	-
2012	2 119	2 116	1 174	209	733	-	-	-
2013	2 946	2 942	163	1 160	114	1 505	-	-
2014	3 527	3 513	72	232	1 749	14	927	519
Intérêts courus, frais et primes	217	220	220	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	11 935	11 913	2 831	3 521	2 596	1 519	927	519
Autres dettes représentées par un titre	4 744	4 746	1 784	1 056	577	1 308	21	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 660	2 661	1 583	952	117	6	3	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	6 654	6 654	5 640	391	293	156	174	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	14 058	14 061	9 007	2 399	987	1 470	198	-
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 209	500	380	166	87	47	29
Titres participatifs	11	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	89	57	29	24	4	-	-	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	26 093	27 240	12 367	6 324	3 753	3 076	1 172	548

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 2014

(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	2 831	753	840	1 238
Autres passifs financiers	9 007	6 162	724	2 121
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	500	31	42	427
Dérivés passifs sur opérations de financement	29	1	-	28
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	12 367	6 947	1 606	3 814

NOTE 24

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

A – Juste valeur des instruments financiers par niveau

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux 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.

31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	1 233	1 134	-	99
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	785	785	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	774	-	774	-
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	4	-	4	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	298	-	298	-
Équivalents de trésorerie	129	129	-	-
Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan	3 223	2 048	1 076	99
Titres participatifs Renault SA	350	350	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	736	-	736	-
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	2	-	2	-
Titres participatifs Diac	11	11	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	89	-	89	-
Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan	1 188	361	827	-

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 méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

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, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des titres émis par le Groupe ;

- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a 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 2014.

Les comptes du Groupe ne comportent pas d'actifs, ni de passifs évalués à la juste valeur de façon non récurrente au bilan.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 99 millions d'euros au 31 décembre 2014 (161 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ils enregistrent une baisse de 62 millions d'euros sur l'année, principalement liée à la consolidation par mise en équivalence de la société RN SF B.V., holding de la banque destinée à porter l'activité de financement des ventes de l'Alliance en Russie.

C – Effet en résultat des instruments financiers

	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 ⁽¹⁾	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
2014 (en millions d'euros)							
Produits d'intérêts	2	-	140	-	-	74	216
Charges d'intérêts	-	-	-	(17)	(458)	(23)	(498)
Variation de juste valeur	-	12	-	(45)	10	(11)	(34)
Dépréciation	-	-	(28)	-	-	-	(28)
Dividendes	-	39	-	-	-	-	39
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	23	9	(60)	-	(86)	-	(114)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	25	60	52	(62)	(534)	40	(419)
<i>dont marge opérationnelle</i>	-	-	(92)	-	(86)	-	(178)
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	-	-	8	-	-	-	8
<i>dont résultat financier</i>	25	60	136	(62)	(448)	40	(249)
Produits d'intérêts	-	-	1 556	-	-	96	1 652
Charges d'intérêts	-	-	-	-	(1 182)	(16)	(1 198)
Variation de juste valeur	-	-	-	-	(148)	146	(2)
Dépréciation	-	-	(40)	-	-	-	(40)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES EN MARGE OPÉRATIONNELLE	-	-	1 516	-	(1 330)	226	412
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	25	60	1 568	(62)	(1 864)	266	(7)

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2014	2013
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(109)	307
Variation de juste valeur de l'élément couvert	100	(236)
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	(9)	71

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures. 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 2014 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	93	-	34	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	6	367	36	-	483	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	6	367	129	-	517	-
Couverture de flux de trésorerie	1	-	74	4	15	-
Couverture de juste valeur	57	15	96	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	245	83	-	278	10	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	303	98	170	282	26	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	3	-	-	2
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	3	-	-	2
TOTAL	309	465	302	282	543	2

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	24	-	74	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	6	252	3	-	263	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	6	252	27	-	337	-
Couverture de flux de trésorerie	2	-	77	-	13	-
Couverture de juste valeur	92	-	94	2	8	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	44	4	-	37	30	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	138	4	171	39	51	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	3	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	3	-	-	-
TOTAL	144	256	201	39	388	-

A2 Accords de compensation et autres engagements similaires

CONVENTIONS-CADRES RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME ET ACCORDS SIMILAIRES

Le Groupe négocie ses contrats d'instruments dérivés à terme sous les conventions-cadres de l'International *Swaps and Derivatives Association* (ISDA) et de la FBF (Fédération Bancaire Française).

La survenance d'un cas de défaut donne à la partie non défaillante le droit de suspendre l'exécution de ses obligations de paiement et au paiement ou à la réception d'un solde de résiliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadres ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 DÉCEMBRE 2014 (en millions d'euros)	MONTANTS AU BILAN	MONTANTS NON COMPENSÉS AU BILAN :		
		INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS/PASSIFS	GARANTIE AU PASSIF	MONTANTS NETS
Actif				
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	373	(286)	-	87
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	298	(66)	-	232
Créances de financement des ventes sur le réseau ⁽¹⁾	600	-	(205)	395
TOTAL ACTIF	1 271	(352)	(205)	714
Passif				
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	698	(286)	-	412
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	89	(66)	-	23
TOTAL PASSIF	787	(352)	-	435

(1) Créances de financement des ventes consenties par Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par des « letras de cambio » émises par les concessionnaires, présentées parmi les autres dettes représentées par des titres.

B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de crédit.

B1 Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par le Financement de ventes.

L'Automobile 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 de l'Automobile, 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 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 a été réalisé en 2014 essentiellement par des émissions obligataires pour 615 millions d'euros

dans le cadre du programme EMTN de Renault SA (dont une émission en euro à maturité 7 ans pour 500 millions d'euros et une émission « Dim Sum » pour 500 millions de CNY à maturité 3 ans) et par une émission sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf registration* de Renault SA pour un montant de 150 milliards de yens (deux tranches de 75 milliards de yens, l'une à maturité 2 ans, l'autre à maturité 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 standards de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 210 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2019. Aucune ligne de crédit n'a été tirée en 2014. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile.

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 (11,6 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,2 milliards d'euros), l'Automobile 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-A.

Le **Financement des ventes** se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité

et son développement. 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 2014, le Financement des ventes a allongé la maturité de sa dette en émettant pour la première fois à 7 ans à hauteur de 500 millions d'euros. Il a bénéficié de la réouverture du marché des émissions à taux variable pour émettre 1 100 millions d'euros à taux variable pour une durée de 3 ans. Sur le marché des livres sterling, deux fois 250 millions de livres sterling ont été émis avec des maturités respectivement de 5 ans et 3 ans.

Sur le segment des financements structurés, le Financement des ventes a procédé au placement public d'une titrisation adossée à des crédits clientèle en France pour 644 millions d'euros et renouvelé une titrisation privée de créances concessionnaires en Allemagne.

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

Après la France et l'Allemagne, RCI Banque a lancé en 2014 son activité de collecte d'épargne en Autriche. La collecte des dépôts a progressé de plus de 50 % sur 12 mois pour atteindre 6,5 milliards d'euros (dont 5,1 milliards d'euros de dépôts à vue et 1,4 milliard d'euros de dépôts à terme).

Ces ressources sont complétées par 4,8 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées (dont RCI Banque pour 4 milliards d'euros), ainsi que par 1,9 milliard d'euros de titres de créances éligibles et mobilisables auprès de la Banque Centrale Européenne (montant après application des décotes et hors créances mobilisées à la date de clôture). RCI Banque assure ainsi la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements 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. 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.

En revanche, le principe général de gestion de l'Automobile 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 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. 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 ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception de celui dans Nissan pour un montant de 129 milliards de yens au 31 décembre 2014 (note 12-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas 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. 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 2014, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 6,5 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2014.

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).

Le Groupe dispose d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait favorable de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 18-E). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat serait favorable de 44 millions d'euros au 31 décembre 2014.

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	6 389	1 437	4 952	-	2 116	866	1 250	-
Swap devises – ventes	5 913	862	5 051	-	2 002	727	1 275	-
Achats à terme	20 087	20 084	3	-	17 970	17 970	-	-
Ventes à terme	20 196	20 193	3	-	17 979	17 979	-	-

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 de 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** 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 taux variable d'un côté et actifs taux variable de l'autre, tant que la courbe des taux n'est pas suffisamment proche de zéro. Par ailleurs, les financements en yen 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 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.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2014.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, le Groupe est exposé 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 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 inter-secteurs.

Pour l'Automobile, 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 82 millions d'euros et 5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Pour le Financement des ventes, 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 respectivement un impact défavorable de 55 millions d'euros et un impact favorable 45 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des *swaps* de couverture de flux de trésorerie futurs.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Taux fixe	17 515	16 895
Taux variable	18 241	16 456
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	35 756	33 351

DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap de taux	16 880	6 624	9 775	481	15 626	3 484	11 797	345
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	-	-	-	-

B4 Risque actions

GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2014.

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 114 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2014.

B5 Risque matières premières

GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La Direction des achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des

achats de *swaps*, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

Au 31 décembre 2014, les opérations de couvertures de matières premières en cours se rapportent à des achats futurs d'aluminium, de palladium, de platine et de plomb. Ces transactions sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres. Au 31 décembre 2013, les opérations de couvertures de matières premières en cours se rapportaient à des achats futurs d'aluminium, de cuivre, de palladium, de platine et de plomb.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'incidence d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés qualifiés de couverture se traduirait par un impact positif sur les capitaux propres de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Achats de <i>swaps</i>	99	91	8	-	62	57	5	-

B6 Risque de contrepartie

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 qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du Groupe 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.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont principalement réalisés sur de grandes banques

de réseaux, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs ils sont réalisés quasi exclusivement au jour le jour, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie.

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe 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 2014.

4.2.6.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

NOTE 26

FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2014	2013
Dotations nettes relatives aux provisions	355	964
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(43)	(57)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(22)	(153)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	38	65
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(5)	(61)
Impôts différés	(260)	(10)
Autres	29	67
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	92	815

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2014	2013
Diminution (augmentation) des stocks nets	(272)	477
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(275)	(92)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(318)	(727)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	886	18
Augmentation (diminution) des autres passifs	750	852
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	771	528

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(967)	(829)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(1 736)	(1 681)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	(2 703)	(2 510)
Décalage de décaissement	192	(239)
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(2 511)	(2 749)

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2014	2013
Intérêts reçus	283	213
Intérêts versés	(542)	(550)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	(259)	(337)

NOTE 27

PARTIES LIÉES

A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

A1 Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2014 ⁽¹⁾	2013
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	2,2	1,4
Charges sociales patronales	2,1	0,7
Retraites complémentaires	1,0	1,0
Autres éléments de rémunération	0,2	0,2
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS DE STOCK-OPTIONS ⁽¹⁾	6,7	4,5
Plans de stock-options	1,6	0,5
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
TOTAL PLANS DE STOCK-OPTIONS	1,6	0,5
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	8,3	5,0

(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 1 074 699 euros en 2014 (1 034 027 euros versés en 2013), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2013).

A2 Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2014	2013
Salaires – part fixe	3,8	4,3
Indemnités de fin de carrière	0,0	0,0
Salaires – part variable	4,3	4,0
Charges sociales patronales	3,9	3,6
Retraites complémentaires	2,3	3,8
Autres éléments de rémunération	0,7	1,0
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS DE STOCK-OPTIONS	15,0	16,7
Plans de stock-options	3,2	2,6
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
TOTAL PLANS DE STOCK-OPTIONS	3,2	2,6
MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)	18,2	19,3

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et AVTOVAZ sont explicités respectivement en notes 12 et 13-A.

NOTE 28

ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence (actuellement, enquêtes en cours en Corée et en Espagne). 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, Renault 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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Avals, cautions et garanties	214	318
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	1 675	1 493
Commandes fermes d'investissements	518	483
Engagements de location	310	369
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements ⁽²⁾	127	110

(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 1 597 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) 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.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Moins de 1 an	33	35
Entre 1 et 5 ans	172	199
Plus de 5 ans	105	135
TOTAL	310	369

A2 Opérations spécifiques

VÉHICULES HORS D'USAGE

Le Groupe constitue des provisions au titre des obligations de recyclage, pays par pays, en fonction des obligations réglementaires et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

AUTRES ENGAGEMENTS

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 2014, 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.

B – Hors-bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Avals, cautions et garanties	2 102	2 088
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽¹⁾	2 631	2 636
Engagements de reprise ⁽²⁾	1 371	1 482
Autres engagements	5	16

(1) Dans le cadre de son activité de financement de 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 2 505 millions d'euros à fin décembre 2014 (2 609 millions d'euros à fin décembre 2013).

(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 leur réseau sont les suivants :

(en millions d'euros)	RÉSEAU EY		RÉSEAU KPMG		RÉSEAU DELOITTE			
	MONTANT		EN %	MONTANT	EN %	MONTANT	EN %	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013		
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5,93	6,79	91,7 %	93,5 %	5,99	84,9 %	6,70	91,7 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	3,01	3,74	46,5 %	51,5 %	2,15	30,4 %	2,55	34,9 %
• Filiales intégrées globalement	2,92	3,05	45,2 %	42,0 %	3,84	54,5 %	4,15	56,8 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	0,20	0,41	3,0 %	5,6 %	0,01	0,2 %	0,38	5,1 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,05	0,10	0,7 %	1,3 %	0,00	0,0 %	0,05	0,6 %
• Filiales intégrées globalement	0,15	0,31	2,3 %	4,3 %	0,01	0,2 %	0,33	4,5 %
SOUS-TOTAL AUDIT	6,13	7,20	94,7 %	99,1 %	6,00	85,1 %	7,08	96,8 %
Autres prestations								
• Juridique, fiscal, social	0,29	0,06	4,5 %	0,9 %	0,89	12,6 %	0,21	2,9 %
• Autres	0,05	-	0,8 %	-	0,17	2,3 %	0,02	0,3 %
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,34	0,06	5,3 %	0,9 %	1,06	14,9 %	0,23	3,2 %
TOTAL	6,47	7,26	100 %	100 %	7,06	100 %	7,31	100 %

Lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014, KPMG a été nommé Commissaire aux comptes du Groupe et le mandat de EY a été renouvelé.

NOTE 30

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 31

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE			
France			
Renault s.a.s.	France	100	100
Arkanéo	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDVU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	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) et ses filiales	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société Immobilière d'Épône	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	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 et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et ses filiales	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 ses filiales	Portugal	100	100
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
Afrique-Moyen-Orient-Inde			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Service	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (Somaca)	Maroc	77	77
Amériques			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa) et ses filiales	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Asie-Pacifique			
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Eurasie			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
AFM Industrie	Russie	100	100
CJSC Renault Russia	Russie	100	100
Remosprom	Russie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Sogesma ⁽²⁾	France	-	100
Europe			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services S.A.	Belgique	100	100
Renault AutoFin S.A.	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI zrt Hongrie	Hongrie	100	100
RCI Insurance Ltd	Malte	100	100
RCI Life Ltd	Malte	100	100
RCI Services Ltd	Malte	100	100
RCI Financial Services B.V.	Pays-Bas	100	100
Renault Credit Polska Sp. z o.o.	Pologne	100	100
RCI Gest Instituição Financiara de Credito	Portugal	100	100
RCI Gest Seguros – Mediadores de Seguros	Portugal	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	République Tchèque	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	République Tchèque	50	50
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance S.A.	Suisse	100	100
Afrique-Moyen-Orient-Inde			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
Amériques			
Courtage S.A.	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera	Argentine	60	60
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil	Brésil	60	60
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil	Brésil	60	60
Administradora de Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
Asie-Pacifique			
RCI Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
Eurasie			
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
OOO RN FINANCE RUS	Russie	100	100

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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
AUTOMOBILE			
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	-	50
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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
AUTOMOBILE			
Boone Comenor	France	33	33
Indra Investissements	France	50	50
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	-
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,7	43,7
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	50	48,2
Groupe AVTOVAZ	Russie	37,3	35,9
MAIS	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
RN SF B.V.	Pays-Bas	50	-
BARN B.V.	Pays-Bas	30	-
RN Bank	Russie	30	-
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50

(1) Société des Automobiles Alpine Caterham : société consolidée par intégration globale en 2014, en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire.
 (2) Sogesma : filiale absorbée en 2014 par une société consolidée par intégration globale.

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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 1.A. 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 2014.

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, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense, le 16 février 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Jean-François Bélorgey



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 2014.

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 et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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 AUTORISÉS DEPUIS LA CLÔTURE

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec M. Carlos Ghosn

Personne concernée

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société.

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) exercée 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Carlos Ghosn

Personne concernée

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société.

Nature et objet

Lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, votre Conseil d'administration a autorisé la 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.

Avec la société Nissan Motor Co.

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société, de la société Nissan Motor Co. et Président de la société Renault-Nissan b.v. ; M. Hiroto Saikawa, administrateur de votre société et exécutive Vice-Président de la société Nissan Motor Co. ; M^{lle} Yuriko Koike, administrateur de votre société et représentant la société Nissan.

Nature et objet

Master Cooperation Agreement.

Le 6 avril 2010, votre société et les sociétés Nissan Motor Co., 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.

Nature et objet

Restated Alliance Master Agreement.

Le 28 mars 2002, votre société et Nissan Motor Co. (« Nissan ») ont conclu le *Restated Alliance Master Agreement*, qui gouverne la relation capitalistique entre votre société et la société Nissan et encadre le mode de gouvernance actuelle de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de la société 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 la société RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein du Directoire.

Cette convention ne donne pas lieu à des flux financiers.

Avec la société RCI Banque, filiale détenue indirectement à 100 %

Nature et objet

Le Conseil d'administration a autorisé lors de sa séance du 28 septembre 2010 la signature, dans le cadre de la réglementation relative au contrôle des « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière à laquelle la société RCI Banque, filiale à 100 %, est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, d'une convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550 000 000 euros, afin de diminuer son exposition crédit sur la société Renault Retail Group, le réseau commercial captif.

Cette convention s'est substituée à la convention de crédit de 450 000 000 euros avec la société Cogera.

Au titre de l'exercice 2014, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 2 914 511 euros dans le cadre de ce gage-espèces.

Avec la société Renault s.a.s., filiale détenue à 100 %

Administrateurs communs

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de votre société et Président de la société Renault s.a.s., ainsi que l'ensemble des membres du Conseil d'administration de votre société communs à celui de la société Renault s.a.s.

Nature, objet et modalités

Conventions de délégations.

Des conventions de délégations ont été conclues entre votre société et la société Renault s.a.s., filiale à 100 %, dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis par votre société à la société Renault s.a.s. au titre de la participation à l'effort de construction (le « 1 % construction »)

ayant notamment pour objet de renforcer la liquidité de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux à la date de signature de ces conventions le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Au titre de l'exercice 2014, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 255 387 euros dans le cadre de ce prêt.

Nature, objet et modalités

Contrat de prestations de services.

En date du 23 octobre 2002, et avec effet rétroactif au 1^{er} avril 2002, votre société a signé une convention de prestation de services avec la société Renault s.a.s., en vertu de laquelle celle-ci effectue un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé au titre de l'exercice 2014 par la société Renault s.a.s. à votre société s'élève à 3 268 000 euros hors taxes.

Paris La Défense, le 16 février 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Bernard Heller

4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2014	2013
Charges d'exploitation	(27)	(35)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(9)	(3)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(36)	(38)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	690	1 741
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	36	19
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)	726	1 760
Différences positives de change	182	40
Différences négatives de change	(29)	(29)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	3	24
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)	156	35
Intérêts perçus et autres produits assimilés	47	8
Intérêts versés et autres charges assimilées	(311)	(303)
Reprises de provisions et transferts de charges	73	21
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(61)	(9)
Dotations aux amortissements et provisions	(5)	(8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)	(257)	(291)
RÉSULTAT FINANCIER	625	1 504
Résultat courant avant impôts	589	1 466
Produits exceptionnels sur opérations en capital	0	9
Résultat exceptionnel	0	9
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	95	189
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	684	1 664

BILAN

	2014			2013
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
ACTIF (en millions d'euros)				
Participations évaluées par équivalence	6 715		6 715	6 880
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 500	2	7 498	7 217
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	11 482	4	11 478	11 285
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	25 697	6	25 691	25 382
ACTIF IMMOBILISÉ	25 697	6	25 691	25 382
CRÉANCES (NOTE 9)	426	5	421	376
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)	110	1	109	145
DISPONIBILITÉS	38		38	41
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)	67		67	37
TOTAL ACTIF	26 338	12	26 326	25 981

	2014		2013
PASSIF (en millions d'euros)			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		4 783	4 783
Écart d'équivalence		899	1 064
Réserves légales et réglementées		112	112
Report à nouveau		7 599	6 439
Résultat de l'exercice		684	1 664
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)		15 204	15 189
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)		129	129
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)		80	92
Emprunts obligataires		6 259	6 082
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 109	1 276
Emprunts et dettes financières divers		2 678	2 424
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)		10 046	9 782
AUTRES DETTES (NOTE 14)		703	487
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)		164	302
TOTAL PASSIF		26 326	25 981

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2014	2013
Capacité d'autofinancement (note 19)	642	1 652
Variation du besoin en fonds de roulement	165	74
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	807	1 726
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(245)	(33)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(195)	(1 227)
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	36	9
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(404)	(1 251)
Émissions d'emprunts obligataires	1 689	1 756
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 676)	(1 183)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	123	(547)
Dividendes versés aux actionnaires	(504)	(502)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(7)	(5)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(375)	(481)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	5	11
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	28	(6)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	33	5

4.4.2 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le « nouveau plan comptable général » modifié par le règlement ANC 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables et homologué par arrêté du 8 septembre 2014.

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

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

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'elles 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)	2014	2013
Dividendes reçus de Renault s.a.s.	0	1 095
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	432	405
Autres dividendes reçus	117	102
Intérêts des prêts	141	139
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	36	19
TOTAL	726	1 760

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 est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA. Ces opérations ne sont pas qualifiées de couverture de l'actif net Nissan dans les comptes annuels de Renault SA et à ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2014 se compose principalement :

- d'un gain de change de 91 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 juin 2012 pour un nominal de 32,3 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 8 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 octobre 2012 pour un nominal de 1 250 milliards de Renminbi Yuan ;
- d'une perte de change de 3 millions d'euros sur le remboursement de swap lié à l'emprunt obligataire émis en Renminbi Yuan ;
- d'un gain de change de 6 millions d'euros lors de la souscription d'un emprunt émis le 6 juin 2014 pour 75 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 52 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 18 décembre 2012 pour un nominal de 30,1 milliards de yens ;

Le résultat de change de 2013 comprenait un gain de change net de 11 millions d'euros.

4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2014, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 257 millions d'euros de perte (291 millions d'euros de perte en 2013) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 311 millions d'euros et des revenus des créances diverses à hauteur de 47 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	2014	2013
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts obligataires ⁽¹⁾	(236)	(217)
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts auprès des établissements de crédit	(24)	(27)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(2)	(2)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Autres charges financières	(2)	(6)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(30)	(34)
TOTAL	(311)	(303)

(1) Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 368 millions d'euros (331 millions d'euros en 2013), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 132 millions d'euros (114 millions d'euros en 2013).

En 2014, les 236 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 35 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13/10/2009 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22/03/2010 ;
- 24 millions d'euros sur l'emprunt émis le 18/09/2012 ;
- 25 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25/05/2011 ;
- 24 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19/09/2013 ;
- 17 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30/06/2010 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20/09/2010 ;
- 13 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05/03/2014 ;
- 12 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05/12/2012.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 32 millions d'euros à recevoir, 152 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 120 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.5 IMPÔT 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

Ainsi, le produit d'impôt peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT		IMPÔT				RÉSULTAT NET	
	AVANT IMPÔTS	THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	589						589	589
Intégration fiscale						95		95
Dotations/provisions						1		1
Autre						(1)		(1)
TOTAL	589					95	589	684

en France à compter du 1^{er} 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.

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.

Les nouvelles règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si les nouvelles 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 reste déficitaire pour un montant de 488 millions d'euros (soit une baisse de 276 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 :

- sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, sur 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 net d'impôt 2014 s'élève à 95 millions d'euros correspondant 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)	2014		2013		VARIATIONS	
	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	50		32		18	
Produits non taxables temporairement		43		28		15
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	51	18	95	9	(44)	9
TOTAL	101	61	127	37	(26)	24

(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		6 622
Participation dans RNBV	11		11
Participation dans Daimler	584		584
Autres participations et immobilisations financières ⁽¹⁾	38	245	283
TOTAL VALEURS BRUTES	7 255	245	7 500
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(38)	36	(2)
TOTAL NET	7 217		7 498

(1) Participation à l'augmentation de capital de la DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company) pour 245 millions d'euros.

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	1	1		2
Prêts	11 286	2 427	(2 233)	11 480
TOTAL VALEURS BRUTES ⁽¹⁾	11 287	2 428	(2 233)	11 482
Provisions pour dépréciation	(2)	(2)	0	(4)
TOTAL NET	11 285	2 426	(2 233)	11 478
(1) Dont part à moins d'un an	11 231			11 438
Dont part à plus d'un an	56			44

Les prêts comprennent :

- 6 732 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 128 millions d'euros en 2013) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2013) ;

- 4 725 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (5 133 millions d'euros en 2013).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement les titres de Renault SA auto-détenus pour 109 millions d'euros.

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

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTIONS	ACQUISITION	VIREMENT COMPTE À COMPTE	DOTATIONS/ REPRISES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	3 784 305	1 592 575	364 253			2 555 983
Actions affectées	113	(62)	26	31		108
Actions non affectées	32			(31)		1
MONTANT BRUT en millions d'euros	145	(62)	26	0		109
DÉPRÉCIATION en millions d'euros						
TOTAL	145	(62)				109

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 55 millions d'euros au titre des stock-options (contre 63 millions d'euros en 2013), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s. en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
CRÉANCES FISCALES				
CIR : Crédit Impôt Recherche	263	153	(120)	296
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	36	50	(36)	50
Autres créances fiscales	25	9	(9)	25
TOTAL VALEURS BRUTES	324	212	(165)	371
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(9)	(3)	8	(4)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(2)	(1)	2	(1)
	(11)	(4)	10	(5)
TOTAL NET	313	208	(155)	366

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 153 millions d'euros et sur le CICE pour 50 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées du remboursement du CIR 2010 pour 30 millions d'euros et des cessions de créances partielles sur le CIR 2011-2012 pour 90 millions d'euros, ainsi que de la cession de la créance CICE 2013 pour 36 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
AUTRES COMPTES D'ACTIFS				
Charges à répartir	23	6	(7)	22
Primes de remboursement/Obligations	5	3	(3)	5
Écart de conversion actif	9	40	(9)	40
TOTAL	37	49	(19)	67

- 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 2013	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2014	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 783					4 783
Écart d'équivalence	1 064				(165)	899
Réserves légales et réglementées	112					112
Report à nouveau	6 439	1 664	(504)			7 599
Résultat de l'exercice	1 664	(1 664)		684		684
TOTAL	15 189		(504)	684	(165)	15 204

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 176 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	44 387 915	15,01 %	44 387 915	17,84 %
Salariés	7 384 900	2,50 %	7 384 900	2,97 %
Auto-contrôle	2 555 993	0,86 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,68 %
Autres	187 867 742	63,53 %	187 867 742	75,51 %
TOTAL	295 722 284	100 %	248 807 948	100 %

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

PLANS D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2014, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

A – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2014			2013		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1 ^{er} janvier	3 843 771	76	-	5 156 196	76	-
Attribuées				297 800	37	40
Levées				-	-	-
Perdus	(2 818 941)	90	-	(1 610 225)	69	-
Restant à lever au 31 décembre	1 024 830	37		3 843 771	76	-

B – Plans d'options de souscription et d'achat d'actions en cours en 2014

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE 2014	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	-	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	478 612	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	396 218	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				1 024 830	

C – Plans d'attribution d'actions de performance en cours en 2014

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	DROITS AU 31 DÉCEMBRE 2014	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	91 395	30 avril 2014 ⁽¹⁾ 30 avril 2015 ⁽²⁾	30 avril 2014 – 30 avril 2016 Néant
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	25 500	8 décembre 2015 ⁽²⁾	Néant
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	75 143	13 décembre 2014 ⁽¹⁾ 13 décembre 2016 ⁽²⁾	13 décembre 2014-12 décembre 2016 Néant
Plan 21 bis	Actions gratuites	12 février 2014	1 091 475 199 577	12 février 2017 ⁽¹⁾ 12 février 2018 ⁽²⁾	12 février 2017 – 12 février 2019 Néant
TOTAL			1 483 090		

(1) Résidents fiscaux français.

(2) Résidents fiscaux étrangers.

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 2014, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 129 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 438,90 euros au 31 décembre 2014 (392,00 euros au 31 décembre 2013).

La rémunération 2014 de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2013) 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)	2013	DOTATION	REPRISE	2014
Pertes de change	3	0	(3)	0
Provision pour charges ⁽¹⁾	75	63	(66)	72
Autres provisions pour risque ⁽²⁾	14		(6)	8
TOTAL	92	63	(75)	80
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>8</i>			<i>0</i>
<i>Dont part à plus d'un an</i>	<i>84</i>			<i>80</i>

(1) Une provision pour charge de 72 millions d'euros (75 millions en 2013) 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 55 millions d'euros (63 millions d'euros en 2013).

(2) Les autres provisions sont principalement constituées de provisions pour risques sur participations.

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 FINANCIÈRES

A – EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 6 259 millions d'euros au 31 décembre 2014 (6 082 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur l'année 2014, les principales évolutions sont :

- l'émission le 5 mars 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 7 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 3,125 % ;
- l'émission le 15 avril 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,19 %, swappé en euros au taux variable Euribor 2 mois +142,9 bp ;
- l'émission le 6 juin 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 75 milliards de yens au taux fixe de 1,09 % et swappé en euros au taux fixe de 1,4635 % ;
- l'émission le 6 juin 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 75 milliards de yens au taux fixe de 1,27 % ;
- l'émission le 11 décembre 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 500 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 4,3750 % et swappé en Renminbi Yuan au taux variable Hibor 3 mois +124 bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 3 juin 2011, d'une durée de 3 ans pour 7 milliards de yens au taux fixe de 1,90 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 5 juin 2007, d'une durée de 7 ans pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,89 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 juin 2012, d'une durée de 2 ans pour 32,3 milliards de yens au taux fixe de 3,20 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 26 juin 2007, d'une durée de 7 ans pour 2 milliards de yens au taux fixe de 2,065 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 4 novembre 2003, d'une durée de 10 ans et 9 mois pour 41 millions d'euros au taux variable indexé sur le CMS 10 ans, swappé au taux fixe de 5,4025 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2006, d'une durée de 7 ans et 8 mois pour 27,8 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,62 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 janvier 2007, d'une durée de 7 ans et 7 mois pour 29 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,62 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 octobre 2012, d'une durée de 2 ans pour 750 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 %, swappé en euros au taux fixe de 2,375 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 19 novembre 2012, d'une durée de 2 ans pour 500 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 %, swappé en euros au taux fixe de 1,42 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009, d'une durée de 5 ans pour 750 millions d'euros au taux fixe de 6 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 18 décembre 2012, d'une durée de 2 ans pour 30,1 milliards de yens au taux fixe de 2,77 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 191	1 310	1 489	1 992	900	500	
Intérêts courus	68	68					
TOTAL	6 259	1 378	1 489	1 992	900	500	

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 025	1 504	1 324	937	1 360	900	
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	6 082	1 561	1 324	937	1 360	900	

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		4 225	4 561	4 809
Yen	1 879	1 286	1 273	1 273
Cny	155	66	248	
TOTAL	6 259	6 259	6 082	6 082

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS	
Taux fixe	4 662		3 656	
Taux variable	1 597		2 426	
TOTAL	6 259		6 082	

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 1 109 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 276 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur l'année 2014, les principales évolutions sont :

- la souscription le 24 avril 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 95 millions d'euros au taux variable Max Euribor 3 mois entre +1,3 % et +2,3 %, swappé au taux fixe de 2,489 % ;
- le remboursement le 14 mars 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 78 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +1,20 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,66 % ;
- le remboursement le 14 mars 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 147 millions d'euros au taux fixe de 4,80 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,66 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 098	127	292	137	141	306	95
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 109	138	292	137	141	306	95

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 265	266	122	293	137	141	306
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 276	277	122	293	137	141	306

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	1 109	1 109	1 276	1 276
Autres devises				
TOTAL	1 109	1 109	1 276	1 276

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS	
Taux fixe	99		41	
Taux variable	1 010		1 235	
TOTAL	1 109		1 276	

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 38 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

C – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2014 (2 424 millions au 31 décembre 2013). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 223 millions d'euros.

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), aux financements bancaires, soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note 18).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

4.4.2.14 AUTRES DETTES

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

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION 2014-2013
Dettes fiscales	696	480	216
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	5	
Autres dettes diverses	2	2	
TOTAL	703	487	216

La variation de 216 millions d'euros des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales : 47 millions d'euros due au titre du CICE ; 32 millions d'euros au titre du CIR et 137 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

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 149 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 dans les conditions normales de marché.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	141	139	139	126
Intérêts versés et autres charges assimilées	(311)	29	(303)	45
Reprises de provisions et transferts de charges	116		91	

BILAN

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 480	11 401	11 286	11 196
Créances	426	55	387	63
Disponibilités	38		41	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 109		1 276	
Emprunts et dettes financières diverses	2 678	2 429	2 424	2 336
Autres dettes diverses	703	700	487	479

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)	2014	2013
RISQUES DE CHANGE		
Swaps de devises		
Achats	681	246
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	681	246
Ventes	664	240
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	664	240
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	504	515
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	504	515
Ventes	516	541
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	516	541
RISQUES DE TAUX		
Swaps de taux	2 013	3 679
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	2 013	3 099

Risque de change

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de *swaps* ou des opérations de change à terme visant à couvrir les financements libellés en devises, hors financements en yens. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts et emprunts aux filiales libellés en devises.

Risque de taux

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des

investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

B – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

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

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2014		2013	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
ACTIFS				
Autres immobilisations financières brutes ⁽¹⁾				
Valeurs mobilières de placement brutes ⁽¹⁾	110	155	146	221
Prêts	11 480	11 503	11 286	11 307
Trésorerie	38	38	41	41
PASSIFS				
Titres participatifs	129	350	129	313
Emprunts obligataires	6 259	6 583	6 082	6 359
Autres dettes porteuses d'intérêts ⁽²⁾	3 787	3 882	3 700	3 604

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

C – JUSTE VALEUR ESTIMÉE DES INSTRUMENTS HORS BILAN

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2014		2013	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	18	(6)	25	0
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	18	(6)	25	0
Swaps de devises	11	(35)	0	(5)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	11	(35)	0	(5)
Swaps de taux	63	(6)	76	(4)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	63	(6)	76	(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 SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

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

- **actifs financiers :**
 - **valeurs mobilières :** les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
 - **prêts et créances rattachées à des participations :** pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 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 2014 et au 31 décembre 2013 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 2014 et au 31 décembre 2013 pour les durées résiduelles des contrats ;
- **instruments de taux hors bilan :** la juste valeur des *swaps* de taux représente ce que Renault SA recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
ENGAGEMENTS REÇUS				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 185		3 435	
TOTAL	3 185		3 435	
ENGAGEMENTS DONNÉS				
Avais, cautions et garanties	727	712	786	712
TOTAL	727	712	786	712

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débitur), 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

4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat net	684	1 664
Dotations aux amortissements charges à répartir	10	9
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	49	(30)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(101)	9
TOTAL	642	1 652

charges (81 millions d'euros) et d'éventuelles pénalités dues en cas de retard de livraison de l'unité de production (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 17. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change.

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 1 074 699 euros en 2014 (1 034 027 euros versés au titre de 2013) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2013).

4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

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

TABLEAUX DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	534	2 900	100 %	5 910
Dacia ⁽¹⁾	567	173	99,43 %	787
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽²⁾	625	(102)	50,00 %	280
Nissan ⁽³⁾	9 711	22 304	43,40 %	6 622
Sofasa ⁽⁴⁾	1	128	27,66 %	18
TOTAL PARTICIPATIONS				13 617

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,4828 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,5358 Renminbi Yuan pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 145,23 Yen pour un euro.

(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 2 898 pesos colombien pour un euro.

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/14	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2014
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	1 640	34 578	(170)	
Dacia ⁽⁵⁾		4 238	83	72
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽⁶⁾			38	
Nissan ⁽⁷⁾		82 547	2 679	432
Sofasa ⁽⁸⁾		799	22	7

(5) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,4443 lei roumain pour un euro.

(6) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,89 Renminbi Yuan pour un euro.

(7) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 140,38 Yen pour un euro.

(8) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 655,21 pesos colombien pour un euro.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 6.

RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
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
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	143	(51)	288	1 429	498
Impôt sur les bénéfices	163	164	135	189	95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	168	277	574	1 664	684
Résultat distribué	87	339	502	504	
RÉSULTAT PAR ACTION EN EUROS					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	0,48	(0,17)	0,97	4,83	1,68
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,57	0,94	1,94	5,63	2,31
Dividende net attribué à chaque action	0,30	1,16	1,72	1,72	
PERSONNEL ⁽²⁾					

(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) Pas d'effectif.



+ 58 %
POUR L'ACTION RENAULT
DEPUIS 5 ANS

5

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL	338	5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT	345
5.1.1 Présentation générale	338	5.3.1 Action Renault	345
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	339	5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	346
		5.3.3 Dividendes	346
5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL	340	5.4 POLITIQUE D'INFORMATION	348
5.2.1 Capital et droits de vote	340	5.4.1 Actionnaires individuels	348
5.2.2 Modification du capital	340	5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables	348
5.2.3 Évolution du capital	340	5.4.3 Agenda 2015 des annonces financières	348
5.2.4 Capital autorisé non émis	341	5.4.4 Contacts	348
5.2.5 Capital potentiel	341	5.4.5 Documents accessibles au public	349
5.2.6 Actionnariat de Renault	343		



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

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le-Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

5.1.1.2 FORME JURIDIQUE

Société anonyme de droit français.

5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.4 OBJET SOCIAL RÉSUMÉ

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

L'énonciation complète de l'objet social de la Société figure à l'article 3 des statuts, disponible sur le site www.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^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, au plus tard au deuxième jour ouvré avant la date de la réunion. À compter du 1^{er} 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 2014, 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. À cette date, il n'existe aucun droit de vote double attaché à ces actions.

Le nombre de droits de vote théorique ressort à 295 722 284.

En raison des titres autodétenus (2 555 983) 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 248 807 958 à cette date.

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 et 2014.

* 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 30 avril 2014 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 données 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
18^e résolution AG 2014	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 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
19^e résolution AG 2014	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 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
20^e résolution AG 2014	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 2015 Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
21^e résolution AG 2014	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 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
22^e résolution AG 2014	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
23^e résolution AG 2014	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
24^e résolution AG 2014	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2014. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 % du capital social de la Société.	Aucune

Il est précisé que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 30 avril 2014 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 3.3.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013 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 une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.3 RACHAT D' ACTIONS ⁽¹⁾

1. OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2014 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2014, Renault SA détenait 2 555 983 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 109 032 174 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014 a autorisé, dans sa seizième 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 2015, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2015 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2 ci-après.

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2013, Renault a procédé à l'acquisition de 364 253 actions propres en mars 2014. La Société n'a procédé à aucune nouvelle acquisition d'action propre, dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2014, soit 2 555 983 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- mise en œuvre de plans d'options d'achat, de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions de performance, afin d'éviter tout effet dilutif lié à l'exercice d'options ou 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 : 2 555 983 actions ;

- remettre ses actions 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 : 0 action ;
- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers : 0 action ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe : 0 action ;
- annuler : 0 action.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2014 : 0,86 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2014 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2014 : 2 555 983 actions.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2014 : 109 032 174 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2014* : 154 713 651 euros.

* Sur la base d'un cours de Bourse de 60,53 euros au 31 décembre 2014.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2014 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 30 AVRIL 2013 ET DU 30 AVRIL 2014

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2014		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2014	
	ACHAT	VENTE	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	364 253	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	70,77 €	néant	néant	néant
Montant	25 779 969,65 €	néant	néant	néant

2. DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2015 :

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 SA (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2015.

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 résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2015 ;
- 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 ;

(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.

- 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 ; et
- 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 A) que 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 2014 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 30 avril 2015, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2015 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 30 octobre 2016.

5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT

5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2014

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	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	44 387 915	15,01 %	17,84 % ⁽¹⁾	44 387 915	15,01 %	17,93 % ⁽¹⁾	44 387 915	15,01 %	17,95 %
Nissan Finance. Co, Ltd	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	3,68 % ⁽²⁾	9 167 391	3,10 %	3,70 % ⁽¹⁾	9 167 391	3,10 %	3,71 %
Salariés ⁽²⁾	7 384 900	2,5 %	2,97 %	7 720 720	2,61 %	3,12 %	8 770 185	2,97 %	3,55 %
Autodétention	2 555 983	0,86 %	-	3 784 305	1,28 %	-	4 059 255	1,37 %	-
Public	187 867 752	63,53 %	75,51 %	186 303 610	63,00 %	75,25 %	184 979 195	62,55 %	74,79 %
TOTAL	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %

(1) Le nombre de titres et de droits de vote détenus par l'État français et Daimler AG demeure inchangé par rapport au Document de référence 2013. La variation de leur pourcentage de droits de vote résulte uniquement de la variation du nombre total de droits de vote exerçables (cf. chapitre 5.2.1 du présent Document de référence).

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

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 ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus.

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Il se répartit ainsi :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., en détient 15 % (sans changement par rapport au 31 décembre 2013). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- le groupe Daimler détient 3,10 % (9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,5 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions autodétenues est de 0,86 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 63,53 % du capital (contre 63 % au 31 décembre 2013).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2014. Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels possédaient 54,3 % du capital, soit 10,17 % d'institutionnels français et 44,13 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 18,41 % du capital. Enfin, le solde du capital, de 9,23 %, est constitué principalement d'actionnaires individuels.

5.2.6.2 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

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, (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*.

ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

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 LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2014	2013	2012	2011	2010
Plus haut de l'année (en euros)	75,43	68,39	43,02	49,45	45,60
Plus bas de l'année (en euros)	51,95	39,67	26,60	22,34	26,765
Dernier cours de l'année (en euros)	60,53	58,45	40,685	26,80	43,50
Évolution du titre sur l'année (en %)	4,04	+44,09	+47,4	-39,4	+13,87 %
Évolution du CAC sur l'année (en %)	1,08	+18,0	+15,2	-17,0	-3,3
Évolution du DJES Auto sur l'année (en %)	+5,70	+34,09	+35,25	-26,88	+49,19
Nombre d'actions échangées sur l'année	325 351 180	283 176 634	440 033 635	544 887 488	629 829 836
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	17 900	17 285	12 031	7 925	12 864

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2014 est de 61,60 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 (numéro vert 0800 650 650).

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 2014.

RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2014 au titre de l'exercice 2013 s'est élevée à 21,26 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,97 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2014, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2015, s'élève à 21,29 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 11,003 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 41 055 millions d'euros pour l'année 2014 et de 40 932 millions d'euros pour l'année 2013).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2014	2013	2012
Plus haut de l'année (en euros)	444,95	420	347,95
Plus bas de l'année (en euros)	400	306,55	291,05
Dernier cours de l'année (en euros)	438,9	392	312,05
Nombre de titres échangés sur l'année	119 268	149 827	116 918

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 2014, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours clôture de 175 euros, le TP Diac représentait un montant total de 10 547 075 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2014, le cours du titre a fluctué entre 161 euros au plus bas et 177 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 propose, 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.

La mise en paiement des dividendes sera effective au 15 mai (ou jour ouvré suivant).

Le Conseil d'administration du 11 février 2015 a proposé le versement de 1,90 euro par action au titre de l'exercice 2014, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015. La date de mise en paiement sera le 15 mai 2015.

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 <i>(en euros)</i>	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2010	295 722 284	0,30	16 mai 2011
2011	295 722 284	1,16	15 mai 2012
2012	295 722 284	1,72	15 mai 2013
2013 ⁽¹⁾	295 722 284	1,72	15 mai 2014
2014	295 722 284	1,90	15 mai 2015

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015.

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 2015 DES ANNONCES FINANCIÈRES

12 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2014
23 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2015
30 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2015
30 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2015
29 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2015

5.4.4 CONTACTS

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires : +33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : +33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : www.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

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas

Securities Service – Relations Actionnaires

9, rue du Débarcadère

93761 Pantin Cedex – France

Depuis la France : 0892 23 00 00

Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16

Fax : +33 (0) 1 55 77 34 17

5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.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 2013, 2012, 2011, 2010 et 2009 déposés auprès de l'AMF.



VOTER PAR INTERNET

POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
AVEC *VOTACCESS*

6 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2015

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS	352
Résolutions à titre ordinaire	352
Résolutions à titre extraordinaire	356



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

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale à l'effet de vous soumettre dix-huit résolutions :

- onze d'entre elles sont soumises à l'Assemblée générale statuant à titre ordinaire ;
- sept d'entre elles, essentiellement visant à des modifications des statuts de votre Société, à l'Assemblée générale statuant à titre extraordinaire.

Nous vous présentons, dans le présent rapport, les motifs de chacune des résolutions qui sont soumises à votre vote lors de l'Assemblée générale.

La marche des affaires et la situation financière de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 sont décrites dans le Document de référence de la Société.

RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

Approbation des comptes annuels et consolidés et affectation du résultat

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 de Renault.

Les comptes présentés ont été établis, conformément à la réglementation en vigueur, en référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pour les comptes consolidés et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes annuels.

Les comptes sociaux font ressortir un bénéfice de 684 037 835,64 euros.

Les comptes consolidés font ressortir un bénéfice de 1 997 665 018,49 euros.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2014 et de la mise en paiement du dividende.

Le Conseil d'administration propose de distribuer, à titre de dividende, une somme de 561 872 339,60 euros, soit un dividende de 1,90 euro par action.

Ce dividende serait détaché le 13 mai 2015 et mis en paiement à compter du 15 mai 2015.

En conséquence de cette distribution, le compte report à nouveau serait porté à 7 721 543 229,80 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé, dans le tableau figurant ci-après, le montant des dividendes, des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France et des revenus non éligibles à l'abattement au titre des trois exercices précédents.

EXERCICES	MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS ÉLIGIBLES À		MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS NON ÉLIGIBLES À
	DIVIDENDE	L'ABATTEMENT DE 40 %	L'ABATTEMENT DE 40 %
2011	1,16 €	0,16 €	Aucun
2012	1,72 €	1,72 €	Aucun
2013	1,72 €	1,72 €	Aucun

Conventions réglementées

La **quatrième résolution** concerne les conventions dites « réglementées » conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

Ces conventions ont été examinées à nouveau par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2015, conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce et sont mentionnées dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Ce rapport spécial est reproduit à la section 4 du Document de référence 2014 de la Société.

Il est précisé qu'en application des dispositions légales en vigueur, les conventions réglementées déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours des exercices antérieurs et dont les effets perdurent ne sont pas soumises de nouveau au vote de l'Assemblée générale.

Statuant sur le rapport précité, il est demandé à l'Assemblée générale de prendre acte des informations relatives auxdites conventions.

Approbation de l'accord de non-concurrence conclu avec M. Carlos Ghosn

La **cinquième résolution** propose à l'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du Rapport spécial complémentaire des Commissaires aux comptes le mentionnant, d'approuver l'accord de non-concurrence conclu avec M. Carlos Ghosn.

Cet accord, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, est soumis à la procédure des conventions réglementées.

Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a autorisé cet accord afin de protéger les intérêts légitimes du Groupe. L'accord conclu avec M. Ghosn s'inscrit dans une politique générale du Groupe visant à limiter les risques liés au départ des membres du *top management*. Ainsi, tous les membres du Comité exécutif ont également conclu un accord de non-concurrence.

Le Conseil d'administration se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de l'accord de non-concurrence et pourra y renoncer unilatéralement.

Si le Conseil d'administration décide de le mettre en œuvre, M. Ghosn percevra une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (fixe et variable). Cette contrepartie sera calculée par rapport à la rémunération versée et non par rapport à la rémunération théorique.

Il est précisé que le présent accord est conforme aux recommandations du Code Afep/Medef révisé en juin 2013 (recommandation 23-2-5).

Le détail de cet accord figure dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes (reproduit à la section 4 du Document de référence 2014 et section 5 de l'avis de convocation).

Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs

La **sixième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2014 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Renouvellement du mandat de M. Philippe Lagayette

La **septième résolution** propose à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat de M. Philippe Lagayette pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. Philippe Lagayette est né le 16 juin 1943 et est de nationalité française.

Une notice biographique (incluant le détail des mandats et fonctions exercées) concernant M. Philippe Lagayette est contenue dans l'avis de convocation à l'Assemblée générale et dans la section 3 du Document de référence 2014 de la Société (page 211).

Il est rappelé que M. Philippe Lagayette répond aux critères d'administrateur indépendant tels que figurant dans la recommandation 9 du Code Afep/Medef révisé en juin 2013.

Nomination d'un nouvel administrateur – M^{me} Cherie Blair

M. Charles de Croisset a informé le Conseil d'administration de la démission de son mandat d'administrateur, à effet au 30 avril 2015. En conséquence, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires la nomination d'un nouvel administrateur.

La **huitième résolution** propose à l'Assemblée générale de nommer M^{me} Cherie Blair en qualité d'administrateur, en vue de contribuer à la féminisation progressive du Conseil d'administration.

M^{me} Cherie Blair serait nommée pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M^{me} Cherie Blair est née le 23 septembre 1954 et est de nationalité anglaise.

Une notice biographique (incluant le détail des mandats et fonctions exercées) concernant M^{me} Cherie Blair est contenue dans l'avis de convocation à l'Assemblée générale et dans la section 3 du Document de référence 2014 de la Société (page 216).

Il est rappelé que M^{me} Cherie Blair répond aux critères d'administrateur indépendant tels que figurant dans la recommandation 9 du Code Afep/Medef révisé en juin 2013.

Avis sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2014 à M. Carlos Ghosn

Aux termes de la **neuvième résolution**, conformément à la recommandation 24.3 du Code Afep/Medef de Gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les éléments suivants de la rémunération de M. Carlos Ghosn, dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, sont soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

Les éléments de rémunération concernés portent sur : (i) la part fixe, (ii) la part variable annuelle y compris la part variable différée et, le cas échéant, la part 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.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE À M. CARLOS GHOSN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014	MONTANTS OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 230 000 € (montant versé)	Ce montant est inchangé par rapport à la rémunération fixe octroyée au titre de l'exercice 2013. Ce montant est inchangé depuis 2011. Le montant de la part fixe a été arrêté par le Conseil d'administration du 13 décembre 2013 sur proposition du Comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle	1 814 250 € (147,5 % de la part fixe) dont : 453 563 € versés en numéraire, et 1 360 687 € payés en actions de façon différée tel que décrit dans la section « Rémunération variable différée » ci-dessous	<p>Les critères de performance fixés par le Conseil d'administration du 13 décembre 2013, au titre de l'exercice 2014, sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le taux de retour sur capitaux propres (10 % maximum) ; • la marge opérationnelle (40 % maximum) ; • le <i>free cash flow</i> (40 % maximum) ; • un critère qualitatif lié à la qualité managériale, qui se fonde sur les thèmes suivants (60 % maximum) : <ul style="list-style-type: none"> – le suivi de l'accord de compétitivité en France : affectations des projets véhicules et mécaniques (Renault et partenaires), appréciation des volumes de production affectés à l'horizon 2016, – la qualité de la responsabilité environnementale : positionnement en Europe sur le véhicule électrique, émission CO₂ des véhicules en Europe, – l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle : niveau d'investissement en R&D et suivi du Capex, poursuite de la politique de standardisation (approche CMF – Common big Modules Families) et poursuite de la politique de déploiement des modules, couverture des produits par Régions, – la RSE : vérification des données extra-financières, visibilité, impact social en matière de diversité et de santé/sécurité, – les partenariats : évolution du nombre de projets avec les partenaires, développement de synergies et réduction des coûts grâce aux partenariats, – les synergies de l'Alliance : augmentation du montant des synergies, évolution des principales synergies. <p>Chacun des six thèmes ci-dessus pèse pour 10 % dans l'atteinte du critère qualitatif.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est assuré que les critères retenus pour la part variable du dirigeant mandataire social assuraient l'alignement de ses intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.</p> <p>Pour des raisons de confidentialité, Renault ne communique pas d'objectif chiffré pour chacun des critères listés ci-dessus. Renault communique en revanche le degré d'atteinte des critères, a posteriori.</p> <p>Le Conseil d'administration du 11 février 2015, sur proposition du Comité des rémunérations, a estimé que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 90 % et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 57,5 %.</p> <p>En conséquence, la Rémunération Variable au titre de l'exercice 2014 s'établit à 147,5 % de la part fixe, soit 1 814 250 euros, (contre 112,6 % de la part fixe, soit 1 384 980 euros, au titre de 2013).</p> <p>Le Conseil d'administration du 11 février 2015, sur proposition du Comité des rémunérations, a également validé les modalités de paiement de cette part variable dans les conditions suivantes, identiques à 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % payés en numéraire en 2015, soit 453 563 euros ; • le solde, soit 1 360 687 euros, payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous (la « Rémunération Variable Différée »).
Rémunération variable différée	1 360 687 € (valorisation comptable)	<p>L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la Rémunération Variable Différée au titre de l'exercice 2014 ne pourra intervenir qu'à compter de 2019, sous réserve des conditions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> une condition de présence au sein de Renault en 2019 ; des conditions de performance basées sur les critères financiers de la Rémunération Variable du Président-Directeur général et appréciées sur les exercices 2015, 2016 et 2017. <p>Le nombre d'actions acquises par M. Carlos Ghosn sera donc déterminé en fonction du montant de la Rémunération Variable Différée, du risque de non-paiement de cette rémunération Variable Différée et des performances du Groupe sur la période 2015-2017.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	NA	Absence de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	NA	Absence de rémunération exceptionnelle.
Élément de rémunération de long terme	Stock-options	Absence d'attribution.
	Actions de performance	<p>Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 (15e résolution), le Conseil d'administration du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé l'attribution au Président-Directeur général de :</p> <p>100 000 actions de performance, sous réserve d'atteinte des critères de performance suivants, appréciés sur la période 2014, 2015, 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le <i>free cash flow</i>, pour un tiers des actions ; • la variation de la marge opérationnelle automobile en point de pourcentage par rapport à un panel de constructeurs automobiles avec les mêmes <i>drivers</i> géographiques et sectoriels (PSA auto, Fiat auto EMEA, VW Brand et Skoda Brand), pour un tiers des actions ; • un critère externe basé sur le <i>total shareholder return</i> (TSR), en ligne avec les pratiques du CAC 40, pour un tiers des actions. <p>Les objectifs chiffrés correspondant à ces critères ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.</p> <p>L'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 encadre toutes les attributions d'actions de performance comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>L'attribution susmentionnée n'entraînera aucune dilution pour les actionnaires, les actions éventuellement livrées étant des actions autodétenues par la Société.</p> <p>Le Président-Directeur général est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions de performance définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, jusqu'au terme de son mandat.</p> <p>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.</p>
	Autre élément = NA	Absence d'attribution.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014	MONTANTS OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	COMMENTAIRES
Jetons de présence	48 000 € (montant versé)	Ce montant brut est versé au titre de son mandat d'administrateur de Renault. Les modalités de calcul applicables aux jetons versés au titre du Conseil d'administration sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • une part fixe de 18 000 euros par an, liée à l'appartenance au Conseil ; • une part variable de 6 000 euros par séance, liée à la présence effective des membres aux réunions du Conseil. Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par administrateur et par an. M. Ghosn ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation à un éventuel Comité du Conseil. M. Carlos Ghosn perçoit des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur d'AVTOVAZ. En 2014, à l'instar des autres administrateurs, M. Carlos Ghosn n'a pas reçu de jetons de présence au titre de 2013.
Valorisation des avantages de toute nature	6 259 € (valorisation comptable)	Ce montant d'avantage en nature correspond à la mise à disposition d'un véhicule.
Indemnité de départ	NA	Il n'existe pas de clause d'indemnité de départ au profit du Président-Directeur général.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence au profit du Président-Directeur général.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	M. Carlos Ghosn bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires. Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10e résolution). Ce régime a été confirmé par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7e résolution). Le régime de retraite supplémentaire comprend : <ul style="list-style-type: none"> • un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ; • un régime à prestations définies de type additif ; Le bénéfice de ce régime est conditionné à une ancienneté de 5 ans minimum et une ancienneté CEG d'au moins 2 ans. Le montant annuel est égal à 10 % de la rémunération de référence, augmentée de 1,40 % par année d'ancienneté CEG au-delà de 5 ans et 0,40 % par année d'ancienneté hors CEG dès que l'ancienneté Renault est supérieure à 5 ans. Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence. La rémunération de référence utilisée pour le calcul des montants de retraite prévus par le régime à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées au cours des dix dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale. En tout état de cause, le montant de la retraite totale du Président-Directeur général ne pourra pas être supérieur à 45 % de sa rémunération de référence. En outre, le bénéfice du régime de retraite supplémentaire est soumis à la condition que M. Carlos Ghosn soit mandataire social lorsqu'il fera valoir ses droits à la retraite.

Il est précisé qu'en cas d'avis négatif, le Conseil d'administration se réunira dans les meilleurs délais afin de délibérer sur les suites à donner aux attentes des actionnaires et publiera sur le site Internet de la Société le résultat de cette délibération.

Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société

Au cours de l'année 2014, la Société a acquis 364 253 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 et elle n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2014. Elle a affecté 1 293 852 actions autodétenues dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan d'attribution d'actions de performance, au bénéfice des salariés ou du Président-Directeur général, conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 30 avril 2014.

Au 31 décembre 2014 figuraient en portefeuille de la Société, 2 555 983 actions, représentant 0,86 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

Il est proposé à l'Assemblée générale, dans la **dixième résolution**, de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société pour une durée maximale de dix-huit mois, cette autorisation se substituant à celle donnée lors de la précédente Assemblée.

Cette autorisation permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions dans la limite de 10 % du capital correspondant au 31 décembre 2014 à 29 572 228 actions dans les conditions suivantes :

- prix d'achat maximal : cent vingt (120) euros par action (hors frais d'acquisition) ;
- montant global maximum : 3 548,7 millions d'euros, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital de la Société, ce montant sera ajusté en conséquence ;
- réalisation à tout moment et par tout moyen dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions, sauf autorisation préalable accordée par l'Assemblée générale.

Les objectifs du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée générale.

Un bilan des opérations effectuées conformément à l'autorisation accordée sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

Réduction du capital social par annulation d'actions

Dans la **onzième résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale d'autoriser le Conseil à annuler, par voie de réduction du capital social, les actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions dont la dixième résolution a précisé les modalités. L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social, et par conséquent des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil d'administration.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et se substituerait à celle accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2014.

Nous vous informons par ailleurs que le Conseil d'administration n'a procédé à l'annulation d'aucune action de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Instauration statutaire du principe « une action, une voix » conformément à la faculté prévue par l'article L. 225-123 du Code de commerce et modification corrélative de l'article 9 des statuts de la Société

L'article L.225-123 alinéa 3 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, prévoit que, s'agissant des sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé, un droit de vote double sera attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans, au nom du même actionnaire. Cette attribution potentielle d'un vote double de « droit » au bénéfice de détenteurs d'actions au nominatif pendant une durée de deux ans a pris effet au 1^{er} avril 2014.

Le même article prévoit que les statuts pourront prévoir une clause contraire postérieurement à la promulgation de cette loi.

Aux termes de la **douzième résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale de faire usage de la faculté prévue par l'article L. 225-123 du Code de commerce et d'inscrire dans les statuts de la Société, le principe « une action, une voix », en ajoutant un alinéa nouveau entre les troisième et quatrième alinéas de l'article 9 des statuts de la Société et en modifiant le quatrième alinéa de cet article, devenant le cinquième.

Figure ci-dessous un tableau permettant de comparer les alinéas 3 et 4 l'article 9 des statuts actuels et le nouveau texte soumis à l'approbation de l'Assemblée générale :

TEXTE ACTUEL DE L'ARTICLE 9, TROISIÈME ET QUATRIÈME ALINÉAS, DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

« [...] »

L'Assemblée générale des actionnaires qui décide l'augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription. Elle statue à cet effet, à peine de nullité de la délibération, sur le Rapport du Conseil d'administration et sur celui des Commissaires aux comptes établis conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Outre le droit de vote, chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une part égale à la quotité du capital qu'elle représente.

[...] »

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

« [...] »

L'Assemblée générale des actionnaires qui décide l'augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription. Elle statue à cet effet, à peine de nullité de la délibération, sur le Rapport du Conseil d'administration et sur celui des Commissaires aux comptes établis conformément aux dispositions légales et réglementaires.

~~Outre le droit de vote, chaque~~ En application de la faculté prévue à l'article L. 225-123 du Code de commerce, chaque action intégralement libérée donne droit à un seul droit de vote, quel que soit son mode d'inscription en compte et en cas d'inscription nominative, quelle que soit la durée de cette inscription au nom d'un même détenteur.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une part égale à la quotité du capital qu'elle représente.

[...] »

Abaissment de la limite d'âge des administrateurs et de la durée des fonctions du Président du Conseil d'administration compte tenu de l'abaissement de la limite d'âge des administrateurs – Modifications corrélatives de l'article 11.1 et de l'article 12 des statuts de la Société

Actuellement, aux termes de l'article 11.1 A des statuts de la Société, l'âge limite pour tout administrateur est fixé à quatre-vingts ans, l'atteinte de cette limite entraînant l'expiration de plein droit du mandat en cours, à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle qui suit la date anniversaire des quatre-vingts ans.

TEXTE ACTUEL DE L'ARTICLE 11. 1 A DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

« Article 11 – Conseil d'administration – Composition – Durée

11.1 La Société est administrée par un Conseil d'administration qui comprend :

Des administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Leur nombre est de 3 au moins et de 15 au plus.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes obligations et encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Sous réserve des nécessités liées au renouvellement des membres du Conseil, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) années. Cette nouvelle durée ne s'applique qu'aux fonctions des administrateurs nommés à compter de l'année 2002. La durée des fonctions des administrateurs nommés antérieurement à l'année 2002 prendra fin à l'issue de la période de six ans pour laquelle ils ont été nommés.

Toutefois, lorsqu'un administrateur est nommé en remplacement d'un autre administrateur en cours de mandat, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Le mandat en cours de tout administrateur prendra fin de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui suit la date à laquelle l'administrateur aura atteint l'âge de 80 ans.

Par ailleurs, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenu dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs siège(s) d'administrateur et même si malgré ces événements le nombre des administrateurs reste au moins égal au minimum statutaire, le Conseil d'administration a, entre deux Assemblées générales, la faculté de procéder à la nomination à titre provisoire d'un nouvel ou de nouveaux administrateur(s) en remplacement du ou des administrateur(s) décédé(s) ou démissionnaire(s). »

Dans la **treizième résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale de modifier l'article 11.1 A des statuts de sorte à abaisser cet âge limite à soixante-douze ans, étant précisé que si cette limite d'âge est atteinte en cours de mandat, l'administrateur concerné continuera d'exercer son mandat en cours jusqu'à son terme, sans être rééligible à l'expiration de ce mandat.

Il est également proposé de supprimer des dispositions devenues obsolètes s'agissant de la durée des mandats d'administrateurs.

Il est rappelé qu'en application de l'article L. 225-19 du Code de commerce, et donc en toutes hypothèses, le nombre administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs.

Ci-dessous figure un tableau permettant de comparer le texte de l'article 11.1 A des statuts et celui dont la substitution est proposée (cette partie de l'article devenant 11. A, compte tenu de la suppression du 11.2 – voir ci-après).

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

« Article 11 – Conseil d'administration – Composition – Durée

~~11.1.~~ La Société est administrée par un Conseil d'administration qui comprend :

Des administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Leur nombre est de 3 au moins et de 15 au plus.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes obligations et encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Sous réserve des nécessités liées au renouvellement des membres du Conseil, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) années. ~~Cette nouvelle durée ne s'applique qu'aux fonctions des administrateurs nommés à compter de l'année 2002. La durée des fonctions des administrateurs nommés antérieurement à l'année 2002 prendra fin à l'issue de la période de six ans pour laquelle ils ont été nommés.~~

Toutefois, lorsqu'un administrateur est nommé en remplacement d'un autre administrateur en cours de mandat, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Le mandat en cours de tout administrateur prendra fin de plein droit, à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui suit la date à laquelle l'administrateur aura atteint l'âge de 80 ans. Un administrateur doit être âgé de moins de soixante-douze (72) ans, étant précisé que si cette limite d'âge est atteinte en cours de mandat, l'administrateur concerné continuera d'exercer son mandat en cours jusqu'à son terme, sans être rééligible à l'expiration de ce mandat.

Par ailleurs, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenu dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs siège(s) d'administrateur et même si malgré ces événements le nombre des administrateurs reste au moins égal au minimum statutaire, le Conseil d'administration a, entre deux Assemblées générales, la faculté de procéder à la nomination à titre provisoire d'un nouvel ou de nouveaux administrateur(s) en remplacement du ou des administrateur(s) décédé(s) ou démissionnaire(s). »

Dans la **quatorzième résolution**, il est proposé de poser une limite d'âge pour les fonctions de Président du Conseil d'administration en cohérence avec le principe qui prévaut en matière de limite d'âge des administrateurs.

À cette fin, il est nécessaire de modifier l'article 12 des statuts.

La substitution de texte suivante est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale :

TEXTE ACTUEL DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ
« Article 12 – Organisation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président est rééligible.

La durée des fonctions du Président du Conseil d'administration ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. En tout état de cause, les fonctions du Président du Conseil d'administration prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de soixante-dix ans.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président. En cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, la séance du Conseil est présidée par un administrateur désigné par le Président du Conseil d'administration pour ce faire, où, à défaut, le Conseil d'administration désigne son Président de séance.

Le Conseil d'administration désigne un Secrétaire et éventuellement un Secrétaire Adjoint, qui peuvent être choisis en dehors de ses membres.

Sur proposition de son Président, le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés de missions spécifiques. »

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président qui doit être une personne physique. Le Président est rééligible.

La durée des fonctions du Président du Conseil d'administration ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. ~~En tout état de cause, les~~ Les fonctions du Président du Conseil d'administration prennent fin de plein droit à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint l'âge de soixante-dix ans.

La limite d'âge applicable au Président du Conseil d'administration est la même que celle applicable aux administrateurs. Le Président du Conseil d'administration doit être âgé de moins de soixante-douze (72) ans, étant précisé que si cette limite d'âge est atteinte en cours de mandat, le Président du Conseil d'administration continuera d'exercer son mandat en cours jusqu'à son terme, sans être rééligible à l'expiration de ce mandat.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président. En cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, la séance du Conseil est présidée par un administrateur désigné par le Président du Conseil d'administration pour ce faire, où ou, à défaut, le Conseil d'administration désigne son Président de séance.

Le Conseil d'administration désigne un Secrétaire et éventuellement un Secrétaire Adjoint, qui peuvent être choisis en dehors de ses membres.

Sur proposition de son Président, le Conseil d'administration peut décider la création de comités chargés de missions spécifiques.

Limite d'âge du Directeur général et modification corrélative de l'article 17 des statuts de la Société

Dans la **quinzième résolution**, en vue d'harmoniser les principes proposés en matière de limite d'âge des administrateurs et ceux prévalant en matière de limite d'âge du Directeur général, il est proposé, tout en maintenant le plafond de soixante-cinq ans, de faire une distinction suivant que ce Directeur général est administrateur ou non.

S'il est également administrateur, il est proposé que le Directeur général qui aurait atteint l'âge de soixante-cinq ans continue d'exercer ses fonctions jusqu'au terme de son mandat d'administrateur.

Pour celui qui n'est pas administrateur, les fonctions prendraient fin à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aurait atteint l'âge de 65 ans.

À cette fin, sont soumis à votre approbation une nouvelle rédaction du troisième alinéa de l'article 17. Il des statuts de la Société et l'ajout en fin de l'article 17. III des statuts d'un nouvel alinéa pour viser de manière homogène Directeur général et Directeur général délégué.

Le tableau ci-dessous permet une lecture comparée des stipulations actuelles et des modifications proposées.

TEXTE ACTUEL DE L'ARTICLE 17. II, TROISIÈME ALINÉA DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Pour l'exercice de ses fonctions, le Directeur général doit être âgé de moins de 65 ans. Lorsqu'en cours de fonctions cette limite d'âge aura été atteinte, le Directeur général sera réputé démissionnaire d'office et il sera procédé à la désignation d'un nouveau Directeur général.

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

~~Pour l'exercice de ses fonctions, le~~ Le Directeur général doit être âgé de moins de 65 ans. ~~Lorsqu'en cours de fonctions, étant précisé que si cette limite d'âge aura été atteinte, le~~ Directeur général sera réputé démissionnaire d'office et en cours de fonctions, le Directeur général continuera d'exercer ses fonctions (i) soit, s'il n'est pas administrateur, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il sera procédé à la désignation d'un nouveau Directeur général aura atteint l'âge de 65 ans, (ii) soit, s'il est administrateur, jusqu'au terme de son mandat d'administrateur.

AJOUT D'UN ALINÉA EN FIN D'ARTICLE 17. III

Les stipulations statutaires relatives à la limite d'âge du Directeur général sont également applicables aux Directeurs généraux délégués

Suppression de l'obligation statutaire pour les administrateurs de détenir des actions de la Société – Suppression corrélative de l'article 11.2 des statuts de la Société

Il est rappelé à l'Assemblée générale que, depuis le 1^{er} janvier 2009, la loi n'impose plus aux administrateurs la détention d'un nombre minimal d'actions.

Actuellement, l'article 11.2 des statuts de la Société prévoit que tout administrateur de la Société doit détenir une seule action.

Dans un souci de simplification et de cohérence avec la loi, il est proposé à l'Assemblée générale dans la **seizième résolution**, de ne plus faire figurer ce point dans les statuts et de supprimer en conséquence l'article 11.2.

Pour information, il est rappelé que le Règlement intérieur du Conseil d'administration impose aux administrateurs de détenir un nombre significatif d'actions.

Modification du régime français de la « record date » par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 – Modifications corrélatives des articles 21 et 28 des statuts de la Société

Le décret 2014-1466 du 8 décembre 2014 a désormais fixé la date d'établissement de la liste des actionnaires habilités à participer à une Assemblée générale (date limite d'inscription ou d'enregistrement en compte pour pouvoir participer à l'Assemblée générale ou « record date ») au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris.

L'article 21 des statuts de la Société traite de l'admission et de la représentation de l'actionnaire.

Il est proposé à l'Assemblée générale, dans la **dix-septième résolution**, de modifier cet article de sorte à renvoyer directement aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Une référence aux textes législatifs applicables résoudra les problèmes d'obsolescence des statuts.

Toujours en raison de la modification de la « record date », il est également proposé à votre Assemblée générale de remplacer dans le quatrième alinéa de l'article 28 des statuts de la Société, le mot « troisième » par le mot « deuxième ».

Les modifications proposées apparaissent dans le tableau ci-dessous :

TEXTE ACTUEL DE L'ARTICLE 21 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

« Article 21 – Admission et représentation

Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable 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 troisième 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 tenu par l'intermédiaire habilité.

S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à un autre actionnaire ou à son conjoint en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers. »

TEXTE ACTUEL DU QUATRIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE 28 DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

~~Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.~~

~~Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable 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 troisième 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 tenu par l'intermédiaire habilité.~~

~~S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.~~

~~Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à un enregistrement ou à une inscription des actions dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur. Tout actionnaire peut donner pouvoir à un autre actionnaire ou à son conjoint en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur.~~

NOUVEAU TEXTE (AVEC MARQUES DE RÉVISION PAR RAPPORT AU TEXTE ACTUEL)

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le ~~troisième~~deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Pouvoirs pour accomplir les formalités

La **dix-huitième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après, reproduit en section 5 du Document de référence 2014, récapitule les délégations données 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
18^e résolution AG 2014	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ) ⁽¹⁾ .	Aucune
19^e résolution AG 2014	Émission d'actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ) ⁽¹⁾ .	Aucune
20^e résolution AG 2014	Émission d'actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placement privé. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ) ⁽¹⁾⁽²⁾ .	Aucune
21^e résolution AG 2014	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une OPE initiée par la Société. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ) ⁽¹⁾⁽²⁾ .	Aucune
22^e résolution AG 2014	Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société (hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société). Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ) ⁽¹⁾⁽²⁾ .	Aucune
23^e résolution AG 2014	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
24^e résolution AG 2014	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés, ou aux mandataires sociaux de la Société ou de sociétés qui lui sont liées, avec suppression du droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2015. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 % du capital social de la Société ⁽¹⁾ .	Aucune

(1) Sachant que les dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions sont toutes soumises à un plafond global de trois cent cinquante millions d'euros sur lequel s'impute également le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées en application de la vingt-quatrième résolution.

(2) Ces montants s'imputant sur le plafond maximum spécifique fixé à la dix-neuvième résolution (cent vingt millions d'euros) (et également sur le plafond global de trois cent cinquante millions d'euros concernant les dix-huitième à vingt-deuxième résolutions et la vingt-quatrième résolution – voir note de bas de page ci-dessus).

Le Conseil d'administration





LE LANGAGE RENAULT EXPLIQUÉ

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	364	7.4 TABLES DE CONCORDANCE	367
7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2012 ET 2013	365	7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	367
7.2.1 Pour l'exercice 2012	365	7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion	369
7.2.2 Pour l'exercice 2013	365	7.4.3 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	371
7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES RFA	366	7.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial	372
7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	366		
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	366		
7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	366		



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

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Responsable des informations :

Monsieur 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 18 mars 2015

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn

7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2012 ET 2013

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 :

7.2.1 POUR L'EXERCICE 2012

Le Document de référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2013, sous le numéro de dépôt D.13-0128.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 196 à 254, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 194, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 51 à 54, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.2.2 POUR L'EXERCICE 2013

Le Document de référence de l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2014, sous le numéro de dépôt D.14-0140.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 230 à 297, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 228, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 52 à 55, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

7.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG S.A.

représenté par MM. Jean-Paul Vellutini et Laurent des Places
Immeuble Le Palatin
3, cours du Triangle
92939 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. Jean-François Belorgey 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.

7.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

KPMG Audit ID S.A.S.

Suppléant de KPMG S.A.
Immeuble Le Palatin
3, cours du Triangle
92939 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.

7.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau sont présentés dans la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.4 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.

7.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU REGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
1 Personnes responsables	364
2 Contrôleurs légaux des comptes	366
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations historiques	10 ; 252-264 ; 365
3.2 Informations intermédiaires	
4 Facteurs de risque	83-100 ; 305-309
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	10 ; 42-43 ; 340
5.2 Investissements	68 ; 262-263 ; 265 ; 310-311
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	16-19 ; 30-37 ; 57-65
6.2 Principaux marchés	11
6.3 Événements exceptionnels	-
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	72 ; 86
6.5 Position concurrentielle	22-29
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire	16 ; 40-41
7.2 Liste des filiales importantes	38-39 ; 312-315
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	33-34 ; 55 ; 269-270 ; 277-279
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	85
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	66-69 ; 254-255 ; 260-261 ; 275-276 ; 297-302
9.2 Résultat d'exploitation	66 ; 273-276
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	255-256 ; 262 ; 289-292 ; 340-344
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	31 ; 91-93 ; 97-99 ; 257 ; 262-263 ; 271 ; 297-302 ; 310
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	68-69 ; 270-272 ; 297-302 ; 346-347
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	

n.a.: non applicable

	PAGE	
11	Recherche et Développement, brevets et licences	72-82 ; 48-49 ; 68
12	Information sur les tendances	57
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
	14.1 Organes d'administration et de direction	6-9 ; 204-220
	14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	216
15	Rémunérations et avantages	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	127 ; 182 ; 239-248 ; 273-274 ; 310
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	265-266 ; 271 ; 293-296 ; 311
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	205
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	217-310
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	221-222 ; 222-223
	16.4 Gouvernement d'entreprise	6-7 ; 204-246
17	Salariés	
	17.1 Nombre de salariés	10 ; 126 ; 274
	17.2 Participations et <i>stock-options</i>	138-139 ; 182
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	290-292
18	Principaux actionnaires	
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	10 ; 31-32 ; 55 ; 343-344
	18.2 Existence de droits de vote différents	340 ; 343-344
	18.3 Contrôle de l'émetteur	10 ; 289 ; 343-344
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	344
19	Opérations avec des apparentés	31-32 ; 55 ; 279-284 ; 317-319
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
	20.1 Informations financières historiques	10 ; 252-263 ; 365
	20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	10 ; 56 ; 66-69 ; 275
	20.3 États financiers	252-315
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles	250-251
	20.5 Date des dernières informations financières	252-257
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres	-
	20.7 Politique de distribution des dividendes	10 ; 56 ; 339 ; 346 ; 352
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	85-86 ; 293
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	31-34 ; 91-93 ; 97-100
21	Informations complémentaires	
	21.1 Capital social	10 ; 289 ; 340-344
	21.2 Acte constitutif et statuts	338-339
22	Contrats importants	73-74 ; 317-319
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
24	Documents accessibles au public	330 ; 349
25	Informations sur les participations	31-34 ; 279-286 ; 322-323

n.a.: non applicable

7.4.2 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 2014 requises par les dispositions légales et réglementaires.

THÈME	TEXTE DE RÉFÉRENCE	PAGE
I – Activité		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	56-65 ; 67-68 ; 70
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	56-57
Évolution prévisible	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	57
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	-
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	72-82
Indicateurs clés de performance de nature non financière	L. 225-100 du Code de commerce	182-198
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	56-57
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	279-286
II – Facteurs de risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	83-100
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	83
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	89 ; 91 ; 96 ; 97
III – Informations juridiques et actionnariat		
Nom des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	L. 233-13 du Code de commerce	31-32 ; 55 ; 343-344
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-13 du Code de commerce	312-315
Détail des achats et ventes d'actions propres de la Société au cours de l'exercice	L. 225-211 du Code de commerce	342
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-100-3 du Code de commerce	339-344
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	343-344
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	341
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	341
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

THÈME	TEXTE DE RÉFÉRENCE	PAGE
IV – Information à caractère financier		
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	335
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	347
V – Gouvernement d'entreprise et rémunération des dirigeants		
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	310 ; 241-242
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondants 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	239-243
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	206
Conditions de levées et de conservations des options attribuées aux mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	242
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	246
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	246
VI – Informations sociales et environnementales		
Informations sociales	L. 225-102-1 du Code de commerce	124-144
Informations environnementales	L. 225-102-1 du Code de commerce	146-171
Informations sur les engagements sociétaux en faveur du développement durable	L. 225-102-1 du Code de commerce	196
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	

7.4.3 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 2014.

THÈME	PAGE
Comptes annuels	320-335
Comptes consolidés annuels	252-315
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 7.4.2
Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	364
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et consolidés	250-251 ; 316-317
Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	312
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	204-226 ; 230-235
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	238

7.4.4 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

INDICATEURS DE LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
ELEMENTS GENERAUX		
STRATÉGIE ET ANALYSE		
1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer	2.1 ; 2.1.2
2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	1.5 ; 2.1.1 ; 2.1.2 ; 2.1.4
PROFIL DE L'ORGANISATION		
3	Nom de l'organisation	1.1
4	Principales marques, et principaux produits et services	1.1.3.1 ; 1.1.5.1
5	Localisation du siège de l'organisation	5.1.1.1
6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport	1 ; 1.1.5.4 ; 2.8
7	Mode de propriété et forme juridique	5.1.1.2 ; 5.2.6
8	Marchés desservis	1.1.3.2 ; 1.1.5.2 ; 1.3.1
9	Taille de l'organisation (nombre total de salariés et de sites, chiffre d'affaires net ou recettes nettes, capital total, quantité de produits ou de services fournis)	1.1.3 ; 1.3 ; 2.4.1
10	Nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe ; Nombre total de salariés permanents par type de contrat de travail et par sexe ; Effectif total réparti par salariés, intérimaires et par sexe ; Répartition de l'effectif total par région et par sexe ; Part du travail de l'organisation assurée par des personnes ayant le statut juridique de travailleurs indépendants ou par des personnes autres que des salariés ou intérimaires, y compris les salariés ou intérimaires des prestataires ; Variation importante du nombre de personnes employées (telle que les variations saisonnières de l'emploi dans le tourisme ou l'industrie agricole).	2.4.1.1
11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	
12	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	2.3.2
13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting	1.1.4
14	Démarche ou principe de précaution pris en compte par l'organisation	1.5
15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval	2.1.5
16	Affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts	2.1.6
ASPECTS ET PERIMETRES PERTINENTS IDENTIFIES		
17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents mais non prises en compte dans le rapport	2.1.8 ; 2.9.1 ; 2.9.2 ; 2.9.3 ; 4.2
18	Processus de contenu et du Périmètre des Aspects ; Manière dont l'organisation a mis en œuvre les Principes de reporting de contenu	2.1 ; 2.4.6
19	Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu	
20	Pour chacun des Aspects pertinents, périmètre de l'Aspect au sein de l'organisation et restrictions de périmètre	2.4 ; 2.9.1 ; 2.9.2 ; 2.9.3
21	Pour chacun des Aspects pertinents, périmètre de l'Aspect en dehors de l'organisation et restrictions de périmètre	2.4 ; 2.9.1 ; 2.9.2 ; 2.9.3
22	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs	
23	Changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting	2.9.1 ; 2.9.2 ; 2.9.3
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES		
24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	2.1.6
25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	2.1.6
26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes ; Dialogue engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport	2.1.6
27	Thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Liste des groupes de parties prenantes ayant soulevé chacun des thèmes et questions clés	2.1.6
PROFIL DU RAPPORT		
28	Période de reporting pour les informations fournies	5.1.1.7
29	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	5.4.5 ; 7.2.1 ; 7.2.2
30	Cycle de reporting	5.4.5
31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	
32	Option de « conformité » choisie par l'organisation ; Index du contenu GRI pour l'option choisie ; Référence au Rapport de vérification externe, si le rapport a été vérifié en externe	2.9.5 ; 2.9.6 ; 2.9.8
33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport ; Champ d'étude et base de toute vérification externe ; Relation existant entre l'organisation et les vérificateurs	2.1.8.1
GOVERNANCE		
34	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance ; Comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux	2.1.4 ; 2.8.1.2 ; 3.1.1 ; 3.1.2 ; 3.1.3
35	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux	3.1 ; 2.1.4

	INDICATEURS DE LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
36	Nomination d'un ou plusieurs cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux et leur dépendance ou non à l'instance supérieure de gouvernance		3.1 ; 2.1.4
37	Processus de consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		2.1.6
38	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités	3.1.1 ; 3.1.3 ; 2.1.4	3.1 ; 2.1.4
39	Appartenance ou non du président de l'instance supérieure de gouvernance à la direction		3.1 ; 2.1.4
40	Processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, et préciser les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance (diversité, indépendance, expertise et expérience relatives aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux, participation des parties prenantes)		2.1.4
41	Processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés		
42	Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, approbation et actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux		
43	Mesures prises pour développer et améliorer les connaissances collectives de l'instance supérieure de gouvernance relatives aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux		
44	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance relatif aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux ; Mesures prises en réponse à l'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance concernant la gouvernance des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, y compris, au minimum, les changements en matière de composition et d'organisation		
45	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux et dans la mise en œuvre des processus de devoir de vigilance		2.1.4
46	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		2.1.4
47	Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		
48	Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les Aspects pertinents sont traités		
49	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		
50	Nature et nombre total de réclamations majeures dont l'instance supérieure de gouvernance a été informée et mécanisme(s) utilisé(s) pour les traiter et les résoudre.		
51	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants ; Lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants		3.3
52	Processus de détermination de la rémunération ; Participation de conseils en rémunération à la détermination de la rémunération		3.3
53	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération, y compris les résultats des votes sur les politiques et propositions de rémunération, le cas échéant		
54	Ratio de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités par rapport à la rémunération annuelle totale médiane de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays		
55	Ratio du pourcentage d'augmentation de la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée de l'organisation dans chacun des pays ayant d'importantes activités, par rapport au pourcentage d'augmentation médian de la rémunération annuelle totale de l'ensemble des salariés (excepté la personne la mieux payée) dans le même pays		
56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique	1 & 2	2.1.5 ; 2.3 ; 3.1.4 ; 3.1.5
57	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation, tels que les services d'aide et d'assistance	1 & 2	3.1.4 ; 3.1.5
58	Mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation, tels que la remontée à la hiérarchie, et les mécanismes ou lignes téléphoniques de dénonciation	1 & 2	3.1.4 ; 3.1.5
ELEMENTS SPECIFIQUES			
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée		2.1.7
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique		1.5.1.2
EC3	Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies		2.4.3.2
EC4	Aides publiques reçues		
EC5	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels		
EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		
EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		1.4.1.2
EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		2.1.7 ; 2.8
EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels		
INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	7, 8 & 9	2.6.3.2
EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	7, 8 & 9	2.6.3.2
EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation		
EN5	Intensité énergétique	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN6	Réduction de la consommation énergétique	7, 8 & 9	2.6.2.4 ; 2.6.3.1
EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services	7, 8 & 9	2.6.2.2 ; 2.6.3.1
EN8	Volume d'eau totale prélevé par source	7 & 8	2.6.3.4
EN9	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	7 & 8	2.6.3.4

INDICATEURS DE LA GRI-G4		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	7 & 8	2.6.3.4
EN11	Sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	7 & 8	2.6.3.8
EN12	Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	7 & 8	2.6.3.8
EN13	Habitats protégés ou restaurés	7 & 8	
EN14	Nombre total d'espèces menacées figurant sur la liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction	7 & 8	
EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (Scope 2)	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	7, 8 & 9	2.6.3.1
EN20	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	7	2.6.3.5
EN21	NOx, SOx et autres émissions atmosphériques substantielles	7	2.6.3.5
EN22	Total des rejets d'eau par type et par destination	7	2.6.3.4
EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	7	2.6.3.3
EN24	Nombre et volume total des déversements substantiels	7	
EN25	Poids des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux selon les termes des annexes I, II, III et VIII de la Convention de Bâle, et pourcentage de déchets exportés	7	2.6.3.3
EN26	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des plans d'eau et de leur écosystème très touchés par le rejet et le ruissellement des eaux de l'organisation	7	
EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	8 & 9	2.6.2.1 ; 2.6.2.2
EN28	Pourcentage de produits vendus et de leur emballage recyclés ou réutilisés, par catégorie	8 & 9	
EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement		
EN30	Impacts environnementaux substantiels des transports des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	7 & 8	2.6.3.1
EN31	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	7, 8 & 9	2.6.2.3
EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	7 & 8	2.3.2
EN33	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	7 & 8	2.3.2
EN34	Nombre de griefs concernant les impacts environnementaux déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs		2.1.6
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT			
LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		2.4.1.1
LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels		4.2.6.4
LA3	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe		
LA4	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective		
LA5	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail		
LA6	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe		2.4.3.1
LA7	Salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité		
LA8	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats		2.4.4.2
LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		2.4.1.4 ; 2.4.2.1
LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière		2.4.1.4 ; 2.4.2.1
LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		
LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	6	2.4.1.1 ; 3.1.1 ; 3.1.3
LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	6	
LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi		2.3.2
LA15	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises		2.3.2
LA16	Nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs		2.1.6
INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME			
HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point	1 & 2	2.3.2
HR2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés	1 & 2	
HR3	Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place	6	
HR4	Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	3	

	INDICATEURS DE LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
HR5	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	5	
HR6	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	4	
HR7	Pourcentage d'agents de sécurité formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité	1 & 2	
HR8	Nombre total d'incidents de violation des droits des peuples autochtones et mesures prises	1 & 2	
HR9	Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'examens relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts	1 & 2	
HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	1 & 2	2.3.2
HR11	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	1 & 2	2.3.2
HR12	Nombre de griefs concernant les impacts sur les droits de l'homme déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs	1 & 2	2.1.6
INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE			
S01	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement		2.1.6
S02	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles sur les communautés locales		2.1.6
S03	Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	10	
S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	10	3.1.4.3
S05	Cas avérés de corruption et mesures prises	10	3.1.4.3
S06	Valeur totale des contributions politiques par pays et par bénéficiaire		
S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratiques antitrust et monopolistiques et leurs issues		
S08	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations		
S09	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société		2.3.2
S010	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur la société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	1	2.3.2
S011	Nombre de griefs concernant les impacts sur la société déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs		2.1.6
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS A LA SANTE ET SECURITE DES CONSOMMATEURS			
PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués pour une amélioration		2.7.2
PR2	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits		
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		2.3.3
PR4	Incidents de non-respect concernant l'information sur les produits et les services		
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		1.4.4.3 ; 2.3.3.2
PR6	Vente des produits interdits ou controversés		
PR7	Incidents de non-respect des réglementations relatifs au marketing		
PR8	Nombre total de plaintes concernant l'utilisation de produits et de services.		
PR9	Montant des amendes et sanctions pour non-respect des réglementations		

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.

AVES : Alliance Vehicle Evaluation System, mesure le niveau de qualité des véhicules neufs en sortie de fabrication par le biais d'une méthode précise basé sur une partie statique/visuelle et une partie dynamique pour détecter les éventuels défauts de fonctionnement ou de bruits anormaux.

C

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 2 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 CO₂- tout en maintenant les performances.

E

Euro NCAP : normes de sécurité pour les crash tests.

Euro NCAP réalise des crash-tests afin de fournir aux consommateurs des informations précises sur les performances de sécurité de leurs voitures.

Depuis 2009, Euro NCAP décerne une note globale à chaque véhicule testé, en ce compris des évaluations en « Protection des occupants adultes », « Protection des enfants », « Protection des piétons » et « Aide à la sécurité ». Euro NCAP publie également des informations sur la présence de l'ESC et les résultats des sièges soumis au test du choc arrière (coup du lapin).

Euro 5 et Euro 6 : les normes antipollution Euro 5 font partie des normes d'émission Euro, qui fixent les limites maximales de rejets polluants, hors CO₂, pour les voitures et autres véhicules. La norme d'émission Euro 5 est entrée en vigueur en septembre 2009 pour les nouvelles homologations de voitures et concerne l'ensemble des voitures neuves depuis janvier 2011. En 2014, Euro 6 prendra le relais, en se focalisant essentiellement sur les émissions de NO_x.

F

FAP : filtre à particules : un filtre à particules débarrasse les gaz d'échappement des particules qu'ils contiennent en les retenant dans une structure microporeuse alvéolée. Il est automatiquement régénéré tous les 500km.

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.

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.

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

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. En 2012, le MTM automobile représentait plus de 79 millions de nouvelles immatriculations et la PDM du Groupe s'élevait à 3,2 % de ce MTM.

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

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. A 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.

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.
- APP** : Agence pour la protection des programmes.
- ASFE** : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe.
- AM** : *Asset Management*.
- APCE** : autres produits et charges d'exploitation.
- AVES** : *Alliance Vehicle Evaluation System*.
- AVTOVAZ** : filiale en Russie de Renault.

B

- BCE** : Banque centrale européenne.
- BEI** : Banque européenne d'investissement.
- BOT** : *Build Operate Transfer Agreements*.
- BPU** : Base de personnel unique.

C

- Cafe** : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur).
- Casa** : cessation d'activité des salariés âgés.
- CCI** : Chambre de commerce et d'industrie.
- CDC** : Caisse des dépôts et consignations.
- CDP** : *Carbon Disclosure Project*.
- CECP** : Comité éthique conformité pays.
- CGR** : Comité de groupe Renault.
- CMF** : Conseil des marchés financiers.
- CMS** : *constant maturity swap*.
- CNC** : Conseil national de la comptabilité.
- CNG** : *compressed natural gas*.
- CMR** : Comité de management de Région.
- CRC** : Comité de la réglementation comptable.
- CEG** : Comité exécutif du Groupe.
- CAC** : Commissaires aux comptes.
- CCT** : *Cross-Company Team*.
- CVT** : transmission à variation continue.

D

- Drire** : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

E

- Ebit** : résultat d'exploitation.
- Efna** : endettement financier net automobile.
- Eonia** : *Euro over night index average* (taux d'intérêt).
- EPE** : entreprise pour l'environnement.
- ESP** : electronic stability control ,Contrôle de trajectoire.

F

- FED** : réserve fédérale des Etats-Unis.

G

- GES** : gaz à effet de serre.
- GIE** : groupement d'intérêt économique.
- GmbH** : forme juridique de société allemande.
- GNV** : gaz naturel pour véhicules.

I

- IAO** : ingénierie assistée par ordinateur.
- IASB** : *international Accounting Standards Board*.
- ICP** : idée concrète de progrès.
- ICPE** : installations classées pour la protection de l'environnement.
- IFA** : imposition forfaitaire annuelle.
- IFRS** : *international Financial Reporting Standards*.
- IRF** : indice de recyclabilité à la fonction automobile.
- IHM** : interface homme-machine.
- ISO 9000** : norme.
- ISR** : investissement socialement responsable.

J

- JV** : joint-venture.

L

- Libor** : London Interbank Offered Rate.

M

- MOU** : *Memorandum of Understanding*.
- MCV** : *Multi Convivial Vehicle*.
- MPV** : *Multi Purpose Vehicle*.

N

NO_x : oxyde d'azote.

loi NRE : loi sur les nouvelles régulations économiques.

O

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.

OPE : offre publique d'échange.

OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

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

R&D : Recherche et Développement.

REACH : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*.

RCS : registre du commerce et des sociétés.

RH : ressources humaines.

ROCE : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés.

ROE : *Return on equity*.

S

SAM : agence de notation extra financière.

SUV : *Sport Utility Vehicle*.

SRP : système Renault de protection.

T

teq CO₂ : tonnes équivalent CO₂.

TFI : test de Français international.

TACE : taux d'activité congés exclus.

TMA : tierce maintenance applicative.

TPI : titre au porteur identifiable.

U

UE : Union européenne.

UEM : Union économique et monétaire.

V

VAR : *value at risk*.

VPC : vente par correspondance.

VHU : véhicules hors d'usage.

VN : véhicules neufs.

VO : véhicules d'occasion.

VP : véhicules particuliers.

VU : véhicules utilitaires.

VIE : volontariat international en entreprise.

W

WEF : *World Economic Forum*.

Z

ZE : zéro émission.



 **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos : couverture : Renault Design - Pages intérieures : Hortelano Domingo
AMPARO, Anthony BERNIER, Yannick BROSSARD, DINGO, Stéphane FOULON, Clément
MARIN, Sébastien MILLIER, Renault Design, Renault Marketing 3D commerce



Certifié FSC, à base de pates provenant de forêts gérées de façon responsable sur un plan environnemental, économique et social.



(www.group.renault.com)
(www.media.renault.com)