

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2015



GROUPE RENAULT

s o m m a i r e

1	LE GROUPE RENAULT	3	4	4	4
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe				4
	1.2 L'alliance Renault-Nissan				46
	1.3 Le Rapport d'activité 2015 RFA				57
	1.4 La Recherche et développement RFA				73
	1.5 Les facteurs de risques RFA				82
	1.6 Évènements post-clôture				100
2	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	103			
	2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable				104
	2.2 Proposer une mobilité innovante et accessible à tous				115
	2.3 Assurer la loyauté des pratiques dans toute la chaîne de valeur RFA				121
	2.4 Capital humain : engagés pour une croissance durable RFA				127
	2.5 Transmettre les connaissances pour demain				151
	2.6 Environnement RFA				155
	2.7 Préserver la santé				189
	2.8 Soutenir nos territoires d'implantation RFA				196
	2.9 Annexes				200
3	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	221			
	3.1 Le Rapport du Président RFA				222
	3.2 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Renault RFA				261
	3.3 Rémunération des dirigeants RFA				262
	3.4 Information sur les transactions sur titres				272
4	COMPTES RFA	275			
	4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés				276
	4.2 Comptes consolidés				278
	4.3 Rapports des Commissaires aux comptes				346
	4.4 Les comptes sociaux de Renault SA				351
5	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	369			
	5.1 Renseignements à caractère général				370
	5.2 Renseignements concernant le capital				372
	5.3 Marché des titres de Renault				378
	5.4 Politique d'information				381
6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2016	385			
	Présentation des résolutions				386
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	399			
	7.1 Attestation du responsable du document RFA				400
	7.2 Informations historiques sur les exercices 2013 et 2014				401
	7.3 Contrôleurs légaux des comptes RFA				402
	7.4 Tables de concordance				403
	GLOSSAIRE				412
	SIGLES ET ACRONYMES				414

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

LABEL **TRANSPARENCE**

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

2015

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 FÉVRIER 2016

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



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 mars 2016, 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.

ALASKAN



COLLABORATEURS

DANS LE MONDE À FIN 2015

120 136

CHIFFRE D'AFFAIRES

MONDE DU GROUPE en M€

45 327

PAYS

PRÉSENT DANS PLUS DE

120



LE GROUPE RENAULT

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE	4
1.1.1 Objectifs stratégiques	5
1.1.2 Les organes de direction au 1 ^{er} janvier 2016	6
1.1.3 Chiffres clés	10
1.1.4 Les faits marquants 2015 du Groupe et par Région	12
1.1.5 Principales activités du Groupe et performances par Région	17
1.1.6 Le financement des ventes	37
1.1.7 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	40
1.1.8 Historique du Groupe	44
1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN	46
1.2.1 Présentation générale	46
1.2.2 Principes et objectifs de l'Alliance	46
1.2.3 Structure de l'Alliance	47
1.2.4 Gestion opérationnelle de l'Alliance	48
1.2.5 Synergies – une façon de mesurer les avantages de la coopération	50
1.2.6 Coopérations stratégiques	53
1.2.7 Performances commerciales & indicateurs financiers de l'Alliance	54
1.2.8 Résultats Nissan 2015	56
1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015 RFA	57
1.3.1 Performances commerciales	58
1.3.2 Résultats financiers	67
1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT RFA	73
1.4.1 Le véhicule de demain	73
1.4.2 Projets de recherche 2015	76
1.4.3 Nouveaux produits 2015 & innovations et technologies associées	77
1.4.4 Leviers de performance	79
1.4.5 R&D : une organisation internationale	80
1.5 LES FACTEURS DE RISQUES RFA	82
1.5.1 Facteurs de risques pour l'automobile	82
1.5.2 Facteurs de risques financement des ventes (RCI Banque)	94
1.6 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	100

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



Le Groupe a réalisé un nouveau record de ventes, avec 2,8 millions de véhicules en 2015, soit une progression de 3,3 % par rapport à 2014.

Notre chiffre d'affaires a dépassé 45,3 milliards d'euros, en hausse de 10,4 %.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Madame, Monsieur,

L'année 2015 a été une bonne année pour Renault et a marqué une avancée décisive vers la réalisation des objectifs de notre plan Renault *Drive The Change*.

Le Groupe a atteint, deux ans avant l'échéance, l'un des objectifs majeurs du plan stratégique Renault *Drive The Change* : une marge opérationnelle de 5 %. Notre challenge est désormais d'accélérer la croissance du Groupe pour atteindre notre second objectif - 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires - tout en maintenant une marge opérationnelle supérieure à 5 %.

En Europe, nous avons bénéficié de la reprise du marché et consolidé notre part de marché à 10,1 %. En dehors de l'Europe, nous avons résisté dans des marchés en difficulté et soumis à des variations monétaires défavorables. La stratégie d'internationalisation de Renault a joué à plein pour diversifier son exposition géographique.

Nos nouveaux produits ont reçu un excellent accueil, en particulier ESPACE, KADJAR et TALISMAN en Europe, KWID en Inde et OROCH en Amérique latine.

Les ventes aux partenaires ont progressé de 55 %, apportant une solide contribution à la croissance de nos revenus et renforçant ainsi la bonne utilisation de nos capacités de production.

En 2016, nous allons commercialiser 10 nouveaux véhicules.

Nos lancements en Europe, notre présence industrielle en Chine, et l'élargissement de notre gamme hors Europe, devraient nous permettre d'améliorer notre performance commerciale dans toutes nos régions, en dépit de conditions difficiles sur certains marchés.

Les synergies au sein de l'Alliance avec Nissan vont continuer de bénéficier du partage d'architectures communes, notamment pour les véhicules de segment C&D.

La Responsabilité Sociale et Environnementale est au cœur des actions du Groupe, comme l'a montré notre engagement pour la COP21. Renault a été un solide partenaire de cet événement avec sa gamme de véhicules électriques.

Le développement de notre offre de véhicules électriques demeure un atout clé ; le Groupe est leader sur ce marché en Europe, grâce notamment au succès de ZOE.

L'innovation sur le véhicule autonome va également se poursuivre, dans le cadre de l'Alliance. D'ici 2020, l'Alliance lancera plus de 10 véhicules équipés de systèmes d'aide à la conduite. Nos clients bénéficieront dès cette année de nouveaux services connectés avec leurs smartphones, qui leur permettront de transformer leurs rapports avec leur véhicule et la marque.

2016 marquera le retour de Renault comme écurie en Formule 1. Nos investissements en F1, et plus généralement en sport automobile, favoriseront l'innovation technologique au service de nos clients. Renault entend ainsi renforcer son statut de marque passion et son rayonnement mondial. L'année 2016 sera aussi celle du retour d'Alpine, avec un nouveau véhicule de série qui sera révélé avant la fin de l'année.

Enfin, nous anticipons pour cette année une croissance du marché mondial comprise entre 1 % et 2 % par rapport à 2015. L'Europe et la France devraient progresser de 2 %. À l'international, le Brésil (-6 %) et la Russie (-12 %) devraient connaître un nouveau recul, tandis que la Chine (+4 % à +5 %) et l'Inde (+8 %) devraient poursuivre leur rythme de croissance.

Dans ce contexte et à périmètre constant, le Groupe Renault vise à :

- accroître ses revenus (à taux de change constants) ;
- augmenter sa marge opérationnelle au-delà de 5 % ;
- générer un *free cash-flow* positif sur l'activité automobile.

Vous trouverez ci-après le détail de toutes les activités menées en 2015.

Carlos Ghosn

Président-Directeur Général du Groupe Renault



1.1.1 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1.1.1.1 DRIVE THE CHANGE

Après la grande crise financière de 2008, Renault a lancé, en 2011, un nouveau plan stratégique de 6 ans : « Renault Drive the change ». Dans ce plan, le Groupe Renault se fixe deux priorités : renouer avec la croissance de ses ventes, et générer de façon pérenne un *free cash flow* positif.

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

Pour les 3 premières années du plan (2011 à 2013), deux objectifs chiffrés ont été fixés :

- atteindre un volume de vente de 3 millions de véhicules en 2013 ;
- générer 2 milliards d'euros de *free cash flow* cumulé entre 2011 et 2013.

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.

L'objectif de ventes n'a pu être atteint. En effet, après une baisse de 8 % entre 2008 et 2010, le Groupe avait prévu en 2011 un marché automobile européen en hausse de 6 % sur la période 2011-2013. En réalité, le marché a continué sa baisse, marquant une nouvelle chute de 10 % et atteignant le point le plus bas des 20 dernières années. Cet écart de 16 points par rapport aux prévisions, ajouté à la quasi disparition pour le Groupe 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.

Cependant, durant ces 3 premières années du plan, le Groupe Renault a considérablement évolué.

En Europe, le Groupe 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.

- CLIO IV, a incarné le nouveau design Renault, tout en offrant les dernières innovations, que ce soit dans le domaine environnemental ou dans le domaine des nouvelles technologies connectées.
- CAPTUR, avec son succès, a témoigné de la capacité du Groupe à trouver de nouvelles opportunités de croissance, y compris sur des segments traditionnels comme le segment B. CAPTUR était dès 2013 numéro 1 des ventes de *crossover* en France, et numéro 1 sur son segment en Europe. Globalement le Groupe avait repris dès 2013 la tête du segment B.
- Enfin, ZOE, fer de lance de la gamme zéro émission, a été lancé. Malgré des ventes en dessous des attentes, ZOE est dès fin 2013 le numéro 1 des ventes des véhicules électriques en Europe en affichant un taux record de satisfaction des clients.

Constructeur encore essentiellement européen en 2010, les ventes du Groupe Renault hors d'Europe sont passées de 37 % à 50 % en 2013.

Le Groupe Renault a poursuivi l'extension de la gamme *global access* (LOGGY et DOKKER) et son renouvellement (nouvelles LOGAN et SANDERO). En 2013, plus d'un million de véhicules de cette plate-forme, assemblés dans huit sites de production, ont été vendus dans 111 pays. Avec DUSTER, le Groupe a développé un produit mondial, capable de répondre à des attentes aussi différentes que celles de clients européens, brésilien, indien ou russe.

Ainsi, le renouvellement en profondeur de la gamme *global access* a fait du Groupe Renault, en 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.

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

En 2014, fort de ces acquis, le Groupe Renault est passé à une phase d'accélération pour la deuxième partie du plan.

Afin d'assurer une croissance rentable et durable, deux objectifs, qui seront mesurés en 2017, ont été fixés : un objectif de croissance et un objectif de rentabilité.

- La croissance mesurée par le chiffre d'affaires. Cela permet 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).
- La rentabilité mesurée par la marge opérationnelle. De 2011 à 2013, 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.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe Renault peut se baser sur différents leviers :

- Pour renforcer les effets d'échelle et la compétitivité, le Groupe a accéléré le déploiement des plates-formes modulaires CMF au sein de l'Alliance, ce qui permet de bénéficier d'économies qui n'auraient jamais pu être atteintes seules, et de maintenir le taux de dépenses d'investissements et R&D en dessous de 9 % du CA. 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 permet de couvrir les deux tiers de la valeur des futurs véhicules, contre un tiers en 2013.
- 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 reste la clé de voûte de la croissance et de la rentabilité avec des produits attractifs et compétitifs. L'offensive produit accélère, à la fois en renouvelant les modèles clés, et en étendant la gamme et sa couverture géographique.

- Fort du succès de la gamme *global access*, un véhicule additionnel entrée de gamme a été lancé en 2015 (KWID) 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. KWID est basée sur une plate-forme commune de l'Alliance CMF-A.
- 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.
- Depuis 2015, les véhicules de la gamme C et D sont progressivement et entièrement renouvelés sur la base d'une plate-forme CMF de l'Alliance. En Europe, ils sont produits dans les usines de Douai et Palencia. Cette approche permet, par exemple, de développer la prochaine génération de MEGANE sur une plate-forme de 3 millions d'unités, comparé aux 700 000 de l'ancienne plate-forme. TALISMAN, nouvelle berline du segment D a été également développé sur cette plate-forme de 3 millions d'unités, comparé à 160 000 unités pour la LAGUNA dans le passé. Les remplaçants d'ESPACE, MEGANE, SCENIC et un nouveau véhicule du segment D sont ainsi lancés successivement.
- Une gamme complète de *crossover* est proposée, après le succès de CAPTUR, en élargissant l'offre aux segments C (KADJAR) et D.
- Enfin, la gamme de véhicules utilitaires est 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.

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

- le plan produit, les innovations ainsi que l'amélioration de la qualité et de la satisfaction client y contribuent ;
- l'attractivité et la compétitivité des voitures sont 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.

Ainsi, commercialement le Groupe vise à :

- 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'un joint-venture avec Dongfeng 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 *crossover* 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.

1.1.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1^{ER} AVRIL 2016

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 douze membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur délégué à la compétitivité, qui a pour missions principales de renforcer le développement d'une gamme de produits attractive, d'améliorer la compétitivité de l'offre produit, d'optimiser les coûts, d'accroître la qualité et de renforcer la rentabilité des programmes ;
- le Directeur délégué à la performance qui a pour missions principales d'assurer la croissance rentable du Groupe. Il a la responsabilité de l'Après-Vente Monde et des Régions ; le périmètre de responsabilité des Régions comprenant les activités amont et aval. Il assure la prise en compte par les Métiers de l'entreprise des besoins régionaux. Il assure l'optimisation de l'équation coûts-recettes du couple produit/marché, et développe les synergies entre les Régions. Il appuie les méthodes et processus définis par les Métiers en réponse aux besoins régionaux et en support à la croissance rentable ;
- le Directeur commercial Groupe, qui a pour missions principales d'assurer la croissance des parts de marché et la rentabilité des ventes en développant la notoriété des marques et la satisfaction client. Il définit les processus et méthodes du métier Commerce dans les domaines Ventes, Marketing, Digital. Il appuie les Opérations et les challenge ;
- le Directeur délégué à la présidence, qui 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 18 membres permanents :

- les 12 membres du CEG ;
- les Directeurs des opérations des Régions Eurasie, Amériques, Afrique-Moyen-Orient-Inde, Asie-Pacifique (la direction des opérations de la Région Europe est membre du CEG et participe à ce titre à l'OR) ;
- le Directeur performance et contrôle Groupe ;
- le Directeur des achats.

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

1.1.2.3 LE COMITÉ DE DIRECTION RENAULT

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

Le CDR comprend les 12 membres du CEG et des représentants des principales directions du Groupe. Il est présidé par M. Carlos Ghosn.

Le CDR se réunit une fois par mois.

UNIS POUR LA PERFORMANCE

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE



MARIE-FRANÇOISE DAMESIN

Directeur des Ressources Humaines Alliance,
Directeur des Ressources Humaines Renault



JOSÉ-VICENTE DE LOS MOZOS

Directeur des Fabrications
et de la Logistique Groupe



CARLOS GHOSN

Président-Directeur Général



THIERRY KOSKAS

Directeur
Commercial Groupe



GASPAR GASCON ABELLAN

Directeur de l'Ingénierie



THIERRY BOLLORÉ

Directeur Délégué
à la Compétitivité



“ L'année 2015 a été une bonne année pour Renault et a marqué une avancée décisive vers la réalisation des objectifs de notre plan « Renault Drive the Change ». ”

Carlos Ghosn, Président-Directeur Général

MOUNA SEPEHRI
Directeur Délégué
à la Présidence



BRUNO ANCELIN
Directeur Produit et
Programmes Groupe



JEAN-CHRISTOPHE KUGLER
Directeur des Opérations
de la Région Europe



STEFAN MUELLER
Directeur Délégué
à la Performance



CHRISTIAN VANDENHENDE
Directeur de la Qualité
et de la Satisfaction Client



DOMINIQUE THORMANN
Directeur Financier Groupe,
Président de RCI Banque



1.1.3 CHIFFRES CLÉS

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

(en millions d'euros)	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	45 327	41 055	40 932
Marge opérationnelle	2 320	1 609	1 242
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 976	1 559	1 498
Résultat net – part du Groupe	2 823	1 890	586
Résultat net par action (en euros)	10,35	6,92	2,15
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	28 474	24 898	23 214
Total de Bilan	90 605	81 551	74 992
Dividende (en euros)	2,40 ⁽²⁾	1,90	1,72
Capacité d'autofinancement de l'Automobile ⁽³⁾	3 451	3 138	2 914
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 661	2 104	1 761
EFFECTIF TOTAL AU 31/12	120 136	117 395	121 807

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

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 29 avril 2016.

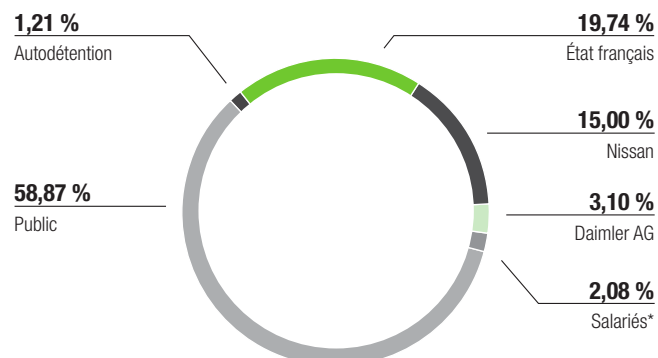
(3) Hors dividendes reçus des entreprises cotées.

MARGE OPÉRATIONNELLE (en millions d'euros)	2015	2014	VARIATION
AUTOMOBILE	1 496	858	+638
En % du chiffre d'affaires Automobile	3,5 %	2,2 %	+1,3 pt
FINANCEMENT DES VENTES	824	751	+73
MARGE OPÉRATIONNELLE GROUPE	2 320	1 609	+711
En % du chiffre d'affaires Groupe	5,1 %	3,9 %	+1,2 pt

	2015	2014	VARIATION
Immatriculations monde (unités)	2 801 592	2 712 432	+3,3 %
Chiffre d'affaires Groupe (en millions d'euros)	45 327	41 055	+10,4 %
Dont :			
Automobile	43 108	38 874	+10,9 %
Financement des ventes	2 219	2 181	+1,7 %

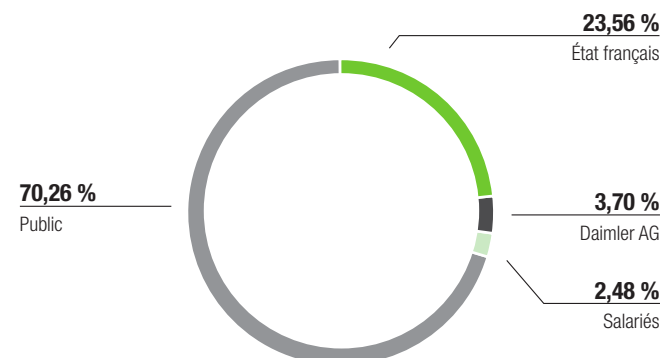
ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2015

RÉPARTITION DU CAPITAL EN %



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

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE* EN %



* Cf. chapitre 5.2.6.1.



1.1.3.1 LE GROUPE RENAULT, UN GROUPE TROIS MARQUES

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe Renault est aujourd'hui un groupe international multimarque, qui a vendu en 2015 plus de 2,8 millions de véhicules dans 125 pays. Il réunit plus de 120 000 collaborateurs et fabrique des véhicules et produits mécaniques dans 36 sites de fabrication. Pour répondre aux grands défis technologiques du futur et poursuivre sa stratégie de croissance rentable, le Groupe Renault :

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



RENAULT, MARQUE GLOBALE DU GROUPE



2 170 644 véhicules vendus

Renault est implanté dans 125 pays et plus de 12 000 points de vente. Avec plus de 116 ans d'histoire, Renault a forgé son identité sur l'innovation ingénieuse au service des Hommes.



DACIA, MARQUE RÉGIONALE DU GROUPE



550 920 véhicules vendus

Dacia est vendue dans 44 pays en Europe, au Maghreb et en Turquie. Elle a séduit plus de 3,5 millions de clients depuis 2004, en proposant une gamme de véhicules robustes au meilleur prix.



RSM, MARQUE LOCALE DU GROUPE



80 028 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 QUINZE PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

	IMMATRICULATIONS	RANG 2014	VOLUMES 2015* (en unités)	PÉNÉTRATION VP+VU 2015 (en %)	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS. 2014 (en points)
1	France	1	607 173	26,4	-0,2
2	Brésil	2	181 504	7,3	+0,2
3	Allemagne	4	177 787	5,2	-0,2
4	Turquie	5	162 175	16,8	-0,6
5	Espagne	7	156 108	13,1	-0,0
6	Italie	6	154 730	9,1	+0,2
7	Royaume-Uni	8	128 269	4,3	+0,4
8	Russie	3	120 411	7,5	-0,3
9	Algérie	9	90 182	35,6	+8,7
10	Belgique + Luxembourg	12	82 374	13,3	+0,3
11	Corée du Sud	11	80 017	4,4	-0,5
12	Argentine	10	79 383	12,7	-0,2
13	Inde	15	53 848	1,7	+0,2
14	Iran	20	51 500	4,8	+1,9
15	Maroc	14	50 369	38,2	+1,2

* Chiffres à fin décembre 2015.

1.1.4 LES FAITS MARQUANTS 2015 DU GROUPE ET PAR RÉGION

2015

Février

Renault RECRUTE

Renault annonce 1 000 embauches en France en 2015, conformément au « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social ».

Mars

ZOE gagne EN AUTONOMIE

L'autonomie de ZOE est portée à 240 km NEDC⁽¹⁾ grâce à son nouveau moteur R240, associé à une batterie à la gestion électronique optimisée. 100 % Renault, il a été conçu par les ingénieurs du Technocentre et de l'usine de Cléon, où il est fabriqué.

Avril

« Renault - La vie, AVEC PASSION »

Pour accompagner le lancement commercial du nouvel ESPACE, Renault lance sa nouvelle signature de marque « Renault - La vie, avec passion ».

5 ans de coopération entre DAIMLER ET L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Le partenariat stratégique entre Daimler et l'Alliance célèbre son 5^e anniversaire. Les projets communs sont passés de trois à 13 en Europe, en Asie et aux Amériques.

Juin

ALPINE, 60 ANS D'HISTOIRE

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

Premier titre de l'histoire du sport automobile 100 % ÉLECTRIQUE

L'équipe e.dams-Renault décroche le tout premier sacre du championnat de Formule E.

Juillet

Record de synergies pour L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

L'Alliance Renault-Nissan publie le montant record de synergies enregistrées en 2014 : 3,8 milliards d'euros.

Septembre

Renault dévoile son SHOW TRUCK ALASKAN

Après DUSTER Oroch, Renault poursuit sa conquête du marché des *pick-up* à l'international et présente le SHOW TRUCK ALASKAN, avec une tonne de charge utile.

Octobre

TWINGO à la conquête DE L'ASIE

TWINGO fait sa première apparition en Asie au salon de Tokyo. Sa commercialisation est prévue en 2016.

Novembre

Déjà 3 500 000 DACIA VENDUES

En un peu plus de 10 ans, Dacia a séduit plus de 3 500 000 clients en Europe et dans le bassin méditerranéen.

Décembre

Alliance Renault-Nissan À LA COP21

Pendant l'événement, 200 véhicules électriques de l'Alliance transportent près de 8 000 participants et évitent le rejet de 18 tonnes de CO₂ dans l'atmosphère.

Renault revient avec une écurie de FORMULE 1 EN 2016

Le Groupe Renault et Gravity Motorsports SARL finalisent l'acquisition par le Groupe d'une prise de participation majoritaire dans le capital de Lotus F1 Team Limited.

LANCEMENTS

2015

Nouvel ESPACE

Présenté à la fin de l'année 2014 et commercialisé début 2015, Renault ESPACE offre une expérience de conduite et de vie à bord personnalisable avec Renault MULTI-SENSE®. Il est doté d'une agilité et d'une maîtrise uniques grâce à la technologie 4CONTROL® (4 roues directrices).

KADJAR

Renault révèle KADJAR, premier *cross-over* de segment C de la marque et grand frère de CAPTUR, aux ambitions internationales.

CLIO R.S. 220 EDC TROPHY

CLIO R.S. 220 EDC adopte le badge Trophy dans la foulée de MEGANE R.S. en 2014. La griffe Trophy, inaugurée sur CLIO R.S. en 2005, est synonyme de moteurs et de châssis affûtés dans un style et une ambiance exclusifs.

Série limitée DACIA 10^e ANNIVERSAIRE

Pour fêter 10 ans de succès, la marque présente une série limitée anniversaire, dotée notamment de la navigation Media Nav Évolution.

KWID

Renault lance KWID en Inde. Ce petit véhicule offre le confort et la praticité d'une citadine pour toute la famille. Il connaît des débuts prometteurs avec 85 000 commandes lors des 3 premiers mois de commercialisation.

DUSTER OROCH

Renault DUSTER Oroch, présenté en 1^{re} mondiale en Argentine, marque l'arrivée du constructeur sur le segment des *pick-up*.

(1) New European Driving Cycle : Nouveau cycle européen de conduite.



SANDERO R.S. 2.0.

Présenté également au salon de Buenos Aires, Renault SANDERO R.S. 2.0 est le 1^{er} véhicule Renault Sport fabriqué hors d'Europe et conçu pour l'Amérique latine.

TALISMAN

Renault présente sa nouvelle berline du segment D : TALISMAN (disponible aussi en version Estate). Dotée de dimensions très généreuses et d'une habitabilité record, son style s'inscrit dans les codes classiques et valorisants du segment.

Nouvelle Renault MEGANE

20 ans après le lancement de MEGANE, Renault renouvelle son cœur de gamme et révèle Nouvelle MEGANE. Elle se distingue par ses lignes dynamiques et sa forte identité lumineuse à l'avant comme à l'arrière.

FINANCEMENT DES VENTES

En 2015, RCI Banque a connu une activité record et financé 1 389 836 dossiers, soit une hausse de 11,6 % sur un an.

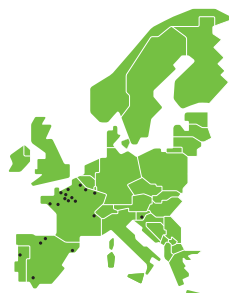
Le taux d'intervention s'établit à 37,1 %, contre 35,2 % en 2014. Hors Turquie, Russie, Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence, « SME »), ce taux s'élève même à 40,0 %, contre 36,9 % en 2014.

Dans ce contexte, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) progressent sur toutes les marques de l'Alliance pour atteindre un volume de 15,6 milliards d'euros, en hausse de 23,9 % sur un an.

Pilier de la stratégie du groupe RCI Banque, l'activité Services est un succès, puisque le volume de nouveaux contrats de services bondit de 31,5 % en un an et s'établit à près de 2,9 millions de services (dont plus de 60 % de services associés au véhicule).

FAITS MARQUANTS

Région Europe



Sites industriels :

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

Une forte progression de plus de 10 %

Tous les pays européens affichent des ventes en progression en 2015.

- Avec 1 613 499 immatriculations, le Groupe enregistre une progression de ses ventes de 10,2 %, hissant sa part de marché à 10,1 %. Tous les pays affichent des ventes en hausse, avec notamment de très belles performances en **Espagne** (+22,3 % et la place de n° 1 pour la marque Renault), au **Royaume-Uni** (+17,7 %) et en **Italie** (+18 % avec une part de marché record de 9,1 %).
- Pour la 1^{re} fois depuis 2006, les pays du G9 dépassent le million de véhicules vendus.
- Renault réaffirme son leadership sur le marché du véhicule électrique, notamment grâce à **ZOE**, n° 1 du marché et avec des volumes en hausse de 68 %.
- Pour la 18^e année consécutive, la marque Renault est **leader en VU**.
- Renault conserve sa position de leader sur le marché des citadines grâce au succès de **CLIO** et de **CAPTUR**. Les bons démarrages de **KADJAR** – déjà vendu à près de 50 000 exemplaires – et de **Nouvel ESPACE** – avec trois fois plus de ventes que sa version précédente en 2014 – sont très prometteurs.
- Dix ans après ses débuts en Europe, la marque **Dacia** affiche une nouvelle croissance de ses immatriculations en 2015 (+3,6 %) et établit un record de ventes avec 374 458 immatriculations.
- Les quatre véhicules lancés en Europe en 2015 (ESPACE, KADJAR, TALISMAN et MEGANE) sont tous produits dans des usines européennes. L'usine de Palencia s'est par exemple transformée pour accueillir la production de KADJAR et de Nouvelle MEGANE avec notamment l'installation de 350 nouveaux robots.
- Depuis 2011, le mix diesel sur le marché européen toutes marques a baissé progressivement de 1 point par an passant de 59,5 % à 55,6 % en 2015. Ce recul se fait principalement au profit de l'essence. L'électrique a progressé de 0,1 point par an (0,1 % en 2011, 0,6 % en 2015) et les hybrides / hybrides rechargeables de 0,3 point par an (0,7 % en 2011, 2 % en 2015). Pour le Groupe Renault, le mix diesel représente 61,3 % des ventes en Europe à fin 2015.



Renault ESPACE

Zoom France

Renault renforce son leadership sur le marché français

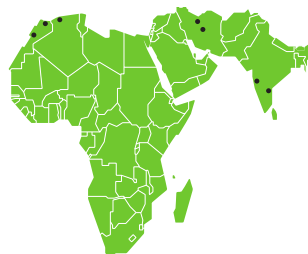
Une progression de 5,1 % pour une part de marché de 26,4 %.

- Les ventes VP+VU du Groupe Renault **progressent de 5,1 % en 2015**, repassant ainsi la barre des 600 000 unités pour la première fois depuis 4 ans. La part de marché du Groupe s'établit à 26,4 %.
- Le Groupe Renault place **cinq véhicules dans le Top 10 VP et quatre dans le Top 6 VU**.
- La marque Renault renforce son **leadership en VP** (20 % de part de marché, +0,2 point) comme en VU (32,8 %, +1,8 point).
- **CLIO est le véhicule le plus vendu** en France pour la 6^e année consécutive avec plus de 100 000 unités immatriculées.
- **TWINGO, CLIO, CAPTUR et ESPACE en VP, KANGOO, TRAFIC et MASTER en VU** sont leaders de leurs segments respectifs.
- **ZOE**, leader incontesté des véhicules électriques, renforce encore sa position et représente à elle seule 60 % d'un marché électrique VP en développement rapide.
- **Dacia** est sur la 5^e place du marché VP. La marque occupe même la 4^e place du marché des véhicules particuliers vendus à des clients particuliers.



Renault CLIO

Région Afrique, Moyen-Orient, Inde



Sites industriels :

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

Croissance de 17 % en 2015

La Région Afrique, Moyen-Orient, Inde est devenue, en 2015, la 2^e région en volumes de Renault après l'Europe.

- En 2015, dans la Région **Afrique, Moyen-Orient, Inde**, les immatriculations du Groupe (près de 360 000 véhicules) sont en hausse de près de 17 %, pour une part de marché de 4,5 % (+0,7 point). Les parts de marché ont progressé dans les principaux marchés (Algérie, Inde, Iran, Maroc).
- Le Groupe détient **plus du tiers du marché nord-africain**. En **Algérie**, il affiche une part de marché record (35,6 %) avec un gain significatif de 8,7 points, bénéficiant de la production locale de SYMBOL à Oran. Au **Maroc**, où Dacia et Renault sont respectivement 1^{er} et 2^e marque, les immatriculations progressent de 11,5 %. La part de marché du Groupe atteint 38,2 % (+1,2 point).
- En **Égypte**, 2^e marché d'Afrique, les ventes progressent de 73,8 % et la part de marché s'établit à 7,5 % (+3,4 points).
- En **Inde**, Renault demeure la première marque automobile européenne avec des ventes en progression de 20,1 %. KWID connaît des débuts très prometteurs avec 85 000 commandes enregistrées entre son lancement en septembre et le mois de décembre.
- Les **usines** de la région ont augmenté leurs cadences de plus de 29 % par rapport à 2014. Au Maroc, une troisième équipe a été ajoutée à l'usine de Casablanca et à celle de Tanger. En Algérie, une seconde équipe a été ajoutée à Oran.
- Les **importateurs** ont par ailleurs contribué au succès de la région, notamment en Égypte, au Moyen-Orient et dans les DOM.



Renault KWID à Chennai (Inde)



Région Eurasie



Sites industriels :

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

Renault consolide ses positions malgré une situation économique contrastée

La part de marché du Groupe progresse de 1,6 point, à 11,9 %, notamment grâce à son dynamisme en Turquie, où il établit un nouveau record de ventes.

- Avec près de 360 000 immatriculations (-8,6 %), la part de marché du Groupe progresse de 1,6 point à 11,9 % notamment grâce à son dynamisme en **Turquie** (+21,7 %).
- Malgré la crise économique en **Russie**, où le marché chute de plus de 35 % et les immatriculations du Groupe Renault de 38,1 %, sa part de marché y reste pratiquement stable à 7,5 % dans le cadre d'une politique de préservation des marges.
- **DUSTER** est le **SUV le plus vendu en Turquie, en Russie et en Ukraine**, en 2015. En Russie, sa position est renforcée par l'arrivée du nouveau DUSTER en juillet 2015. En Ukraine, les ventes de ce SUV populaire ont augmenté de 82 %. En Turquie, grâce au succès de DUSTER, le Groupe Renault établit un nouveau record de ventes.
- Renault est leader en **Biélorussie** et en **Ukraine** en 2015. En Biélorussie, une voiture sur quatre du parc automobile est une Renault*. En Ukraine, où Renault a fêté ses 15 ans, la marque est n° 1 des ventes avec une part de marché record de 10,2 % (+4,4 points) grâce au leadership de LOGAN, et à DOKKER sur le segment des véhicules utilitaires.
- En **Bulgarie**, le Groupe est leader du marché avec la marque Dacia en n° 1 (pour la 3^e année consécutive) et la marque Renault en n° 2. Le Groupe y obtient 24,4 % de part de marché, avec des ventes en progression de 3,3 %. **ZOE** est élue « Car of the year » en Bulgarie dans la catégorie des véhicules les plus respectueux de l'environnement.
- En **Roumanie**, l'usine Dacia de Pitesti a produit le 500 000^e moteur Energy TCE 90, en 2015. Elle a été, en 2012, la 1^{re} usine du Groupe à produire ce moteur pour équiper les modèles de la gamme Dacia et Renault. L'usine a également fêté en 2015 la production du 300 000^e DUSTER phase II.



Renault DUSTER à Moscou

* Données de l'Association Automobile de Biélorussie.

Région Asie-Pacifique



Sites industriels :

Busan (Corée du Sud),
Wuhan (Chine)

Cap sur la Chine

L'usine de Wuhan a été inaugurée le 1^{er} février 2016 et produira deux SUV pour le marché chinois dès 2016.

- Avec 116 868 immatriculations, le Groupe Renault enregistre une baisse de 12,3 % de ses ventes dans la Région Asie-Pacifique, confronté à une concurrence accrue et des défis économiques majeurs.
- En **Chine**, l'**usine de Wuhan** est inaugurée le 1^{er} février 2016, deux ans à peine après la signature du joint-venture avec Dongfeng. Cette unité de production comprend une usine véhicule, une usine moteur et un centre de R&D. La capacité de production de l'usine est de 150 000 véhicules par an, susceptible d'être doublée. Deux SUV destinés au marché chinois seront produits dans l'usine dès 2016.
- Le **SUV du segment C, KADJAR**, est révélé en novembre 2015 au Salon de l'Automobile de Canton et remporte le prix du meilleur lancement automobile.
- La **Corée du Sud**, 1^{er} marché du Groupe Renault dans la région, stabilise le niveau de ses ventes après la forte progression enregistrée en 2014. **Renault Samsung Motors (RSM)** maintient ses volumes et se classe **1^{er} sur le segment des véhicules électriques**. D'intenses efforts sont fournis pour dynamiser le réseau, renforcer la compétitivité de l'usine de Busan et préparer le lancement de deux nouveaux modèles en 2016, dont la **grande berline SM6**, révélée en janvier et connue sous le nom de TALISMAN en Europe.
- RSM est la seule société à capitaux étrangers à obtenir le « USD 2 billions Export Tower Award » pour sa contribution au secteur automobile local.
- Les ventes de Renault affichent une forte croissance en **Australie** grâce aux véhicules utilitaires et aux modèles Renault Sport (11 525 unités, soit une hausse de 15 %).
- Les véhicules électriques profitent d'une dynamique porteuse, avec plusieurs contrats signés à **Hong Kong, en Corée du Sud et à Tahiti**.



Renault KADJAR lors du Salon de Canton 2015

Région Amériques



Sites industriels :

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

Deux lancements majeurs : SANDERO R.S. et le *pick-up* DUSTER Oroch

Des véhicules produits dans la région et pour la région, afin de soutenir la croissance.

- Dans la Région Amériques (355 151 immatriculations, en baisse de 14,8 %), le Groupe Renault résiste aux difficultés économiques avec une part de marché qui s'établit à 6,3 % (-0,1 point).
- Au **Brésil**, 2^e marché du Groupe, la part de marché augmente de 0,2 point à un niveau jamais atteint de 7,3 % dans un marché en recul de 25,5 %. En **Argentine**, le Groupe contient le repli de ses immatriculations grâce à la performance enregistrée, sur le dernier trimestre, avec une part de marché de 12,7 % sur l'ensemble de l'année. En **Colombie**, Renault renforce nettement ses positions avec une part de marché en progression de 2 points à 18,6 %.
- En 2015, deux véhicules importants sont lancés : **SANDERO R.S.** et **DUSTER Oroch**. Pour la première fois, il s'agit de modèles fabriqués localement pour être vendus localement.
- **SANDERO R.S.** est lancée au salon de Buenos Aires en juin 2015 et commercialisée dans un premier temps au Brésil. SANDERO R.S. marque l'arrivée de Renault Sport dans la Région Amériques. Elle est assemblée à l'usine de Curitiba au Brésil.
- Le ***pick-up* DUSTER Oroch** est lui aussi présenté à Buenos Aires en juin 2015 et commercialisé au Brésil à partir du mois de novembre. DUSTER Oroch marque le début de l'histoire du *pick-up* pour Renault. Aussitôt baptisé par la presse « Sport Utility Pick-up », il remporte tous les comparatifs contre les *pick-up* du segment inférieur et supérieur.
- L'industrialisation d'un ***pick-up* une tonne est annoncée à l'usine de Santa Isabel, en Argentine**. Elle le produira, à partir de 2018, pour Renault, Nissan et Daimler.
- La Colombie voit également sa gamme s'élargir avec la production locale à l'usine d'Envigado de deux modèles : **Nouvelle Renault LOGAN** et **Nouvelle Renault SANDERO**.



Renault DUSTER Oroch au Brésil



1.1.5 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PERFORMANCES PAR RÉGION

1

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.

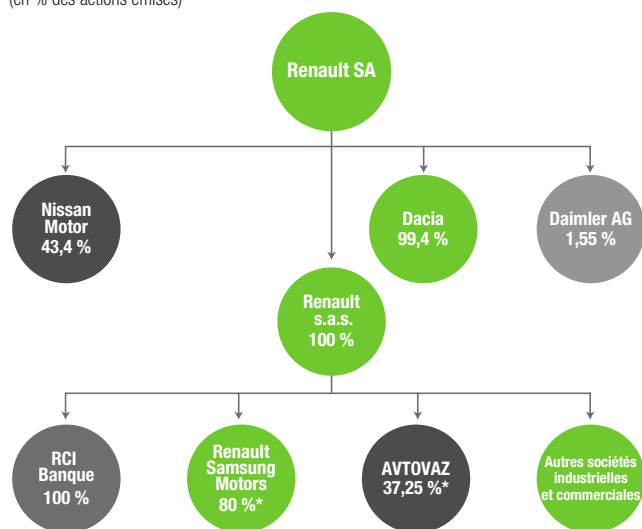
Par ailleurs, deux participations viennent compléter ces activités :

- 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)



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

* Participation indirecte par Renault s.a.s.

1.1.5.1 L'AUTOMOBILE : MARQUES ET GAMMES

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

LA MARQUE RENAULT : LA VIE, AVEC PASSION

Renault conçoit des voitures pour que ses clients vivent pleinement leur vie. Elles contribuent au plaisir de tous les sens, avec une qualité dans les moindres détails. Le nouvel ESPACE est la figure de proue de la marque, avec

son design robuste et élégant de *crossover*, et son système MULTI-SENSE qui s'adapte aux envies du conducteur. Les véhicules Renault embarquent des innovations ingénieuses qui permettent à chaque occupant de profiter de chaque instant. Ainsi, la nouvelle TWINGO rend la vie urbaine plus agile grâce au meilleur rayon de braquage de sa catégorie, le nouvel ESPACE propose la modularité « one touch » qui, depuis l'écran central, fait disparaître les sièges dans le plancher... Enfin, R-LINK rend la vie plus facile au quotidien, grâce, notamment, à la tablette multimédia intégrée.

La marque Renault est implantée dans 125 pays et distribuée dans 12 000 points de vente. Elle propose une gamme de plus de 30 modèles, tous pays confondus.

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

Dans la lignée des grandes innovations passées, Renault continue à renouveler l'offre automobile. En 2015, cinq nouveaux modèles incarnent particulièrement cet esprit d'innovation au service d'une vie meilleure à chaque instant pour le client : KADJAR, KWID, DUSTER Oroch, TALISMAN et Nouvelle MEGANE.

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. Le 20 novembre 2015 au salon automobile de Canton, Renault a révélé KADJAR en Chine, qui sera le premier véhicule fabriqué dans la nouvelle usine de Wuhan et commercialisé en 2016.

VÉHICULES PARTICULIERS (VP)

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

KWID a été lancé sur le marché indien en octobre. En moins de trois mois, déjà plus de 80 000 clients ont été conquis ! Un succès qui est la preuve d'une offre produit inédite, crédible et accessible au plus grand nombre... mais aussi de la qualité du dispositif commercial déployé à l'occasion de ce lancement : un réseau motivé, parfaitement soutenu par des outils digitaux modernes et efficaces : un showroom virtuel doté de sessions de « chat » en direct, une appli permettant aux clients d'optionner leur véhicule... Fort de ce premier succès, KWID confirme ainsi son très fort potentiel d'expansion mondiale.

SANDERO et LOGAN poursuivent leur expansion géographique avec le lancement mi-2015 en Colombie et aussi leur *success story* partout dans le monde en capitalisant les forces qui ont fait leur réussite, en Russie ou au Brésil notamment.

En 2015, la Marque Renault est leader sur les segments des petites voitures (A+B) en Europe.

Sur le segment A des petites citadines, avec son architecture à moteur arrière, Nouvelle TWINGO illustre le positionnement ingénieux et innovant de la Marque. Ses principaux points de différenciation sont son agilité exceptionnelle, sa connectivité et sa vie à bord. Sur l'année 2015, TWINGO est demeurée la référence de son segment en France (29,3 % de part de

segment A) et a su maintenir ses positions en Europe (7,6 % de part de segment A).

Sur le segment B, CLIO IV connaît un succès important et se hisse durablement à la deuxième place des ventes en Europe (7,2 % de part de segment B). Forte 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 seconde du sous-segment B-break en Europe (33 % de part de sous-segment B Break). La version RS complète la famille. La version CLIO Trophy dotée d'un moteur essence turbo de 220 ch couplé à la boîte automatique à double embrayage EDC, amène une polyvalence de conduite inédite sur le segment des sportives.

Pour autant, les anciennes générations de CLIO poursuivent leur vie puisque CLIO II qui arbore la nouvelle identité design de Renault est toujours présente au Maghreb, au Brésil et en Argentine.

Renault a poursuivi sa croissance sur le segment B avec CAPTUR, le premier *crossover* 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 maintient durablement son leadership sur le segment B *crossover* en Europe dans un contexte concurrentiel de plus en plus important (23,7 % de part de segment). En juin 2015, CAPTUR a poursuivi son internationalisation avec son lancement en Chine, comme fer de lance de l'offensive produit de Renault sur le segment porteur des *crossover* sur le premier marché.

KANGOO confirme sa performance commerciale en Europe mais aussi à l'international. KANGOO VP est commercialisé dans 35 pays. Il est produit à Maubeuge (France) et fait partie des leaders du segment en termes d'émissions CO₂ et de basse consommation de carburant.

DUSTER est également un véritable succès dans les marchés internationaux avec son design à la fois robuste et séduisant, son habitabilité, sa fiabilité et ses équipements adaptés aux besoins de différents marchés. DUSTER représente en 2015 environ 46 % des ventes VP en Inde et 37 % en Russie.

La part du segment C-MPV (monospaces compacts) dans le segment C en Europe s'est stabilisée en 2015, pour atteindre 14 %. Dans un segment inventé par Renault, où l'effet nouveauté a été fort en 2015, SCENIC qui fait partie des modèles clés de la marque, résiste bien face à l'offre concurrence renouvelée. SCENIC se classe ainsi 3^e du segment des monospaces compacts du segment C en Europe à fin 2015 avec 12,8 % de part de segment.

FLUENCE, alliant un style dynamique et moderne et une gamme de groupes motopropulseurs adaptée aux attentes des clients, a résisté en Turquie sur le segment C avec une part de segment de 11 %.

Au niveau mondial, le segment C-SUV (*crossover compacts*) est en hausse constante depuis 10 ans. Sur l'année 2015, son volume approche pour la première fois des 10 millions d'unités, dont 1,6 million en Europe où son volume a plus que triplé depuis 2009.

Basé sur la plate-forme CMF C/D commune de l'Alliance et premier *crossover* Renault sur le segment C, KADJAR apporte une nouvelle vision du *crossover* en proposant une offre complète basée sur trois atouts :

1. un nouveau style dans l'univers des *crossover* : KADJAR présente des lignes extérieures fluides et athlétiques ainsi qu'un intérieur sportif et raffiné ;
2. sa polyvalence et sa connectivité : le véhicule bénéficie des attributs d'un break (volume de coffre de 527 l au meilleur niveau du segment et chargement d'objet de plus de 2,5 m de longueur), de l'agrément de conduite d'une berline à travers son offre complète d'aides à la conduite issues de Nouvel ESPACE et son système multimédia connecté R-LINK 2 équipé d'un écran tactile 7 pouces capacitif personnalisable ;
3. son goût de l'aventure tout en sobriété : KADJAR propose trois offres de transmissions (4WD, 2WD, 2WD avec Extended Grip), d'une gamme moteurs 100 % *Energy* (Stop & Start et récupération d'énergie au freinage) ainsi que de consommations et d'émissions au meilleur niveau du segment, avec notamment l'*Energy* dCi 110 à 99 g CO₂/km et 3,8 l/100 km en cycle NEDC.

Le lancement de KADJAR, avec une présentation publique lors du salon de Genève en mars 2015 et des essais presse internationaux au mois de mai 2015, a généré des retombées presse majoritairement très positives. Parmi les points forts plébiscités figurent son design, l'efficacité des motorisations et le confort du véhicule.

Commercialisé dans les premiers pays à partir de juin 2015, KADJAR s'est déjà vendu à plus de 54 000 exemplaires à fin décembre. Ce volume contribue fortement à l'augmentation de la performance de Renault sur le segment C européen sur cette même période (hausse de 1 point de la part de segment entre les troisièmes trimestres 2014 et 2015).

KADJAR est un véhicule résolument international. Il s'agira du premier véhicule Renault fabriqué en Chine en 2016, un nouveau marché qui viendra donc s'ajouter aux plus de 70 pays où KADJAR sera commercialisé.

Sur un segment C berline très compétitif porté par les nouveautés, MEGANE a bien résisté en 2015 après l'adoption de la nouvelle identité de la marque, d'une offre moteur Euro 6 et des derniers équipements technologiques de la marque, tel que le système multimédia connecté Renault R-LINK 2. En Europe, MEGANE berline maintient sa position sur le segment C berline avec une part de segment qui s'établit à 3,8 %.

Révélee lors du salon de Francfort en septembre 2015, Nouvelle MEGANE se distingue par un design dynamique et un concentré de technologies issues du segment supérieur :

1. un design extérieur dynamique, avec une signature lumineuse distinctive LED à effet 3D à l'avant et à l'arrière, associé à un design intérieur façon cockpit aux finitions soignées ;
2. des technologies issues du segment supérieur, introduites sur Nouvel ESPACE et TALISMAN, comme le MULTI-SENSE qui permet de personnaliser l'expérience de conduite, l'affichage tête haute en couleurs, l'écran tactile vertical de 8,7 pouces de R-LINK 2 et de nombreux équipements d'aides à la conduite ;
3. une version GT exclusive, disponible dès le lancement, offrant toute l'expertise de Renault Sport : le système à quatre roues directrices 4CONTROL, en première mondiale sur ce segment, couplé à une liaison au sol mise au point par les ingénieurs de Renault Sport et un design spécifique intérieur/extérieur qui s'inspire pleinement de l'identité Renault Sport.



Nouvelle MEGANE dispose d'une large gamme de motorisations, de 90 à 205 ch, couplées à des boîtes manuelles et automatiques à double embrayage EDC. Dès la commercialisation, les émissions débutent à 86 g CO₂/km en cycle NEDC. Ultérieurement, la nouvelle technologie d'hybridation diesel, appelée Hybrid Assist, permettra d'abaisser les émissions à 76 g CO₂/km (cycle NEDC, sous réserve d'homologation).

Les commandes ont été ouvertes en fin d'année 2015 pour une commercialisation dès le début de l'année 2016.

L'année 2015 a marqué le début du cycle de renouvellement effectif du haut de la gamme Renault. Après la présentation au Mondial de l'automobile (Paris, 2 octobre 2014) de la cinquième génération du Renault ESPACE, celui-ci a été commercialisé au printemps 2015 sur tous les marchés européens. Véhicule emblématique de la marque et créateur du segment des monospaces, les quatre générations précédentes auront accumulé 1,25 million d'unités en 30 ans (1984-2014). En 2015, la nouvelle génération voit le succès continuer : avec plus de 22 600 unités, les ventes d'ESPACE V sont nettement supérieures aux objectifs.

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

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

Avec plus de 40 % des ESPACE vendus en version « INITIALE PARIS », Renault confirme ses ambitions sur le haut de gamme. Cette signature, plus haut niveau de finition proposé, représente non seulement le meilleur de Renault en termes de bien-être à bord mais aussi de services exclusifs.

Après l'ESPACE, Renault continue le renouvellement de son haut de gamme avec TALISMAN sur le segment très concurrentiel des grandes berlines statutaires (segment D). Pour séduire ses clients potentiels – qu'ils soient des particuliers ou des cadres d'entreprises, TALISMAN bénéficie de quatre points forts :

- un style affirmé et élancé qui apporte des touches de sensualité latine tout en respectant les codes stricts des berlines tri-corps (ou des breaks du segment) ;
- un habitacle généreux et confortable avec des sièges avant inspirés de la classe affaires des avions : confection soignée et prestations les plus complètes de la catégorie : massage, chauffage, ventilation ;
- un plaisir de conduite immersif : la technologie MULTI-SENSE suit les envies du conducteur. Seule berline du segment D à associer le système à 4 roues directrices 4CONTROL avec l'amortissement piloté, TALISMAN se caractérise par un comportement routier combinant agilité et sécurité, dynamisme et confort ;

- des motorisations modernes, essence et diesel, conciliant plaisir et efficacité avec des consommations et émissions de CO₂ débutant à 3,6 l/100 km et 95 g CO₂/km.

Renault TALISMAN a été commercialisée en France et Belgique en décembre 2015, le reste de l'Europe suivant au printemps 2016, ainsi que l'apparition de la version de carrosserie ESTATE.

La sortie de TALISMAN marque la fin de la commercialisation des Renault Laguna et Renault LATITUDE. Après trois générations et presque 3 millions d'exemplaires vendus, la production de Laguna a cessé en mai 2015. LATITUDE, de son côté, a vu sa commercialisation cesser en 2015 en Europe, Eurasie et Amérique latine. Elle se poursuit sur le premier semestre 2016 essentiellement en Asie et au Moyen-Orient.

KOLEOS, lancé en 2008, et commercialisé dans une soixantaine de pays, reste le produit haut de gamme de la marque Renault le plus diffusé à l'international, avec plus de 320 000 unités vendues. En 2015, sur ce segment des SUV particulièrement concurrentiel, KOLEOS a séduit près de 22 000 clients dont environ 80 % hors d'Europe.

VÉHICULES UTILITAIRES (VU)

Le Groupe Renault poursuit son développement dans les véhicules utilitaires sous la marque Renault, mais aussi dans le cadre de partenariats industriels avec General Motors, Nissan, Renault Trucks et, depuis fin 2012, avec Daimler pour la production de la fourgonnette CITAN.

Renault fait son entrée sur le segment des pick-up avec Renault DUSTER Oroch, lancé au Brésil début novembre 2015. C'est la première étape de l'offensive mondiale de la marque sur le marché des pick-up, avant l'introduction d'un pick-up une tonne mi-2016, avec des ambitions mondiales.

Renault a lancé fin 2015 la marque expert Renault Pro+. Renault Pro+ définit et accompagne le client professionnel partout dans le monde, en identifiant les produits et services, concernant l'activité Véhicules utilitaires, qui lui sont dédiés. Le réseau spécialisé Renault Pro+ reste le fer de lance de la marque, car ses points de vente répondent aux engagements les plus avancés que le réseau Renault est en mesure de proposer aux clients professionnels.

Avec une part de marché de 14,95 % en Europe à fin 2015, Renault confirme sa place de première marque européenne du VU léger qu'elle détient depuis 1998. Hors Europe, la part de marché VU du Groupe à 1,1 % est en progression (+0,1 pt) dans un marché mondial (hors États-Unis) en baisse de 6,5 %.

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

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

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

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

Véritable bureau mobile et 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 la précédente génération). Développé en partenariat avec General Motors, Nouveau TRAFIC a vu sa production ramenée de l'usine Nissan de Barcelone vers le site Renault de Sandouville, en France.

Renault TRAFIC atteint une part de marché de 16,5 % du segment petits fourgons VU en Europe, en hausse de +2,2 pts par rapport à 2014.

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 progresse avec une part du segment Grands Fourgons VU de 13,6 % (y compris ventes de Renault Trucks). À l'international, les volumes de MASTER sont impactés par la chute de certains marchés (Brésil -33 %, Algérie -29 %). Toutefois le modèle maintient son leadership sur ces mêmes marchés Algérie (41 % de part de segment), Brésil (34 %) ou Maroc (34 %).

VÉHICULES ÉLECTRIQUES (VE)

Fin décembre 2015, l'Alliance a franchi le cap des 300 000 véhicules électriques et conserve son leadership en ayant vendu près d'un véhicule électrique sur deux dans le monde. Renault a ainsi vendu 83 300 véhicules électriques dans le monde, depuis que son premier modèle, le KANGOO Z.E., a été mis sur le marché en octobre 2011 [39 200 ZOE, 21 100 KANGOO Z.E., 6 000 FLUENCE Z.E. et 17 000 TWIZY].

Les marchés 100 % 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 280 000 unités en 2015. Le véhicule électrique se développe 8 à 10 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 la Chine (2/3 du marché mondial à eux deux). La Chine connaît une progression très forte (x3 vs 2014). En Europe, la Norvège reste le 1^{er} marché grâce à une politique de développement fortement incitative. En 2015, plus d'un véhicule sur sept vendu en Norvège est électrique. Pour Renault, les plus importants marchés sont la France, la Norvège, le Royaume-Uni et l'Allemagne. 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 2015, Renault continue de déployer sa gamme Z.E. dans le monde comme par exemple les lancements de ZOE en Jordanie et de TWIZY au Canada.

En 2015, l'offre de ZOE s'est renforcée avec la commercialisation du nouveau moteur R240 offrant 240 km d'autonomie NEDC. Leader en Europe en 2015 avec plus de 18 700 ventes, ZOE détient 19,2 % de parts du marché 100 % EV. Les clients de ZOE plébiscitent leur voiture et placent ZOE au plus fort taux de satisfaction de la gamme Renault.

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

KANGOO Z.E. demeure le véhicule utilitaire électrique le plus vendu dans le monde avec plus de 21 000 unités depuis son lancement.

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

DACIA : UNE NOUVELLE ANNÉE RECORD

- 1^{re} marque en Roumanie, au Maroc et en Bulgarie.
- +24,5 % : la plus forte progression en volume toutes marques confondues en Europe.

Dacia propose une gamme de véhicules robustes et fiables, disposant d'une garantie 3 ans/100 000 kilomètres. L'offre commerciale Dacia (niveaux d'équipements, politique de prix) est limpide, pour un achat le plus simple possible. Les équipements et prestations des véhicules, conçus au juste nécessaire, sont faciles à utiliser et à entretenir. Et bien sûr, les clients Dacia bénéficient d'un rapport habitabilité/prix incomparable. La gamme Dacia permet notamment à un grand nombre de clients venus du marché du véhicule d'occasion d'accéder à un véhicule neuf. La gamme Dacia est vendue dans 44 pays en Europe, au Maghreb, en Turquie, et en Israël.

Depuis 2004, elle a séduit 3,8 millions de clients, et ses ventes ont été multipliées par 22 entre 2005 et 2014.

Avec plus de 3,8 millions de véhicules vendus en Europe et dans le bassin méditerranéen depuis 2004, Dacia poursuit sa *success story* et enregistre son année record en volume de ventes.

Dacia réalise ainsi une très belle année 2015 avec des ventes en hausse de 7,7 % par rapport à 2014, réalisant ainsi un volume de 551 000 véhicules à fin 2015, s'appuyant sur sa gamme complète avec DUSTER, SANDERO, SANDERO Stepway, LOGAN, LOGAN MCV, LODGY et DOKKER.

En Europe, Dacia a réalisé un volume de 374 537 immatriculations à fin 2015, en hausse de 3,6 % par rapport à 2014.

En France, Dacia se place 6^e marque du marché VP (4^e si l'on considère uniquement les clients Particuliers).

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

Dacia réalise une forte progression de ses ventes en 2015 en Croatie (+71 %), Irlande (+40 %), Turquie (+30 %), Portugal (+26 %) et Roumanie (+25 %) par rapport à 2014.

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



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

Sur les réseaux sociaux, les clients Dacia témoignent aussi largement de leur engagement à la marque sur Facebook avec une page internationale et 26 pages pays. La communauté sur ce réseau social ne cesse de croître pour atteindre près de 2,5 millions de fans.

Pour la première fois, Dacia intègre dans son offre une boîte de vitesses manuelle pilotée, nommée Easy-R. Associée à la motorisation TCe 90 avec Stop & Start, cette boîte de vitesses à 5 rapports offre au conducteur plus de facilité d'utilisation alliée à la commodité d'une boîte de vitesses sans pédale d'embrayage. Easy-R est disponible sur LOGAN, LOGAN MCV, SANDERO et SANDERO Stepway.

Dacia DUSTER est un véritable succès avec son design séduisant, son habitabilité, sa fiabilité et ses capacités de franchissement, le tout à un prix accessible. Ce modèle est parvenu à conquérir près de 800 000 clients en six ans de commercialisation.

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

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

1.1.5.2 PERFORMANCES PAR RÉGION

VENTES MONDIALES

MARCHÉ MONDIAL TOUTES MARQUES PAR RÉGION - 2015

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

	EN VOLUME	EN % DU MTM MONDIAL V.P. + V.U.
TOTAL EUROPE	15 932 970	18,3 %
France	2 296 650	2,6 %
G9	13 636 320	15,7 %
TOTAL INTERNATIONAL	71 077 959	81,7 %
Afrique Moyen-Orient Inde	8 041 307	9,24 %
Eurasie	2 988 806	3,4 %
Asie-Pacifique	35 012 749	40,2 %
Amériques	5 664 419	6,5 %
Amérique du Nord	19 370 678	22,3 %
TOTAL GROUPE	87 010 929	100,0 %

RENAULT SAMSUNG MOTORS : LE RENOUVEAU DU GROUPE EN CORÉE DU SUD

- Les volumes de la marque sont stables en 2015 en Corée à 80 100 unités (+0,1 %) dans une année de transition avant le renouvellement du modèle historique de la marque, la SM5 (qui deviendra SM6) ainsi que du SUV QM5 en toute fin d'année.

- Leader en qualité de service vente et après-vente.

Commercialisée en Corée du Sud, la marque Renault Samsung Motors (RSM) est en constante progression, notamment grâce au succès confirmé de QM3. La gamme comprend quatre berlines et deux SUV.

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

SM5 occupe le segment haut de gamme. Sur le segment des grandes berlines de luxe, la marque commercialise SM7, équipée de moteurs V6 et intégrant les dernières technologies de l'alliance Renault-Nissan.

Du côté des SUV, la gamme comprend QM3, dérivé de Renault CAPTUR, et QM5, dérivé de Renault KOLEOS.

Alors que QM3 est importé d'Europe, les autres modèles sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne de Busan. Illustrant les synergies de l'Alliance, elle produit également pour Nissan le modèle ROGUE, exporté vers l'Amérique du Nord, pour un total au cours de l'exercice 2015 de 117 000 unités.

LE GROUPE RENAULT

PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION

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

	2015	2014
TOTAL EUROPE	1 613 499	1 464 785
France	607 173	577 606
G9	1 006 326	887 179
TOTAL INTERNATIONAL	1 188 093	1 247 742
Afrique Moyen-Orient Inde	359 858	307 927
Eurasie	356 216	389 704
Asie-Pacifique	116 868	133 197
Amériques	355 151	416 914
TOTAL GROUPE	2 801 592	2 712 527

VENTES RÉGION EUROPE

IMMATRICULATIONS MARQUE RENAULT ⁽¹⁾

En volume V.P. + V.U.

MARCHÉS DE RENAULT	2015	2014
Allemagne	130 334	122 825
Autres Balkans	2 413	2 637
Autriche	19 916	18 936
Belgique+Luxembourg	64 565	59 019
Chypre grec	413	358
Croatie	3 680	2 820
Danemark	16 362	14 110
Espagne+Canaries	100 940	81 683
Finlande	3 401	2 176
France	507 138	471 713
Grèce	2 844	2 523
Hongrie	4 930	3 857
Irlande	9 050	6 506
Islande	790	573
Italie	107 938	91 109
Malte	480	425
Norvege	3 476	2 133
Pays Baltes	4 040	3 465
Pays Bas	42 137	35 866
Pologne	26 476	23 064
Portugal	26 778	21 717
Republique Tchèque	9 912	7 669
Royaume Uni	102 002	85 152
Slovaquie	3 632	3 398
Slovenie	10 281	9 232
Suede	16 234	14 499
Suisse	18 549	15 209
TOTAL RENAULT	1 238 711	1 102 674

(1) Hors ventes aux administrations.

**PDM EUROPE MARQUE RENAULT**

Parts de marché et rang de Renault

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

MARCHÉS DE RENAULT	2015		2014	
	PART DE MARCHÉ	RANG	PART DE MARCHÉ	RANG
Allemagne	3,8 %	8	3,8 %	8
Autriche	5,8 %	6	5,7 %	6
Belgique+Luxembourg	10,5 %	1	9,9 %	2
Croatie	8,6 %	3	7,2 %	6
Danemark	6,8 %	5	6,5 %	5
Espagne+Canaries	8,5 %	1	8,4 %	2
Finlande	2,8 %	12	1,9 %	15
France	22,1 %	1	21,8 %	1
Grece	3,5 %	13	3,3 %	13
Hongrie	5,2 %	6	4,6 %	9
Irlande	6,1 %	6	5,8 %	7
Islande	5,1 %	8	5,5 %	9
Italie	6,3 %	4	6,2 %	4
Norvege	1,9 %	17	1,2 %	21
Pays Baltes	6,7 %	5	6,2 %	4
Pays Bas	8,3 %	3	8,2 %	3
Pologne	6,5 %	6	6,2 %	6
Portugal	12,8 %	1	12,8 %	1
Republique Tchèque	4,0 %	6	3,7 %	7
Royaume Uni	3,4 %	10	3,0 %	11
Slovaquie	4,3 %	8	4,4 %	8
Slovenie	15,4 %	2	15,3 %	2
Suede	4,2 %	9	4,2 %	9
Suisse	5,2 %	6	4,6 %	8
TOTAL RENAULT	7,8 %	3	7,6 %	3

VENTES RÉGION EUROPE

IMMATRICULATIONS MARQUE DACIA ⁽¹⁾

En volume V.P. + V.U.

MARCHÉS DE DACIA	2015	2014
Allemagne	47 453	50 703
Autriche	7 726	8 484
Autres Balkans	2 865	2 313
Belgique+Luxembourg	17 724	18 210
Chypre grec	66	74
Croatie	2 176	1 273
Danemark	3 495	3 007
Espagne+Canaries	55 168	45 986
Finlande	1 421	1 505
France	100 035	105 893
Grèce	319	484
Hongrie	4 347	4 549
Islande	380	164
Irlande	3 812	2 715
Italie	46 792	39 972
Malte	137	131
Norvege	145	155
Pays Baltes	1 620	1 722
Pays Bas	4 633	5 186
Pologne	14 906	14 634
Portugal	4 901	3 893
Republique Tchèque	11 074	9 778
Royaume Uni	26 267	23 862
Slovaquie	3 444	3 171
Slovenie	3 008	3 173
Suede	4 947	5 335
Suisse	5 597	5 091
TOTAL DACIA	374 458	361 463

(1) Hors ventes aux administrations.

**PARTS DE MARCHÉ DACIA**

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

MARCHÉS DE DACIA	2015	2014
Allemagne	1,4 %	1,6 %
Autriche	2,3 %	2,5 %
Autres Balkans	7,5 %	6,2 %
Belgique+Luxembourg	2,9 %	3,1 %
Chypre grec	0,6 %	0,8 %
Croatie	5,1 %	3,2 %
Danemark	1,5 %	1,4 %
Espagne+Canaries	4,6 %	4,7 %
Finlande	1,2 %	1,3 %
France	4,4 %	4,9 %
Grèce	0,4 %	0,6 %
Hongrie	4,6 %	5,4 %
Irlande	2,6 %	2,4 %
Islande	2,5 %	1,6 %
Italie	2,7 %	2,7 %
Malte	1,7 %	1,9 %
Norvege	0,1 %	0,1 %
Pays Baltes	2,7 %	3,1 %
Pays Bas	0,9 %	1,2 %
Pologne	3,7 %	3,9 %
Portugal	2,3 %	2,3 %
Republique Tchèque	4,5 %	4,8 %
Royaume Uni	0,9 %	0,9 %
Slovaquie	4,0 %	4,1 %
Slovenie	4,5 %	5,3 %
Suède	1,3 %	1,5 %
Suisse	1,6 %	1,5 %
TOTAL DACIA	2,4 %	2,5 %

VENTES RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE

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

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RENAULT	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Inde	53 848	1,7 %	44 849	1,5 %
Iran	51 500	4,8 %	33 000	2,8 %
Algerie	49 494	19,5 %	52 059	15,2 %
Afrique du Sud+Namibie	20 021	3,4 %	18 788	3,0 %
Egypte	20 001	7,5 %	11 507	4,1 %
Arabie Saoudite	15 329	1,9 %	13 391	1,6 %
Maroc	12 977	9,8 %	11 440	9,4 %
Israël	11 692	4,6 %	10 105	4,2 %
DOM	11 568	18,1 %	10 148	17,1 %
TOTAL RENAULT	270 674	3,4 %	226 781	2,8 %

(1) En volume de ventes + Sociétés d'Exportation.

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

PRINCIPAUX MARCHÉS DE DACIA	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Algérie	40 688	16,0 %	39 741	11,6 %
Maroc	37 392	28,3 %	33 734	27,6 %
DOM	4 865	7,6 %	4 428	7,5 %
Tunisie	2 522	5,3 %	1 701	3,2 %
Israël	2 510	1,0 %	0	
TOTAL DACIA	89 181	1,1 %	80 546	1,0 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. ⁽²⁾

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RSM	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Libye	3	0,0 %	600	0,0 %
TOTAL RSMT	3	0,0 %	600	0,0 %

(2) RSM n'est pas présent sur le marché VU



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	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Russie	120 411	7,5 %	194 531	7,8 %
Turquie	117 363	12,1 %	98 743	12,9 %
Kazakstan	8 235	8,3 %	8 174	5,0 %
Bielorussie	8 071	25,7 %	4 501	14,1 %
Roumanie	7 263	6,5 %	6 741	7,1 %
Ukraine	5 176	10,2 %	5 798	5,8 %
Bulgarie	3 172	10,9 %	2 039	8,0 %
TOTAL RENAULT	270 251	9,0 %	321 331	8,5 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE DACIA

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U. ⁽¹⁾

PRINCIPAUX MARCHÉS DE DACIA	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Turquie	44 812	4,6 %	34 469	4,5 %
Roumanie	36 946	32,8 %	29 625	31,2 %
Bulgarie	3 679	12,6 %	3 085	12,1 %
Moldavie	528	15,1 %	1 092	19,7 %
TOTAL DACIA	85 965	2,9 %	68 271	1,8 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U. ⁽¹⁾

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RSM	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Kazakstan	0	0,0 %	102	0,1 %
TOTAL RSM	0	0,0 %	102	0,0 %

(1) RSM n'est pas présent sur le marché VU

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	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Chine	15 849	0,1 %	34 067	0,2 %
Australie	11 525	1,0 %	10 014	0,9 %
Japon	5 080	0,1 %	4 662	0,1 %
Singapour	956	1,3 %	1 191	3,4 %
TOTAL RENAULT	35 552	0,1 %	51 914	0,2 %

LE GROUPE RENAULT

PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

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	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Nouvelle-Calédonie	877	9,6 %	679	6,8 %
Tahiti	414	10,2 %	392	8,6 %
TOTAL DACIA	1 291	0,0 %	1 071	0,0 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U. ⁽¹⁾

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RSM	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Corée du Sud	80 017	5,1 %	80 003	5,7 %
TOTAL RSM	80 025	0,3 %	80 188	0,3 %

(1) RSM n'est pas présent sur le marché VU

VENTES RÉGIONS 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	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Bresil	181 504	7,3 %	237 187	7,1 %
Argentine	79 383	12,7 %	84 944	12,9 %
Colombie	49 331	18,6 %	50 362	16,6 %
Mexique	24 320	1,8 %	24 889	2,2 %
Importateurs	20 613	2,5 %	18 299	2,0 %
TOTAL RENAULT	355 151	6,3 %	415 681	6,4 %

VENTES ET PARTS DE MARCHÉ DE LA MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

En volume et en % du M.T.M. V.P. + V.U. ⁽²⁾

PRINCIPAUX MARCHÉS DE RSM	2015		2014	
	VENTES	PART DE MARCHÉ	VENTES	PART DE MARCHÉ
Chili	0	0,0 %	1 233	0,5 %
TOTAL RSM	0	0,0 %	1 233	0,0 %

(2) RSM n'est pas présent sur le marché VU



1.1.5.3 L'ACTIVITÉ BUSINESS TO BUSINESS POWERTRAIN

L'activité mécanique est un secteur privilégié des mises en œuvre de synergies effectives en R&D dans le domaine industriel avec les partenaires de Renault (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.

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 aux 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

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO₂ : Renault porte, avec sa gamme thermique et électrique, une ambition constante de leadership du mouvement de réduction de l'empreinte écologique de l'automobile. Les atouts de la gamme mécanique Renault ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'équiper leurs véhicules de nos moteurs. Des partenariats sont développés pour les moteurs diesel, essence et les boîtes de vitesses.

Le Groupe Renault figure en effet depuis 4 ans dans le top 3 des constructeurs les plus performants en Europe en matière de consommation et d'émissions de CO₂ homologuées, avec des émissions moyennes de 111,3 g de CO₂/km à fin 2015, et des motorisations Diesel ou essence émettant moins de 100 g de CO₂/km en cycle d'homologation NEDC sur 8 modèles de sa gamme de véhicules particuliers.

Nissan, partenaire de Renault au sein de l'Alliance, a pour sa part progressé du 8^e rang des constructeurs en 2013 au 4^e rang en 2014 pour les émissions moyennes de CO₂ homologuées de sa gamme européenne de véhicules particuliers, notamment au travers du déploiement de la dernière génération de moteurs Renault. Après l'accord de partenariat signé en 2010 entre l'Alliance Renault-Nissan et le groupe Daimler, des moteurs Diesel issus de la gamme Renault permettent également à Mercedes de proposer des versions de ses Classe A, B et C émettant moins de 100 g de CO₂/km en cycle d'homologation NEDC.

L'ORGANISATION

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. Dédiée aux clients, elle permet une grande réactivité en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

1.1.5.4 LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production automobile, Renault dispose d'une trentaine de sites industriels. 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 2015 était de 93 % au niveau mondial et de 87 % 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 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 2015 (EN UNITÉS)

2015	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
GROUPE RENAULT (PRODUCTION DES USINES DU GROUPE RENAULT Y COMPRIS POUR LES PARTENAIRES)			
Europe			
	Batilly	126 454	MASTER III ⁽¹⁾
	Caudan (Fonderie de Bretagne)	27 400	Fonderie fonte (en tonnes)
	Choisy-le-Roi	25 370	Moteurs Échange Standard
		15 932	Boîtes de vitesses Échange Standard
	Cléon	15 609	Fonderie aluminium (en tonnes)
		695 223	Moteurs
		487 963	Boîtes de vitesses
		21 597	Moteurs électriques
	Dieppe	5 111	CLIO IV Renault Sport
	Douai	133 559	Nouvel ESPACE, TALISMAN, MEGANE III (Coupé-Cabriolet), SCENIC III (5 et 7 places)
	Flins	146 864	CLIO IV, ZOE
	Le Mans/Villeurbanne	7 370 832	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs
	Le Mans	110 911	Fonderie fonte (en tonnes)
	Maubeuge	151 064	KANGOO Z.E., KANGOO II ⁽²⁾
	Ruitz	103 458	Boîtes de vitesses automatiques
France	Sandouville	99 237	LAGUNA III (Berline, Estate, Coupé), TRAFIC II ⁽³⁾
	Palencia	210 293	KADJAR, Nouvelle MEGANE, MEGANE III (Berline, Estate, Coupé)
	Valladolid	257 510	TWIZY, CAPTUR
	Valladolid	1 535 440	Moteurs
Espagne	Séville	1 009 352	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	556 568	Boîtes de vitesses
Slovénie	Novo Mesto	129 428	CLIO II, TWINGO III ⁽⁴⁾
Afrique – Moyen-Orient – Inde (AMI)			
Algérie	Oran	19 419	LOGAN II
	Casablanca	59 024	LOGAN II, SANDERO II
Maroc	Tanger	229 026	LODGY, DOKKER, SANDERO II
Iran	Téhéran	70 712	Train avant/arrière
Amériques			
		76 055	CLIO II, KANGOO, KANGOO Express, FLUENCE
Argentine	Cordoba	4 025	Fonderie aluminium (en tonnes)
		187 087	DUSTER, LOGAN II, MASTER III
Brésil	Curitiba	257 943	Moteurs ⁽⁵⁾
Colombie	Envigado	76 279	DUSTER, SANDERO, CLIO II, LOGAN, LOGAN II
Chili	Los Andes	296 779	Boîtes de vitesses
Eurasie			
		339 240	FLUENCE, MEGANE Génération, CLIO IV, CLIO IV Estate
		346 257	Moteurs
		275 183	Boîtes de vitesses
Turquie	Bursa	1 096 930	Trains avant/arrière, berceaux
Russie	Moscou	73 618	DUSTER, MEGANE Génération, FLUENCE, LOGAN
		339 204	DUSTER, LOGAN II, LOGAN II MCV, SANDERO II
		435 885	Moteurs
		514 256	Boîtes de vitesses
		2 005 584	Trains avant/arrière, essieux, berceaux, modules de renvoi
Roumanie (Dacia)	Pitesti	21 100	Fonderie aluminium (en tonnes)



2015	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
Asie-Pacifique			
Corée du Sud (Renault Samsung Motors)	Busan	205 391 83 171	SM3/FLUENCE, SM3 Z.E./FLUENCE Z.E., SM5/LATITUDE, SM7/TALISMAN, QM5/KOLEOS ⁽⁶⁾ Moteurs
PARTENAIRES (PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT)			
Usines Nissan		54 564	PULSE, SCALA, DUSTER, KWID, LODGY
Autres sites partenaires (Iran, Russie, Chine)		106 481	LOGAN, SANDERO, MEGANE II

(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 restent :

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

NOMBRE DE SITES RENAULT	2015		2014	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire Renault	5 231	2 652	5 178	2 680
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	<i>181</i>	<i>163</i>	<i>182</i>	<i>161</i>
<i>dont Affaires spécialisées Renault Pro+</i>	<i>650</i>	<i>492</i>	<i>600</i>	<i>451</i>
Réseau Secondaire Renault	6 733	6 321	6 938	6 526
TOTAL SITES	11 964	8 973	12 116	9 206

NOMBRE DE SITES DACIA	2015		2014	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	2 338	2 035	2 026	1 683

1.1.5.6 RENAULT RETAIL GROUP (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (7,8 milliards d'euros en 2015) et par le nombre de collaborateurs (10 936 au 31 décembre 2015).

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 2015, RRG a vendu plus de 35,7 % des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; RRG a vendu plus de 17,4 % des véhicules neufs commercialisés par Renault 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 2015, Renault Retail Group a simplifié et enrichi l'expérience digitale de ses clients sur son site Internet www.renault-retail-group.fr et son site mobile. Les nouvelles fonctionnalités et services proposés en après-vente s'inscrivent dans le plan Renault « Excellence dans la relation Client ». L'objectif est d'être toujours plus proche du client et de ses attentes afin de lui proposer des services adaptés à ses nouveaux besoins, d'une façon simple et entièrement personnalisée.

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2015	TOTAL 12 PAYS EUROPÉENS	DONT FRANCE
Véhicules neufs (unités)	284 041	153 644
Véhicules d'occasion (unités)	179 566	119 914
Total VN + VO (unités)	463 607	273 558
Chiffre d'affaires* (en millions d'euros)	7 826	4 601

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



LES AFFAIRES SPÉCIALISÉES RENAULT PRO+

Pour répondre aux besoins spécifiques de sa clientèle professionnelle, Renault a – depuis 2009 – développé le Réseau spécialisé Renault Pro+ au sein de son Réseau de Concessions.

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

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

En 2015, 50 nouveaux sites spécialisés Pro+ auront été inaugurés, pour un total mondial de 650 Affaires dans 40 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 un quart des Affaires Pro+ sont désormais situées hors d'Europe, essentiellement en Argentine, au Brésil et en Turquie.

1.1.5.7 LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

Le Groupe Renault a mis en place, pour l'Automobile, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations d'encaissements et de décaissements ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de liquidité, de taux, de contrepartie et ses risques pays, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère la quasi-totalité des financements nécessaires (émissions de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, etc.).

Dans ce cadre, la Direction financements et trésorerie de Renault (DFT) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, pour exécuter :

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

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

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

RENAULT FINANCE

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

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

À fin décembre 2015, son résultat net social s'élève à 50,9 millions d'euros (48,4 millions d'euros à fin décembre 2014) et son total de bilan (social) à 10 092 millions d'euros (9 970 millions d'euros à fin décembre 2014).

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 2015 s'élève à 5 784 milliards de yens (44 131 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 279,5 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2015, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 19 153 millions d'euros, au cours de conversion de 131,1 yens pour un euro.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

AVTOVAZ

Depuis juin 2014, Renault détient 50% moins 1 action du capital d'Alliance Rostec Auto B.V. créée en 2012 par l'Alliance Renault-Nissan et le holding public russe Russian Technologies (Rostec) et qui détient 74,5 % du capital du premier constructeur automobile russe AVTOVAZ.

La conjoncture exceptionnellement difficile en Russie et sur les marchés périphériques (marché automobile russe en baisse de plus de 35 %, cours moyen du rouble en repli de 33 %, taux d'intérêt en hausse), s'est traduite par une détérioration des conditions d'exploitation d'AVTOVAZ alors que la société est pleinement engagée dans le renouvellement de sa gamme.

Afin de rétablir la structure financière et de poursuivre les travaux de restructuration et de modernisation de la gamme engagés, le Groupe Renault est en discussion avec les autres actionnaires de la holding Alliance Rostec Auto B.V. en vue d'une prochaine recapitalisation qui pourrait conduire à la consolidation d'AVTOVAZ par Renault.

Dans un contexte difficile qui touche aussi les marchés d'exportation dans lesquels la marque LADA est bien implantée, notamment l'Ukraine et le Kazakhstan dont les marchés ont baissé de 48 % et de 39 % respectivement, AVTOVAZ a pu compter sur les ventes de véhicules et de composants à ses partenaires avec les productions de 8 modèles pour l'Alliance Renault-Nissan, dont Nouvelle LOGAN, SANDERO et Stepway produites pour Renault sur la ligne B0 commune aux trois marques et destinés au marché russe.

Au total, près d'un tiers des véhicules produits par AVTOVAZ en 2015 l'auront été pour l'Alliance Renault-Nissan (129 000 véhicules), permettant d'optimiser l'utilisation des capacités de production et de réduire les coûts fixes.

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 montés sur les véhicules des trois marques, le moteur H4 est venu compléter la gamme et est monté sur Duster Phase 2 produit par Renault dans l'usine de Moscou.

Renault a pu aussi bénéficier des compétences et des capacités d'emboutissage et de l'atelier plastique pour localiser chez AVTOVAZ les composants et les pièces de ses nouveaux véhicules produits à Togliatti.

Ces avancées s'inscrivent dans le cadre d'une réorganisation en profondeur de l'entreprise avec, notamment, la réduction du nombre de lignes de production de 8 à 4 lignes et du renouvellement de la gamme pour préparer l'avenir.

Ces dernières années, l'offre d'AVTOVAZ a été reconstruite à partir de véhicules économiques avec LADA Granta, 1^{er} véhicule vendu en Russie, LADA Largus issue de Logan MCV et de Kalina. Conformément au calendrier, l'offre a été complétée fin 2015 par les lancements de Lada Vesta et de Lada XRAY 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 de l'annexe aux comptes consolidés.

LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

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

Se référer au paragraphe « Coopération avec Daimler » en 1.2.6.

La relation et l'accompagnement fournisseur

Dans le contexte économique actuel, il est primordial que constructeurs et fournisseurs collaborent étroitement afin de créer ensemble de la valeur. 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. Depuis le 1^{er} octobre 2015, l'ensemble des ressources de la qualité fournisseurs au sein du

Groupe Renault ont été regroupées au sein d'une entité unique. Cette évolution d'organisation a permis de mettre en place un interlocuteur expert Renault privilégié face à chaque fournisseur afin de renforcer le niveau d'exigence qualité sur le terrain vis-à-vis de nos fournisseurs, d'assurer un suivi optimal et d'être plus réactif ;

- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger et les partenariats (Nissan, AVTOVAZ, Daimler) constituent de véritables opportunités pour les fournisseurs en termes d'expansion sur de nouveaux marchés ou d'accroissement des volumes ;
- coopération en matière d'innovation. Au-delà du travail de recherche et des études avancées réalisées en interne ainsi qu'avec Nissan, Renault travaille avec ses fournisseurs sur de nouvelles innovations conjointes en partageant ses axes stratégiques dès la conception des projets ;
- sensibilisation des fournisseurs en matière de RSE. Renault intègre des critères RSE dans ses processus de référencement et de sélection des fournisseurs, et évalue régulièrement ses fournisseurs dans ce domaine. Par ailleurs, Renault applique les chartes qui régissent les bonnes pratiques dans les relations entre client et fournisseur.

Dans un souci de valoriser les fournisseurs, Renault attribue chaque année des « Trophées Fournisseurs ». Accordés indépendamment de la taille, du pays d'origine ou du secteur d'activité, ces trophées récompensent des fournisseurs particulièrement performants dans trois catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation et la RSE. En 2015, douze fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines :

- Qualité : AK-Pres, Bosch Automotive Services, Delta Invest, Hung-A Forming, Mann+Hummel, SNOF, Trelleborg Vibracoustic ;
- RSE : 3M, Ambroise Bouvier Transports ;
- Innovation : Getrag, MGI Coutier, SK Telecom.

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 2015, ils étaient donc vingt-huit fournisseurs AGP à avoir ainsi été reconnus pour leur compétitivité, leur capacité à accompagner Renault et Nissan en matière d'innovation ou de développement de nouveaux produits, et pour leur volonté de soutenir la croissance des deux partenaires de l'Alliance à l'international.

En matière de VE : partenariat groupe Bolloré

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

Le développement du véhicule électrique est incontournable pour apporter une réponse aux enjeux écologiques, notamment en ce qui concerne les problématiques de qualité de l'air et de mobilité dans les villes et les



métropoles. Les deux groupes Renault et Bolloré ont donc décidé d'allier leur complémentarité. Renault possède un savoir-faire à la fois sur la conception, le développement et l'industrialisation de véhicules électriques (ZOE, KANGOO, TWIZY). Le groupe Bolloré se positionne comme un acteur majeur de l'autopartage de véhicules 100 % électriques.

En matière de 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 a commercialisé en juin CAPTUR, véhicule importé qui annonce l'arrivée prochaine d'une gamme de SUV. En novembre, Renault a présenté au salon de Guangzhou, KADJAR, premier véhicule produit localement.

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. Le site de production, d'une capacité de 150 000 unités, est situé à Wuhan, capitale de la province du Hubei.

Fin septembre 2015, DRAC a annoncé la production d'un véhicule électrique. Ce véhicule sera produit dans l'usine de Wuhan en 2017. Il sera commercialisé sous une marque locale de Dongfeng et destiné au marché chinois uniquement.

DRAC continue l'élargissement de son réseau supérieur à 125 concessionnaires à fin 2015. Le nombre de concessions doit passer à 150 afin d'accompagner la distribution de la nouvelle gamme de véhicules.

Le 14 octobre 2015, le Ministère de l'industrie et des technologies de l'information (MIIT) a officiellement publié l'accord du « Factory Audit » témoignant de la capacité du site de Wuhan à produire les véhicules prévus.

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 de 7,5 %, en légère baisse (-0,3 point), dans le cadre d'une politique de préservation des marges dans un environnement exceptionnellement difficile, grâce aux succès des véhicules produits principalement en Russie et notamment de Duster Phase 2 bien accueilli par le marché et qui conforte sa 1^{re} place sur le marché des SUV.

Renault Russie a aussi poursuivi sa stratégie de développement Réseau à l'extérieur de la Russie avec des ventes en nette croissance en Biélorussie.

Le partenariat noué avec AVTOVAZ a apporté à Renault Russie des capacités de production supplémentaires avec Nouvelle LOGAN, SANDERO et STEPWAY produites à Togliatti sur la ligne B0. Renault Russie a pu aussi développer ses achats de composants, moteurs et boîtes de vitesse produits par AVTOVAZ et améliorer ainsi son taux d'intégration locale.

En Asean

En 2015, Renault a confirmé sa volonté d'être implanté durablement dans la région ASEAN.

En Indonésie, l'année 2015 a été consacrée à l'élargissement du réseau commercial et à l'enrichissement de la gamme proposée, avec le lancement du DUSTER 4x4. Une première phase d'industrialisation légère locale a été réalisée, avec la production de DUSTER 4x2 et 4x4 dans l'usine de notre partenaire Indomobil.

En Malaisie, Renault élargi sa gamme commercialisée, avec le lancement de CAPTUR en préparation de la production locale de ce modèle à la suite de FLUENCE.

Enfin, au Vietnam, Renault a lancé au Salon de Hanoi trois nouveaux produits, DUSTER, SANDERO Stepway et LOGAN.

En Inde

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

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 le 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 dont le nom iranien est Tondar). Depuis le démarrage de la fabrication en 2007, la production cumulée a atteint 411 396 véhicules. Par ailleurs, la MEGANE est également assemblée en Iran par le constructeur Pars Khodro. 39 600 MEGANE 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 de 3,0 %. L'Afrique du Sud constitue le marché le plus important du continent africain avec 591 000 véhicules en 2015. Dans ce marché, les ventes de Renault ont atteint 20 022 véhicules (3,4 % de part de marché).

Au Maroc

Après le démarrage de la ligne 1 de l'usine de Tanger en 2012 et de la ligne 2 en 2013 (SANDERO II), la production de l'usine a atteint 228 932 véhicules, nouveau record de production, après avoir assemblé 173 450 véhicules en 2014. L'usine Somaca à Casablanca qui a démarré la production des LOGAN II et SANDERO II en 2013, a produit 59 024 unités en 2015, en progression vs 2014 (53 331 véhicules). Les deux usines marocaines ont démarré une 3^e équipe en septembre 2015.

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 Tlélat, 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).

Au cours de sa première année de production, l'usine a opéré la montée en cadence comme prévu de l'assemblage local de la Nouvelle SYMBOL, avec l'introduction de la deuxième équipe dès le mois de juin. La production en 2015 a atteint 19 416 véhicules. Devant la modification du cahier des charges pour l'importation de véhicules automobiles par le gouvernement algérien et la favorisation des véhicules produits localement, la décision a été prise de porter la capacité de l'usine à 35 000 véhicules/an en deux équipes et de lancer un deuxième véhicule, la Dacia SANDERO dès le deuxième trimestre 2016. Cette extension de la capacité de l'usine permettra de mieux satisfaire le marché intérieur et de faciliter l'intégration locale sans remettre en cause le planning de la mise en œuvre de la phase 2 du projet visant à installer une production de 75 000 véhicules/an en intégrant tôlerie et peinture.

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 captive financière 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 UNE IMPLANTATION INTERNATIONALE

En 2015, le groupe RCI Banque exerce son activité de financement et de vente de services dans 36 pays.

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, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse ;
- en Amériques : Argentine, Brésil, Colombie ;
- en Afrique - Moyen-Orient - Inde : Algérie, Inde, Maroc ;
- en Eurasie : Bulgarie, Roumanie, Russie, Turquie, Ukraine ;
- en Asie-Pacifique : Corée du Sud.

1.1.6.2 UNE ORGANISATION QUI S'ADRESSE À TROIS CLIENTÈLES

L'objectif premier de RCI Banque est la satisfaction de ses trois clientèles de référence : Particuliers, Entreprises et Réseaux de distribution, en offrant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, aux meilleures conditions pour faciliter l'accès aux véhicules des marques de l'Alliance. À ces fins, RCI Banque propose :

- aux Particuliers : une large gamme d'offres de crédits, de solutions locatives et 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 tous les segments de ces clients 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 : le financement des stocks de véhicules neufs, de pièces et de véhicules d'occasion, ainsi que les besoins de trésorerie à court terme. RCI Banque se veut le premier partenaire financier des Réseaux et joue également un rôle de conseil afin d'assurer leur pérennité par la mise en place de normes financières et d'un suivi régulier.

ACTIVITÉ BANQUE ÉPARGNE

Première captive financière automobile à lancer la collecte de dépôts au Royaume-Uni en 2015, RCI Banque poursuit la politique de diversification de son refinancement, désormais déployée dans quatre pays européens (France, Allemagne, Autriche, Royaume-Uni). Cette activité constitue un levier majeur du refinancement de RCI Banque.

À fin décembre 2015, le montant total des dépôts collectés a enregistré une hausse de près de 56 % par rapport à décembre 2014 et atteint 10,2 milliards d'euros, soit 32 % des encours du groupe. En lien avec sa stratégie, RCI Banque a ainsi dépassé, avec une année d'avance, l'objectif de 30 % qu'elle s'était fixée pour 2016.

ACTIVITÉ COMMERCIALE

Avec 1 389 836 dossiers de financement, soit 11,6 % de plus que sur l'année 2014, RCI Banque renforce cette année encore sa dynamique de croissance rentable en accompagnant la stratégie commerciale des marques de l'Alliance.

Bénéficiant de la croissance du secteur automobile européen et de la progression des parts de marché des marques de l'Alliance, RCI Banque a ainsi financé un nombre historique de dossiers. Cette performance se traduit par un taux d'intervention « financements » qui s'établit à 37,1 % (contre 35,2 % en 2014), et ce, en dépit du recul significatif des ventes de véhicules au Brésil et en Russie.

En hausse sur l'ensemble des marques de l'Alliance, les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) s'élevaient à 15,6 milliards d'euros (+23,9 % par rapport à 2014).

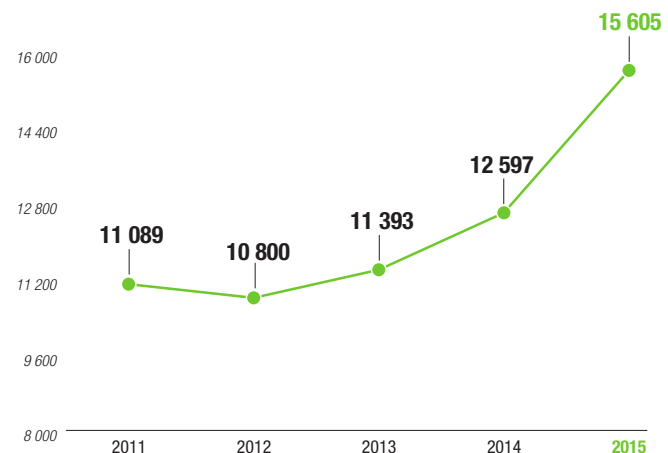
L'encours productif moyen atteint 28,2 milliards d'euros, effectuant un bond de 11,1 % par rapport à 2014, dont 21,4 milliards d'euros liés à l'activité Clientèle (soit une augmentation de 14,1 %).

Pilier de la stratégie du groupe RCI Banque, l'activité Services poursuit sa progression au travers de la diversification de l'offre de produits et de son expansion internationale : le volume de nouveaux contrats « services » enregistre ainsi une hausse de 31,5 % par rapport à 2014.

Cette activité contribue à la satisfaction des clients et à la fidélité aux marques de l'Alliance.

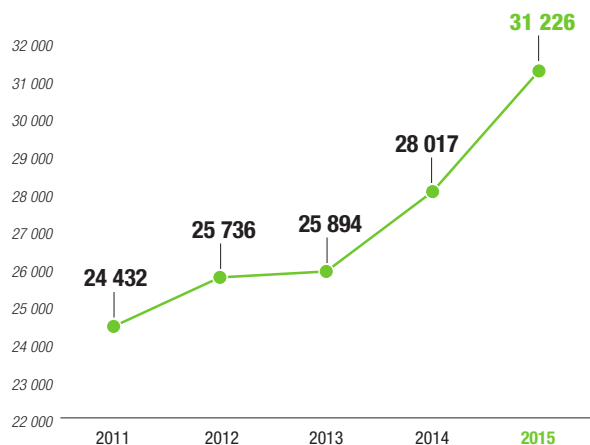
NOUVEAUX FINANCEMENTS (HORS PRÊTS PERSONNELS ET CARTES DE CRÉDIT)

en millions d'euros



ENCOURS NET À FIN 2015

en millions d'euros



Sur le plan géographique, RCI Banque a profité d'un marché automobile porteur dans les Régions Europe et Asie-Pacifique. RCI Banque a su y conforter ses positions avec un taux d'intervention financements en croissance.

Dynamisé par la hausse des immatriculations et le succès des nouveaux modèles des constructeurs de l'Alliance, le nombre de dossiers de financements de véhicules neufs a notablement augmenté dans la Région Europe : +23,0 % en 2015. Avec un taux d'intervention atteignant 40,2 %, l'Europe a enregistré une progression de 3,8 points par rapport à l'exercice précédent.

En dépit d'un contexte bancaire fortement concurrentiel, la Région Asie-Pacifique (Corée du Sud) affiche un taux d'intervention financements en amélioration de 5,2 points pour atteindre 53,3 % à fin 2015.

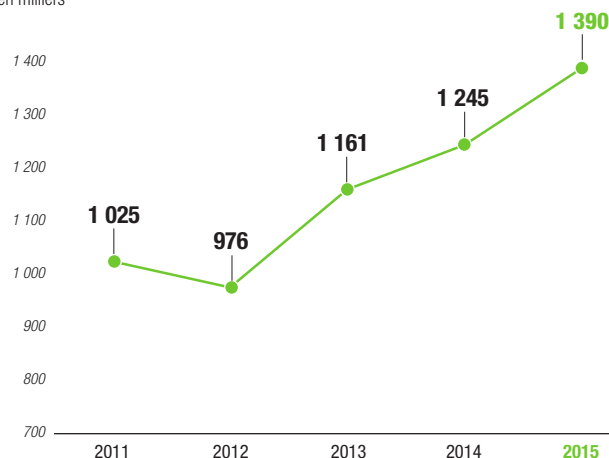
La Région Amériques connaît une baisse du nombre de nouveaux dossiers véhicules, le Brésil étant affecté par une chute du marché automobile. En raison de la croissance du taux d'intervention en Argentine, RCI Banque affiche dans la Région un taux d'intervention stable et toujours de haut niveau, à 39,0 %.

La Région Afrique-Moyen-Orient-Inde qui, en 2015, a vu le déploiement de l'activité Financement en Inde, enregistre un taux d'intervention de 16,4 %, en repli de 13,2 points par rapport à 2014. Hors Inde, le taux d'intervention s'établit à 32,8 %, en progression de 3,1 points.

Dans la Région Eurasie, le nombre de nouveaux dossiers est en baisse malgré l'augmentation du taux d'intervention financements en Turquie (+2,6 points) dans un marché automobile en très forte hausse (+26,1 %). En Russie, la baisse du marché automobile (-35,1 %) conduit à une diminution du nombre de nouveaux dossiers financés. En Roumanie, le taux d'intervention financements est, quant à lui, resté stable..

NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS VÉHICULES

en milliers



RÉSULTATS

Dans un environnement économique marqué par la reprise de la croissance en Europe et le ralentissement des marchés émergents, RCI Banque enregistre un résultat avant impôt de 844 millions d'euros en progression de 25,3 %.

Les résultats

Le produit net bancaire (PNB) progresse de 1 259 millions d'euros en 2014 (hors éléments non récurrents) à 1 362 millions d'euros en 2015, soit une augmentation de +8,2 %. Cette évolution s'explique par la hausse de l'encours productif moyen (EPM) à 28,2 milliards d'euros (+11,1 % par rapport à 2014) ainsi que par la contribution croissante de la marge sur services qui représente 28,7 % du PNB sur 2015.

Les frais de fonctionnement s'établissent à 429 millions d'euros, soit 1,52 % de l'EPM (1,51 % de l'EPM hors éléments non récurrents), en baisse de 14 points de base par rapport à 2014. Le coefficient d'exploitation s'améliore à 31,5 % sur 2015. Cette performance montre la capacité de RCI Banque à maîtriser ses frais de fonctionnement tout en déployant sa stratégie, en accompagnant la croissance de l'activité et les projets de développement du groupe.

Le coût du risque total (y compris risque pays) est en amélioration à 0,33 % de l'EPM (contre 0,43 % en 2014). Le coût du risque Clientèle recule à 0,40 % de l'EPM, contre 0,50 % en 2014. Le coût du risque Réseaux s'établit à 0,13 % de l'EPM, contre 0,20 % en 2014.

Hors éléments non récurrents (-1,4 millions d'euros en 2015 contre -76,6 millions d'euros en 2014), le résultat avant impôts augmente de 13,6 %. Le résultat net consolidé – part des actionnaires de la société mère – atteint 539 millions d'euros en 2015 contre 417 millions d'euros en 2014*, marquant ainsi une progression de 29,3 %.

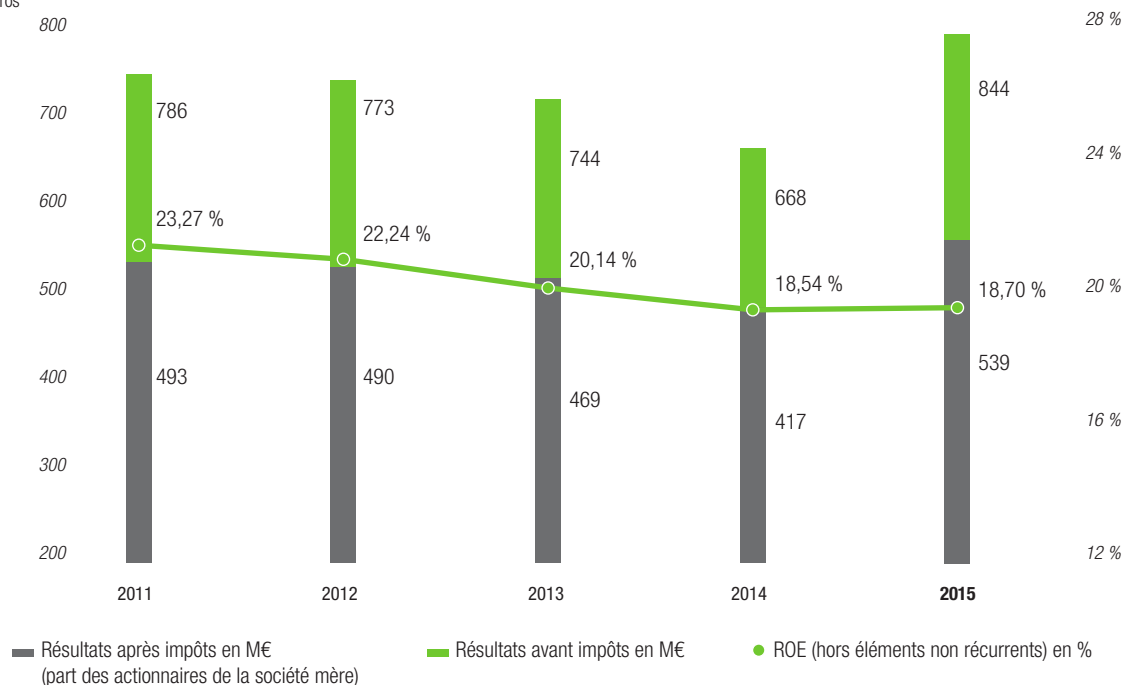
Fort de sa croissance commerciale et de la poursuite du développement des services, le groupe RCI Banque conserve un haut niveau de rentabilité tout en maintenant une politique robuste de maîtrise du risque.

* À la suite d'une correction relative à l'étalement des commissions d'assurance chez RCI Banque SA Sucursal en España, les comptes consolidés de 2014 ont été retraités.



RÉSULTATS

en millions d'euros



Bilan

Les bonnes performances commerciales, notamment en Europe, ont permis une progression historique de l'encours net de financement à 31,2 milliards d'euros contre 28,0 milliards d'euros à fin décembre 2014.

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 3 495 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 3 151 millions d'euros à fin décembre 2014.

Les dépôts en provenance de la clientèle de particuliers en France, Allemagne, Autriche et désormais aussi au Royaume-Uni (livrets d'épargne et dépôts à terme) atteignent 10,2 milliards d'euros à fin décembre 2015 contre 6,5 milliards d'euros à fin décembre 2014 et représentent 32 % des encours.

Le ROE est en hausse à 18,7 % contre 16,4 % en 2014, année affectée par des charges non récurrentes. Hors impact de ces éléments, le ROE est stable.

La solvabilité

Après clarification avec le superviseur de la méthodologie de calcul de l'exigence en fonds propres, qui a conduit à écarter les exigences transitoires additionnelles liées au plancher Bâle I, le ratio de solvabilité CET1 atteint 15,6 % à fin 2015, contre 14,9 % à fin 2014 à méthodologie de calcul équivalente.

POLITIQUE FINANCIÈRE

Au cours du premier semestre, dans un environnement de marché très favorable, RCI Banque a lancé trois émissions obligataires sous format public. La première, d'une durée de 5 ans et d'un montant de 500 millions d'euros, affiche un coupon de 0,625 %, le plus bas jamais payé par le groupe en Euro. La transaction suivante, d'un montant de 750 millions d'euros et d'une durée de trois ans et trois mois, porte un coupon à taux variable. Le Groupe a, par la suite, émis 750 millions d'euros à sept ans, maturité qui avait été inaugurée en 2014. Au deuxième semestre, RCI Banque a lancé une émission obligataire de 500 millions d'euros à 5 ans. En parallèle, de nombreux

placements privés ont été réalisés sur une durée moyenne de 1,6 an pour un total de 925 millions d'euros.

Par ailleurs, la filiale anglaise a réalisé une titrisation privée adossée à des crédits automobiles pour 600 MGBP. Cette transaction remplace une opération datant de 2009, en cours d'amortissement depuis 2014.

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

Hors d'Europe, les entités du groupe au Brésil, en Corée du Sud, au Maroc et en Argentine ont également emprunté sur leurs marchés obligataires domestiques. La filiale brésilienne a par ailleurs lancé sa première titrisation adossée à des crédits automobiles pour un montant de 466 MBRL.

L'activité d'épargne, lancée en 2012 en France, puis étendue successivement à l'Allemagne et l'Autriche, a été déployée au Royaume-Uni à compter du mois de juin.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 3,7 milliards d'euros et atteignent 10,2 milliards d'euros au 31 décembre, représentant 32 % des encours.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, 4,1 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,4 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant de cash disponible de 0,2 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant 11 mois sans accès à la liquidité extérieure.

1.1.7 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE ⁽¹⁾

1.1.7.1 LES PRINCIPALES FILIALES

RENAULT S.A.S.

13-15, quai Le Gallo
92512 Boulogne-Billancourt Cedex (France)
Filiale à 100 % de Renault.

Activité : Renault s.a.s. a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 37 594 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 30 895 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 2015 : 15,66 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre : 37 073 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 2 977 personnes.

RENAULT RETAIL GROUP (FRANCE)

2, avenue Denis Papin
92142 Clamart Cedex (France)

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

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

48 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 4 155 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 6 772 personnes.

RENAULT ESPAÑA

Avda. de Madrid, 72
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 au 31 décembre 2015 : 7 084 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 11 900 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 au 31 décembre 2015 : 2 397 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 398 personnes.

RENAULT ITALIA

Via Tiburtina 1159
00156 Roma (Italie)

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

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 2 051 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 233 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 au 31 décembre 2015 : 1 028 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 2 100 personnes.

RENAULT FINANCE

48, avenue de Rhodanie
Case postale 1007 Lausanne (Suisse)

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

Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de Nissan, opérations interbancaires pour compte propre.

Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2015 : 9 550 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 31 personnes.

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



RENAULT UK

The Rivers Office Park
Denham Way Maple Cross
WD3 9YS Rickmansworth Hertfordshire (Royaume-Uni)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 1 889 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 180 personnes.

RENAULT BELGIQUE LUXEMBOURG

21, Boulevard de la Plaine
1050 - Bruxelles (Belgique)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

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 au 31 décembre 2015 : 1 193 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 196 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 au 31 décembre 2015 : 2 002 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 4 999 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 au 31 décembre 2015 : 1 266 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 2 242 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTORS

61, Renaultsamsung-daero
618-722, Gangseo-gu, Busan (Corée du Sud)

Participation à 79,90 % du Groupe Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 3 965 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 4 256 personnes.

RENAULT ALGÉRIE SPA

13, route Dar-El-Beida
Zone industrielle Oued Smar
16270 - Alger (Algérie)

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

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

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 981 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 761 personnes.

RENAULT MAROC (RENAULT MAROC COMMERCIAL)

Place Bandoeng Casablanca
20000 – Casablanca (Maroc)

Participation à 80 % de Renault s.a.s.

Activité : Importation et commercialisation des véhicules de marque Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 742 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 604 personnes.

RENAULT TANGER EXPLOITATION

Zone Franche Melloussa I
90000 – Tanger (Maroc)

Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : étude, fabrication et vente des véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 2 003 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 5 984 personnes.

OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

F.S.M Mah. Balkan Cd. No 47 Umraniye BP 34770
81190 Istanbul (Turquie)

Participation à 52,31 % du Groupe Renault.

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.

Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 3 132 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 6 248 personnes.

DACIA

Str. Uzinei nr 1
115400 Mioveni (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pitesti.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 4 277 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2015 : 14 178 personnes.

CJSC RENAULT RUSSIA

Volgogradskiy Prospect, 42, housing 36
109316 Moscou (Russie)

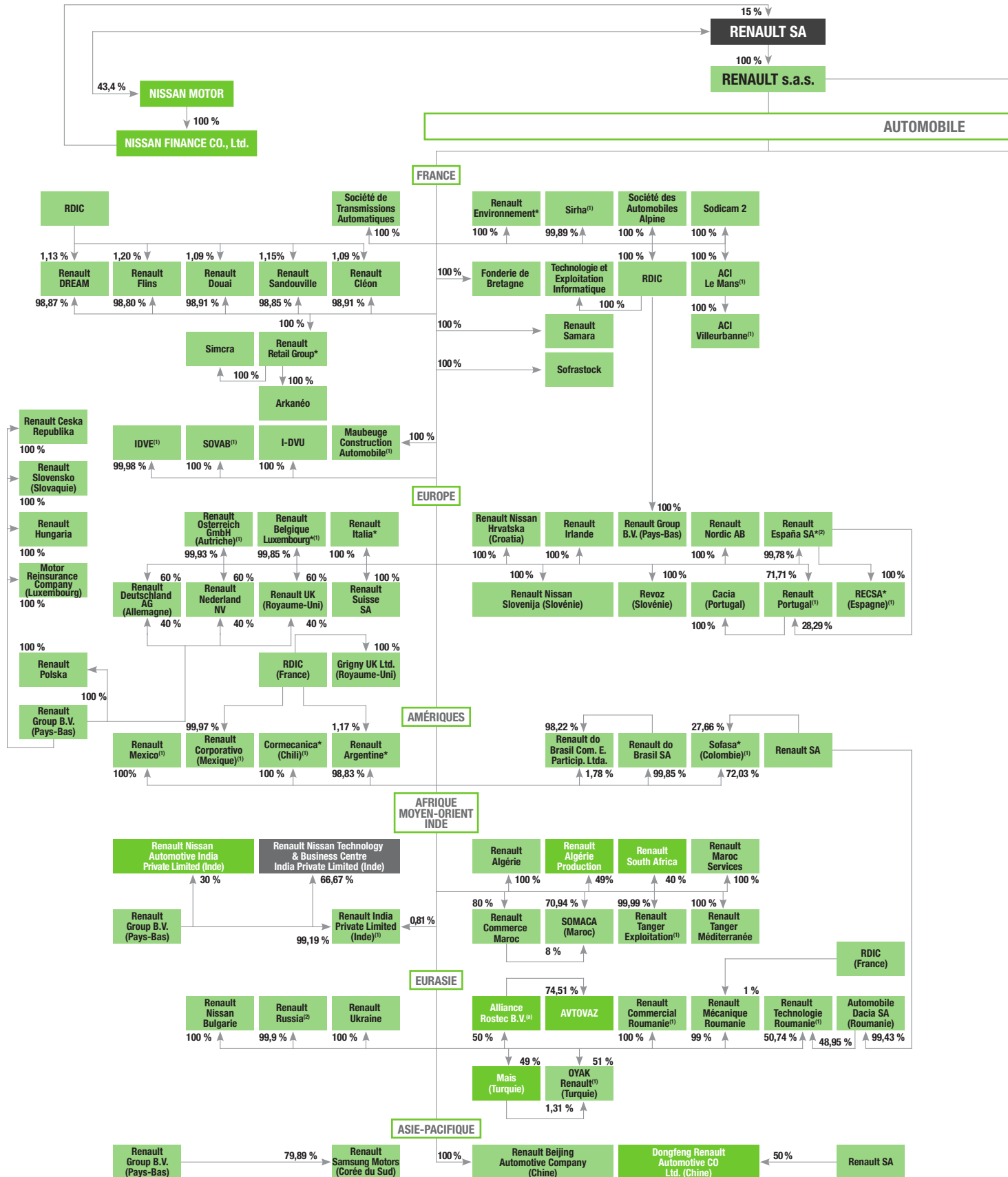
Participation à 100 % du Groupe Renault.

Activité : assemblage, importation, commercialisation, vente de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 : 1 186 millions d'euros.

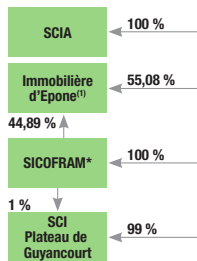
Effectifs au 31 décembre 2015 : 3 256 personnes.

1.1.7.2 L'ORGANIGRAMME DÉTAILLÉE CONSOLIDÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2015





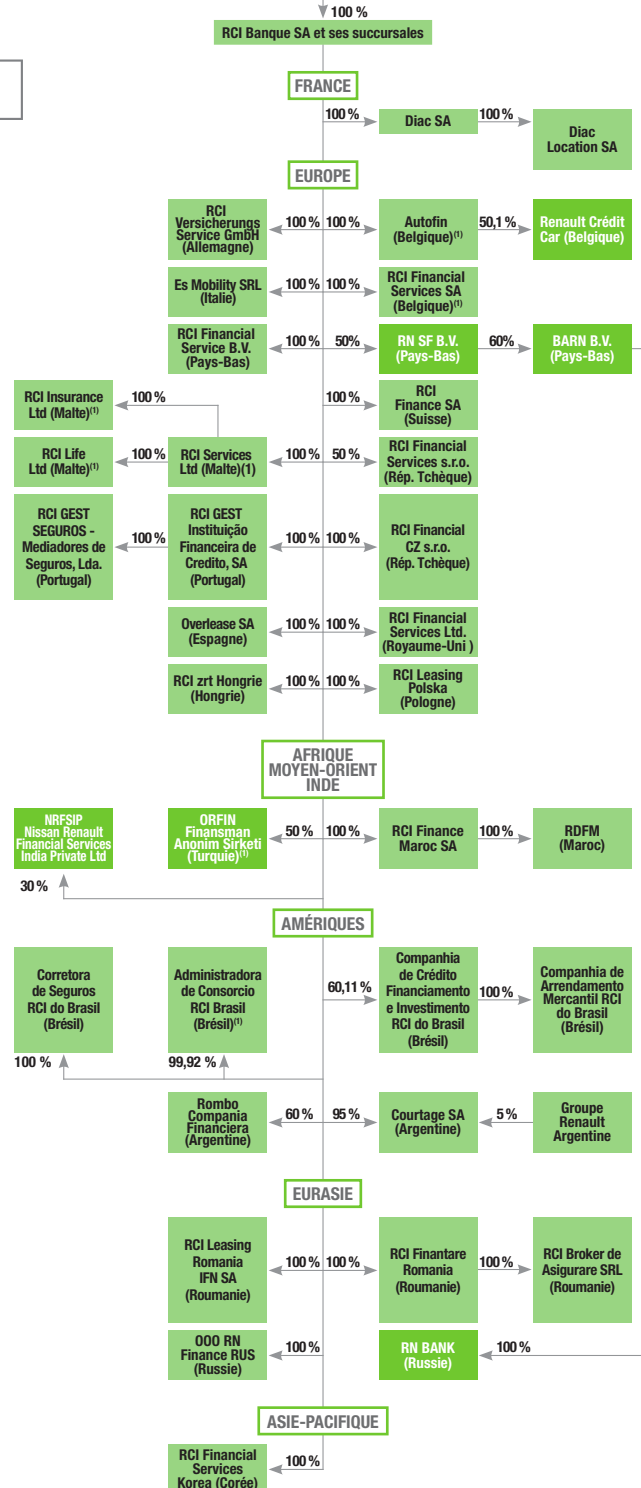
FINANCEMENT IMMOBILIER
DU GROUPE RENAULT



TRÉSORERIE
DU GROUPE RENAULT



FINANCEMENT DES VENTES



- Sociétés consolidées par intégration globale
- Sociétés mises en équivalence
- Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément de bilan et de compte de résultat
- * et filiales
- (a) 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



1898

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

1945

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

PRODUCTION
4 CV

1972

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



LES ANNÉES 80

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

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

LES ANNÉES 90

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

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

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

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

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



2000

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

2002

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

2003

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



2008

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

2009

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

2010

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



2011

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



2012

- 2,5 millions de véhicules (- 6,3 % par rapport à 2011).
- Pour la première fois, le Groupe a vendu hors d'Europe autant de véhicules qu'en Europe. Le Brésil et la Russie sont respectivement les deuxième et troisième marchés du Groupe.
- Retour de Renault en Inde avec une large gamme et le succès de DUSTER.
- Lancement de la production de LODGY et DOKKER dans l'usine de Tanger (Maroc).
- En Europe, début du renouvellement de la gamme avec CLIO IV, et Nouvelle SANDERO.
- 11^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 pour la prise de contrôle d'AVTOVAZ en Russie.
- Un MOU a été signé avec les autorités algériennes pour la construction d'une usine de montage.
- Désendettement parachevé avec notamment la cession du solde des actions détenues dans AB Volvo.



2013

- Le Groupe a vendu **2 628 208 véhicules** en 2013 contre 2 548 622 en 2012.
- **La CLIO IV est le 3^e véhicule le plus vendu en Europe, et le 1^{er} en France** sur l'ensemble de l'année et le lancement de CAPTUR, le *crossover* urbain vu par Renault, numéro 1 en France et en Europe dans sa catégorie.
- Lancement de ZOE, conçu 100 % électrique. Renault est leader des ventes de véhicules électriques en Europe.
- DUSTER est élu véhicule de l'année en Inde, véhicule le plus vendu du Groupe depuis son lancement en 2010.
- Un contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France a été signé.
- Le retour d'ALPINE aux 24h du Mans et pour la 12^e fois, Renault est champion du monde des motoristes en Formule-1, révélation du nouveau Power Unit électrifié Renault Energy F1-2014.
- Présentation du *concept-car* INITIALE PARIS qui préfigure le successeur d'ESPACE.
- Signatures d'un partenariat avec Indomobil pour le développement de son activité en Indonésie, avec Dong Feng pour l'implantation industrielle de Renault.

2014

- 2,7 millions d'unités pour le Groupe Renault en 2014 en progression de 3,2% par rapport à 2013.
- **Chine** – Le 16 décembre 2013, Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault, et Xu Ping, Président de Dongfeng Motor, signaient la création de la société *Dongfeng Renault Automotive Company* (DRAC).
- **Malaisie – Développement de l'implantation** : Renault et Tan Chong Motors signent un accord d'assemblage local.
- **Nouveaux TRAFIC et MASTER** – Renault renouvelle en 2014 ses deux fourgons : nouveau TRAFIC et nouveau MASTER.
- **Autopartage** – Renault et Bolloré signent un accord pour faire progresser le véhicule électrique.
- **Championnat FIA de Formule-E** – Le sport automobile entre dans une nouvelle ère avec la toute première course de FIA Formule-e, organisée en Chine dans les rues de Pékin.
- **EOLAB** – avec 1 l/100 km sur cycle mixte NEDC (22 g de CO₂/km)*, EOLAB illustre la volonté de Renault d'aller toujours plus loin dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses véhicules.
- **Nouvel ESPACE** – présenté en avant-première mondiale au Mondial de Paris. Renault réinvente l'ESPACE.
- **ALPINE** – ELMS/ALPINE A450B. L'équipe Signatech-ALPINE s'adjuge un second titre consécutif aux *European Le Mans Series*, ALPINE poursuit la préparation de la Berlinette du XXI^e siècle qui sera commercialisée en 2016.
- **Inauguration de l'usine d'Oran** – Cette usine produit Nouvelle Renault SYMBOL.



1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

1.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

1.2.1.1 SEIZE 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 16^e anniversaire en mars 2015, est un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier.

En 2015, l'Alliance a vendu un volume record de 8,53 millions de véhicules dans le monde, soit une progression de près de 1 % par rapport à l'année précédente. L'Alliance représentait environ 10 % du marché mondial en 2015, ce qui la place parmi les quatre premiers groupes automobiles à l'échelle internationale.

1.2.1.2 ORIGINES DE L'ALLIANCE

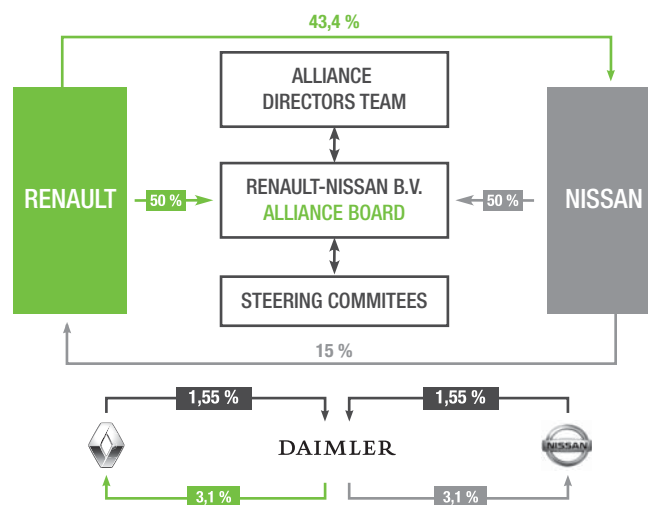
L'alliance Renault-Nissan a été fondée le 27 mars 1999, quand Renault a fait l'acquisition d'une participation de 36,8 % dans Nissan Motor Co., Ltd.

Le 1^{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 l'intermédiaire de deux augmentations de capital réservées, le 29 mars et le 28 mai 2002, Nissan a acquis 15 % du capital de Renault. L'entrée de Nissan dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà le cas pour Renault concernant Nissan. Nissan a également obtenu un second siège au Conseil d'administration de Renault.

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 l'identité de marque et la culture d'entreprise propres à chaque société.

1.2.2.2 OBJECTIFS

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

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



1.2.3 STRUCTURE DE L'ALLIANCE

1.2.3.1 GOUVERNANCE DE L'ALLIANCE

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

1.2.3.2 LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

LE RÔLE DU DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

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

COMPOSITION DU DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

Depuis novembre 2011, le Directoire de l'Alliance a été dirigé par Carlos Ghosn, son Président-Directeur général. Carlos Ghosn est également le Président-Directeur général de Renault et celui de Nissan. Il est aussi président du plus grand fabricant automobile russe, AVTOVAZ. 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 Produits & 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 Hari Nada, Directeur délégué à la présidence.

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

1.2.3.3 RÔLE DE RENAULT-NISSAN B.V.

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

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

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

1.2.3.4 POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

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

Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

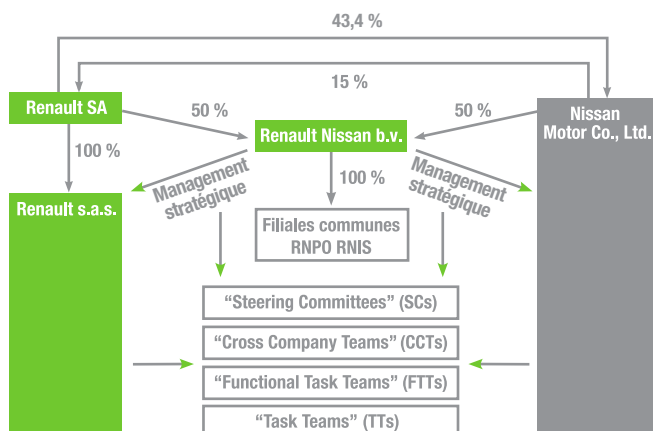
- adoption des plans à 3, 5 et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise, comportant des données quantitatives) ;
- la validation des plans produits (étape des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs)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

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

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

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 est d'accroître les synergies et de permettre aux deux partenaires d'atteindre conjointement une taille critique.

Le 1^{er} avril 2014, Renault et Nissan ont franchi une nouvelle étape dans l'évolution de l'Alliance avec la convergence des quatre fonctions opérationnelles clés : Ingénierie, Fabrication et Logistique, Achats et Ressources humaines. La convergence de ces fonctions incite également à l'amélioration des synergies et des liens entre les directions des deux sociétés, ce qui contribuera à améliorer l'efficacité et à amplifier les complémentarités.

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

1.2.4.1 LE PROJET CONVERGENCE

LA DERNIÈRE ÉTAPE DANS L'ÉVOLUTION DE L'ALLIANCE

La convergence des fonctions Ingénierie, Fabrication et Logistique, Achats et Ressources humaines améliore l'efficacité et accélère les synergies de ces quatre fonctions, en leur permettant de prendre des décisions plus rapides, d'éviter les doubles emplois et de mettre en commun leurs ressources. 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 3,8 milliards d'euros de 2014.

1.2.3.5 ACTIVITÉS 2015

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 qui a débuté en janvier 2015 ;
- 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 et le Japonais Mitsubishi Motors ;
- communications : RNBV soutient les activités de l'Alliance par des actions ciblées sur des événements majeurs. En 2015, ces événements comprenaient le *World Economic Forum* annuel à Davos en Suisse, le parrainage de la COP21, la conférence sur l'environnement à Paris en fin d'année. Les équipes responsables de la communication favorisent les communications internes et externes relatives à la coopération entre Renault, Nissan et d'autres partenaires.

Chaque fonction convergée est dirigée par un Directeur délégué de l'Alliance dédié en la personne de :

- Tsuyoshi Yamaguchi, Directeur de l'Alliance, Développement des technologies Alliance ;
- Jérôme Olive, Directeur de l'ingénierie, la fabrication et la 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-Françoise Damesin, Directeur de l'Alliance, Ressources humaines Alliance.

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

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



MISSIONS CLÉS DES FONCTIONS COMMUNES

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

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

Une stratégie industrielle commune a été mise en place en Fabrication. L'Alliance a aussi établi des équipes *Alliance Production Way* et Performance industrielle. Elles permettent à l'Alliance d'optimiser la production croisée de voitures dans les usines Renault et Nissan et d'améliorer ainsi l'utilisation des capacités de fabrication. Par exemple : la Nissan ROGUE à l'usine Renault de Busan, en Corée, la Renault DUSTER et la Renault KWID 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, qui entrera en production en 2016.

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

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

1.2.4.2 ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES ET COMITÉS DE L'ALLIANCE

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

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

1. Développement du Segment A de l'Alliance ;
2. Services informatiques de l'Alliance ;
3. 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 ;
9. Nouveau développement Après-vente de l'Alliance (nouveau en 2015).

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

COMITÉS DE PILOTAGE

Les comités de pilotage sont chargés de définir les priorités opérationnelles stratégiques transversales de l'Alliance, de soumettre au Directoire de l'Alliance des thèmes susceptibles d'être inclus de façon prioritaire à l'ordre du jour et de coordonner les activités des groupes de travail conjoints (CCT) et des groupes de travail fonctionnels (FTT) entrant dans le périmètre des comités de pilotage (SC). Ils prennent des décisions opérationnelles ne relevant pas des CCT, rendent compte des progrès au Directoire de l'Alliance et sollicitent le cas échéant un arbitrage et/ou la confirmation d'une décision.

Aujourd'hui, il y a 11 comités de pilotage, chacun se concentrant sur un domaine particulier aidant les CCT et FTT à mettre en œuvre les projets de l'Alliance.

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

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

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

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

GROUPES DE TRAVAIL FONCTIONNELS (FUNCTIONAL TASK TEAMS/FTT)

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

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

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

1.2.5 SYNERGIES – UNE FAÇON DE MESURER LES AVANTAGES DE LA COOPÉRATION

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

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

1.2.5.1 LES SYNERGIES

Pour 2015, l'Alliance a prévu de générer plus de 4,1 milliards d'euros de synergies. Les résultats seront annoncés en juillet 2016.

En 2014, l'Alliance Renault-Nissan a enregistré des synergies record de 3,8 milliards d'euros, en hausse par rapport aux 2,9 milliards d'euros de l'année précédente. 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.

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 coentreprise établie par Renault et Nissan, et est historiquement le plus gros contributeur aux synergies de l'Alliance.

Elle se chargeait à l'époque de près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et Nissan. Son périmètre a atteint 100 % des achats de l'ensemble de l'Alliance en 2009. La portée géographique de RNPO a aussi été étendue à toutes les régions où Renault et Nissan exercent des activités industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale. Depuis avril 2014, l'ampleur et la puissance de RNPO ont augmenté du fait de la convergence des fonctions opérationnelles et du développement conjoint d'un nombre croissant de véhicules via l'architecture CMF. En conséquence, toutes les activités d'achats relèvent maintenant de RNPO, y compris tous les projets dans les régions et à l'échelle internationale, afin d'assurer la cohérence entre les programmes. Aujourd'hui, 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 marché.

DÉVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE VÉHICULES

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

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



COMMON MODULE FAMILY (CMF)

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

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

Le partage de l'architecture technique entre un vaste éventail de modèles permet à l'Alliance de réaliser d'importantes économies, tout en proposant une qualité supérieure et un choix plus étendu aux consommateurs. Cette approche réduit les coûts d'entrée jusqu'à 40 % et les coûts d'achat jusqu'à 30 %.

CMF 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 *crossover* Renault et Nissan.

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

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

À l'automne 2015, l'Alliance a sorti son premier véhicule CMF-A, la Renault KWID, construit dans l'usine de l'alliance Renault-Nissan de Chennai en Inde. Nissan sortira en 2016 son véhicule CMF-A Datsun pour l'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. D'ici à 2020, l'approche CMF devrait concerner 70 % du volume de Renault et Nissan.

RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

En avril 2014, l'Alliance a créé la division Recherche et ingénierie avancée afin que Renault et Nissan puissent coopérer dans les domaines stratégiques de la recherche et de l'ingénierie avancée. Cette division a pour but de réduire le coût de développement de technologies de nouvelle génération onéreuses et de positionner l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles en termes de technologies clés.

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

L'Alliance est leader en mobilité zéro émission, avec plus de 300 000 véhicules électriques vendus dans le monde en 2015, ce qui représente environ un véhicule électrique sur deux sur les routes aujourd'hui. Pour maintenir ce leadership, l'Alliance a développé une stratégie et une feuille de route communes pour les véhicules zéro émission.

Renault-Nissan réalise des activités de Recherche et Ingénierie avancée dans de nombreuses installations dans le monde entier, dont le centre technologique Nissan à Atsugi, au Japon ; le centre technique Nissan d'Amérique du Nord à Farmington Hills, dans le Michigan ; le centre technique de Renault à Guyancourt, en France ; et le bureau d'études de l'alliance Renault-Nissan dans la Silicon Valley, en Californie, créé en 2011.

FABRICATION

Depuis 1999, Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire dans le domaine de la fabrication. Les systèmes de production des deux groupes – le Système de Production Renault (SPR) et le Nissan Production Way (NPW) – sont désormais parfaitement compatibles dans le cadre de l'*Alliance Production Way* (APW). Cette compatibilité permet aux chefs d'ateliers de procéder à des évaluations comparatives mutuelles dans tous les domaines, notamment l'usinage, le montage de moteurs, l'emboutissage, le soudage, la peinture, les aménagements intérieurs et les châssis pour repérer et déployer les 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 a commencé à déployer l'APW dans toutes les usines du monde ayant adopté une approche de fabrication croisée. D'ici à 2016, toutes les usines de l'alliance Renault-Nissan auront adopté l'APW.

FAITS MARQUANTS PAR RÉGION

Chine

En décembre 2013, Renault et Dongfeng Motor en Chine signaient la création de l'entreprise commune pour la production de véhicules Renault en Chine. La construction de l'usine de la coentreprise à Wuhan est actuellement en cours avec une ouverture officielle prévue début 2016. La société commune a bénéficié des dix années d'expérience de Nissan en Chine dans plusieurs domaines, notamment la construction, la sélection des fournisseurs et la formation des salariés. Le *crossover* KADJAR, premier véhicule Renault construit en Chine, sera fabriqué sur le concept CMF-C/D de l'Alliance.

Inde

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

En 2015, l'usine a commencé à produire la Renault KWID pour le marché indien. La voiture compacte à hayon est le premier véhicule fabriqué sur le concept CMF-A de l'Alliance, la catégorie de voitures la plus petite et la plus abordable de ce module. En plus de la KWID, l'usine produit les véhicules Renault suivants : la nouvelle compacte PULSE, le SUV DUSTER Compact, le LODGY MPV et la berline haut de gamme SCALA. L'usine produit également des véhicules Nissan : la nouvelle MICRA haut de gamme à hayon, la nouvelle berline haut de gamme SUNNY, la fourgonnette polyvalente EVALIA, le SUV compact haut de gamme Nissan TERRANO, ainsi que 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 106 pays et est le deuxième plus grand exportateur de véhicules particuliers à partir de l'Inde.

Corée du Sud

En septembre 2014, l'usine Renault Samsung Motor (RSM) de Busan, en Corée, a commencé à expédier des véhicules Nissan ROGUE en Amérique du Nord, pour satisfaire une demande plus forte que prévu du *crossover* à succès sur ce marché. L'objectif de production annuelle de l'usine de Busan était de 80 000 ROGUES sur une période de cinq ans. En 2015, ce chiffre atteint 110 000 unités, permettant l'accélération des objectifs RSM.

Argentine

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

La production des camions dans les deux usines débutera d'ici la fin de la décennie.

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE

Suite à la convergence de Fabrication, Ingénierie & Logistique en avril 2014, la division nouvellement créée, Gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'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.

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 :

- opérations sortantes partagées pour réduire la complexité : à titre d'exemple, l'équipe logistique de l'Alliance basée au Royaume-Uni livre tous les véhicules Renault, Dacia, Nissan et Infiniti sur le territoire. Les livraisons en Italie pour tous les véhicules Renault, Dacia, Nissan et Infiniti sont gérées par l'équipe logistique de l'Alliance basée en France ;
- Renault-Nissan a standardisé le conditionnement pour chaque région, ce qui crée une approche commune pour les conteneurs et autres conditionnements, du design à la livraison du véhicule. En ce qui concerne l'approvisionnement en pièces entrantes en Europe, l'emballage standardisé a augmenté le taux de remplissage des camions de plus de 70 % ;
- Renault et Nissan ont travaillé ensemble pendant quatre 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 ;

- un nouveau site logistique a été mis en place à Moscou pour l'exportation de pièces et le soutien à la future production hors d'Europe.

De plus, la convergence des processus logistiques de Renault et de Nissan accélère à mesure que les sociétés augmentent la production croisée dans leurs usines mutuelles.

INFORMATIQUE

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

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

QUALITÉ

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

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

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

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

Depuis 2009, Renault et Nissan utilisent la même agence d'achat de médias en Europe, en Russie, en Algérie, au Maroc, en Inde et au Mexique. 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 dépassé les 700 millions d'euros en 2015.

1.2.6 COOPÉRATIONS STRATÉGIQUES

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

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

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 13 grands projets sur trois continents. À ce jour, les projets clés pour lesquels Renault fait partie du portefeuille sont les suivants :

- l'utilitaire urbain CITAN de Daimler, sorti en septembre 2012. Cet utilitaire camionnette, construit dans l'usine Renault de Maubeuge, en France, est basé sur le modèle KANGOO de Renault qui est aussi produit dans cette usine. Le CITAN, 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.

CONTRAT DE FLOTTE COMMUN

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

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

SALONS DE L'AUTOMOBILE

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

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 turbo-compressés, 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.

Versions des véhicules électriques pour les nouvelles SMART fortwo et forfour. Les deux véhicules seront équipés d'un moteur électrique produit par l'usine Renault de Cléon en France, le même que celui utilisé dans la Renault ZOE. La batterie de la nouvelle SMART à propulsion électrique sera produite par la filiale de Daimler, « Deutsche ACCUomotive », à Kamenz en Allemagne.

Le pick-up Mercedes-Benz d'une tonne, qui partage son architecture avec le Nissan NP300 NAVARA, sera construit par Nissan dans l'usine Renault de Cordoba en Argentine, parallèlement au Nissan NP300 et au camion Renault destinés à l'Amérique latine, avant la fin de la décennie.

Le partenariat Renault-Nissan-Daimler s'est développé de façon organique, chaque fois que les équipes suggèrent des projets qui sont « gagnants-gagnants » pour l'ensemble des partenaires. Le portefeuille de projets a plus que triplé et comprend des projets sur trois continents. 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.

1.2.7 PERFORMANCES COMMERCIALES & INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

1.2.7.1 VENTES 2015 DE L'ALLIANCE

L'alliance Renault-Nissan a vendu 8 528 887 véhicules en 2015, soit une progression de près de 1 % par rapport à l'année précédente, grâce aux ventes records enregistrées aux États-Unis, en Chine et en Europe. Les ventes combinées du quatrième plus grand groupe automobile mondial, qui se compose du Groupe Renault, de Nissan Motor Co., Ltd. et du constructeur russe AVTOVAZ, sont restées stables en 2014, malgré les fortes baisses des marchés russe et brésilien. Environ une voiture sur dix vendue dans le monde l'est par l'ensemble Renault, Nissan et AVTOVAZ, ce dernier étant le plus grand constructeur automobile de Russie.

Le Groupe Renault, le troisième plus grand constructeur automobile d'Europe, a vendu un nombre record de 2 801 592 véhicules dans le monde en 2015, une augmentation de 3,3 % par rapport à 2014 sur un marché ayant enregistré une croissance de 1,6 %. Cela marque la troisième année consécutive de croissance des ventes pour Renault. Les ventes Dacia ont représenté un volume record de 550 920 véhicules, en hausse de 7,7 %. La marque Renault, qui enregistre la croissance la plus rapide en Europe, atteint une part de marché de 10,1 % dans un secteur en hausse de 9,4 %. En termes de véhicule utilitaire (léger), Renault maintient son leadership en Europe pour la 18^e année consécutive.

Nissan Motor Co. Ltd. a vendu un record de 5 421 804 véhicules dans le monde, en hausse de 2,1 %. Sur chacun de ses deux plus grands marchés, les États-Unis et la Chine, Nissan a vendu au moins 1,25 million de véhicules. Infiniti a représenté un volume record de 215 250 véhicules, en hausse de 16 % par rapport à l'année précédente, grâce aux ventes réalisées dans toutes les régions clés, les Amériques et la Chine incluses.

AVTOVAZ, qui commercialise des voitures sous la marque LADA, a vendu 305 491 véhicules, soit une baisse de 31,5 % en raison de la morosité qui règne sur le marché russe. L'alliance Renault-Nissan détient une participation

majoritaire dans AVTOVAZ via une société commune avec l'entreprise publique Rostec. Ensemble, l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ représentent un tiers des ventes de véhicules en Russie. Dans l'ensemble, le marché automobile russe a chuté de plus de 35 %. L'alliance a vu sa part de marché progresser de 30,7 % en 2014 à 32,3 % en 2015.

Les 10 marchés principaux de l'alliance en 2015 étaient les États-Unis, la Chine, la France, le Japon, la Russie, le Mexique, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Brésil et l'Espagne.

LES FAITS MARQUANTS DU ZÉRO ÉMISSION

L'alliance vend environ un véhicule 100 % électrique sur deux dans le monde. Jusqu'à fin décembre, l'alliance a vendu un total cumulé de 302 000 véhicules électriques dans le monde. En 2015, l'alliance Renault-Nissan a écoulé 85 000 véhicules électriques, soit une progression de plus de 2,5 % par rapport à l'année précédente.

LES 10 MARCHÉS PRINCIPAUX DE L'ALLIANCE

PAYS	TOTAL VENTES	PART DE MARCHÉ
États-Unis	1 484 918	8,5 %
Chine	1 265 922	5,3 %
France	684 373	30 %
Japon	594 126	11,7 %
Russie *	517 799	32,3 %
Mexique	373 261	27,6 %
Royaume-Uni	297 516	9,9 %
Allemagne	252 383	7,4 %
Brésil	242 744	9,8 %
Espagne	218 846	18,3 %

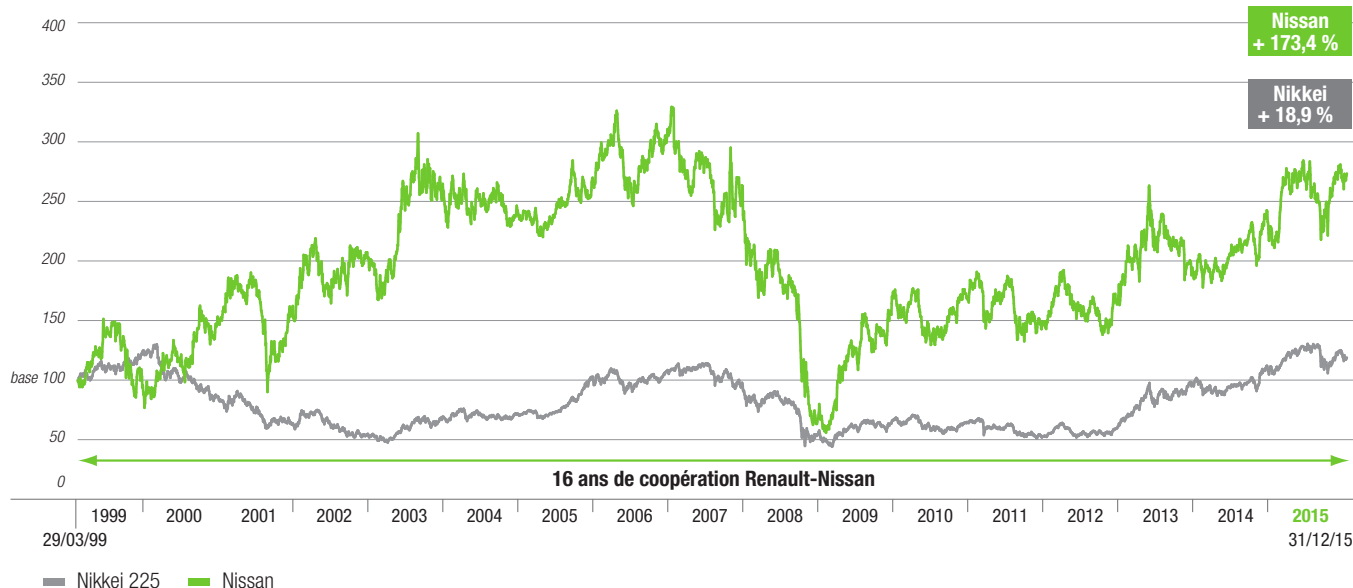
* AVTOVAZ inclus

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





NISSAN



CAPITALISATION BOURSÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG 2015	31 DÉCEMBRE 2015
Toyota	96 736	1	191 266
Daimler	81 541	2	82 998
Ford	59 848	3	69 630
GM	52 518	4	62 992
Honda	39 961	5	54 198
VW	22 159	6	50 555
BMW	16 277	7	48 719
Fiat	13 522	8	Nissan 44 131
Nissan	9 049	9	Hyundai 30 898
Renault	8 393	10	Renault 27 393
Peugeot	6 615	11	FCA 16 601
Hyundai	678	12	PSA 13 097

1.2.7.3 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Les ventes et les achats de Renault à Nissan se sont élevés à un total de 3 650 millions d'euros et 1 300 millions d'euros respectivement en 2015, comme mentionné dans les comptes consolidés de Renault en 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 2015

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 2015 APRÈS NEUF MOIS

Pour les neuf mois terminés le 31 décembre 2015, le résultat net de Nissan a augmenté de 33,7 %, pour atteindre 452,8 milliards de yens, grâce à la croissance des ventes aux États-Unis et en Europe, à des économies de coût et à un effet de change favorable.

Sa marge opérationnelle a atteint 587,5 milliards de yens pour la période, ce qui représente une marge de 6,6 % sur le chiffre d'affaires net de 8,94 billions de yens, en hausse de 10,6 %.

Nissan a vendu 3 891 000 véhicules dans le monde au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2015, une augmentation de 1,4 % par rapport à l'année dernière.

1.2.8.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS 2015 DE RENAULT

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 2015 DE RENAULT

La contribution de Nissan au bénéfice de Renault en 2015 a été de 1 976 millions d'euros, contre 1 559 millions d'euros en 2014, enregistrés dans les états financiers comme part du résultat net des sociétés mises en équivalence (cf. chapitre 4, note 12 de l'annexe aux comptes consolidés).

CONTRIBUTION AU PAIEMENT DE DIVIDENDES SUR LE RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ 2015 DE RENAULT

En juin 2015, Renault a reçu un dividende final de 233 millions d'euros pour l'exercice 2014 (16,5 ¥ par action). En novembre 2015, Renault a reçu un premier versement de dividende de 314 millions d'euros (21 ¥ par action) pour l'exercice 2015.



1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

1

PRINCIPAUX CHIFFRES

		2015	2014	VARIATION
Immatriculations mondiales Groupe	millions de véhicules	2,80	2,71	+3,3 %
Chiffre d'affaires Groupe	millions d'euros	45 327	41 055	+10,4 %
Marge opérationnelle Groupe	millions d'euros	2 320	1 609	+711
	% CA	5,1 %	3,9 %	+1,2 pt
Résultat d'exploitation	millions d'euros	2 121	1 105	+1 016
Contribution des entreprises associées	millions d'euros	1 371	1 362	+9
<i>dont Nissan</i>		1 976	1 559	+417
<i>dont AVTOVAZ</i>		(620)	(182)	(438)
Résultat net	millions d'euros	2 960	1 998	+962
Résultat net, part du Groupe	millions d'euros	2 823	1 890	+933
Résultat net par action	euros	10,35	6,92	+3,43
Free cash flow opérationnel *	millions d'euros	1 033	1 083	(50)
Position nette de liquidité de l'Automobile	millions d'euros	2 661	2 104	+557
Encours productif moyen du Financement des ventes	milliards d'euros	28,2	25,4	+11,0 %

* 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 2015, les **immatriculations** de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP+VU) du Groupe Renault au niveau mondial ont enregistré une nouvelle hausse de 3,3 % pour un total de 2,8 millions de véhicules, dans un marché qui progresse de 1,6 %.

En Europe, le Groupe continue de bénéficier du dynamisme du marché automobile (+9,4 %), enregistrant une progression de ses immatriculations de 10,2 % à 1,6 million de véhicules, pour une part de marché de 10,1 %. Renault y est leader du marché électrique et, pour la 18^e année consécutive, leader du marché VU.

Hors d'Europe, malgré la crise économique en Russie et en Amérique latine, le Groupe résiste et affiche des gains de parts de marché en Afrique Moyen-Orient Inde et en Eurasie.

En 2015, le **chiffre d'affaires du Groupe** s'établit à 45 327 millions d'euros, en hausse de 10,4 % par rapport à 2014. À taux de change constant, il progresse de 10,6 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile** s'établit à 43 108 millions d'euros, en progression de 10,9 % grâce à la hausse des volumes des marques du Groupe et des ventes aux partenaires. L'effet prix contribue positivement, en raison principalement des hausses réalisées dans certains pays émergents pour compenser l'effet négatif de la baisse des devises.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 2 320 millions d'euros contre 1 609 millions d'euros en 2014 (+44,2 %), et représente 5,1 % du chiffre d'affaires (3,9 % en 2014).

La **marge opérationnelle de l'Automobile** est en hausse de 638 millions d'euros (+74,4 %) à 1 496 millions d'euros et atteint 3,5 % du chiffre d'affaires (contre 2,2 % en 2014). Cette performance s'explique par la réduction des coûts et la croissance de l'activité, en dépit de l'impact négatif de certains véhicules en fin de vie et de la norme Euro 6.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 824 millions d'euros, contre 751 millions d'euros en 2014 (+9,7 %). Cette progression provient notamment de la contribution croissante des services. Le coût du risque s'améliore à 0,33 % de l'encours productif moyen contre 0,43 % en 2014.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs à hauteur de 199 millions d'euros (négatifs de 504 millions d'euros en 2014), en raison principalement de charges liées à l'accord de compétitivité en France et de charges de restructuration dans différents autres pays.

Le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 2 121 millions d'euros contre 1 105 millions d'euros en 2014 (+91,9 %). Cette amélioration s'explique par la progression de la marge opérationnelle et la forte réduction des autres charges d'exploitation.

La **contribution des entreprises associées** s'élève à 1 371 millions d'euros, contre 1 362 millions d'euros en 2014. La contribution de Nissan s'élève à 1 976 millions d'euros en 2015 contre 1 559 millions d'euros en 2014. La contribution d'AVTOVAZ s'élève à -620 millions d'euros contre -182 millions d'euros en 2014.

Le **résultat net** s'établit à 2 960 millions d'euros (+48,1 %) et le résultat net, part du Groupe, à 2 823 millions d'euros (10,35 euros par action par rapport à 6,92 euros par action en 2014, en hausse de 49,6 %).

Le **free cash flow opérationnel de l'Automobile** est positif de 1 033 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 663 millions d'euros sur la période.

Un **dividende** de 2,40 euros par action, contre 1,90 euro l'an dernier, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

PERSPECTIVES 2016

En 2016, le marché mondial devrait connaître une croissance de 1 % à 2 % par rapport à 2015. Le marché européen est attendu en hausse de 2 % sur la période. Le marché français devrait également progresser de 2 %.

À l'international, les marchés brésilien et russe devraient être à nouveau en recul, respectivement de 6 % et 12 %. À l'inverse, la Chine (+4 % à +5 %) et l'Inde (+8 %) devraient poursuivre sur leur dynamique de croissance.

Dans ce contexte, le Groupe Renault (à périmètre constant) vise à :

- accroître le chiffre d'affaires du Groupe (à taux de change constants) ;
- améliorer la marge opérationnelle du Groupe ;
- générer un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif.

1.3.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

SYNTHÈSE

- En 2015, les immatriculations de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (VP+VU) du Groupe Renault au niveau mondial ont enregistré une hausse de 3,3 % pour un total de 2,8 millions de véhicules, dans un marché qui progresse de 1,6 %.
- Cette troisième année consécutive de croissance des immatriculations permet au Groupe d'établir un nouveau record de ventes. La part de marché mondiale du Groupe ressort désormais à 3,2 %. La marque Renault reste la première marque française dans le monde et Dacia établit un nouveau record de ventes.

- En Europe, le Groupe continue de bénéficier du dynamisme du marché automobile (+9,4 %), enregistrant une progression de ses immatriculations de 10,2 % à 1,6 million de véhicules, pour une part de marché de 10,1 %. Renault y est leader du marché électrique et, pour la 18^e année consécutive, leader du marché VU.
- Hors d'Europe, malgré la crise économique en Russie et en Amérique latine, le Groupe résiste et affiche des gains de parts de marché dans ses régions, Afrique Moyen-Orient Inde et Eurasie.
- En 2015, le nombre de nouveaux dossiers financés par **RCI Banque** a augmenté de 11,6 % par rapport à 2014.



1.3.1.1 L'AUTOMOBILE

IMMATRICULATIONS MONDIALES DU GROUPE PAR RÉGION

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (IMMATRICULATIONS)	2015*	2014	VARIATION (en %)
GROUPE	2 801 592	2 712 432	+3,3
RÉGION EUROPE	1 613 499	1 464 611	+10,2
Renault	1 239 016	1 103 067	+12,3
Dacia	374 483	361 544	+3,6
RÉGION AMÉRIQUES	355 151	416 934	-14,8
Renault	355 151	415 701	-14,6
Renault Samsung Motors	0	1 233	-100,0
RÉGION ASIE-PACIFIQUE	116 868	133 172	-12,2
Renault	35 552	51 914	-31,5
Dacia	1 291	1 070	+20,7
Renault Samsung Motors	80 025	80 188	-0,2
RÉGION AFRIQUE MOYEN-ORIENT INDE	359 858	308 012	+16,8
Renault	270 674	226 832	+19,3
Dacia	89 181	80 580	+10,7
Renault Samsung Motors	3	600	-99,5
RÉGION EURASIE	356 216	389 703	-8,6
Renault	270 251	321 330	-15,9
Dacia	85 965	68 271	+25,9
Renault Samsung Motors	0	102	-100,0

* Chiffres provisoires.

EUROPE

En **Europe**, la part de marché globale (VP+VU) du Groupe Renault se hisse à 10,1 % avec une progression des immatriculations de 10,2 % pour 1 613 499 véhicules.

Le Groupe affiche des ventes en hausse dans la totalité des pays de la région avec notamment de fortes performances en **Espagne** (+22,3 %), au **Royaume-Uni** (+17,7 %) et en **Italie** (+18 %).

En **France**, Renault renforce sa position de première marque automobile et CLIO demeure le véhicule le plus vendu du marché. CLIO, CAPTUR, TWINGO et ESPACE sont leaders sur leurs segments respectifs. Les utilitaires TRAFIC, MASTER et KANGOO sont également chacun en tête de leur segment. ZOE, pour sa part, détient 60 % du marché VP électrique.

En **Europe**, la marque Renault enregistre une nouvelle année de croissance. Avec 1 239 016 immatriculations (+12,3 %), sa part de marché atteint 7,8 % contre 7,6 % en 2014 et 7,4 % en 2013.

Sur le **marché des véhicules particuliers**, la marque Renault (+11,1 % à 969 737 véhicules) conserve sa position de leader sur le segment des citadines (segments A+B) grâce au succès persistant de CLIO et de CAPTUR, leader de son segment avec 194 720 immatriculations (23,7 % du segment).

Le succès des lancements de l'année 2015 se confirme. KADJAR s'est déjà vendu à 49 016 exemplaires. Nouvel ESPACE enregistre 20 935 immatriculations, soit trois fois plus que sa version précédente sur l'année 2014.

Sur le **marché des véhicules utilitaires**, la marque Renault demeure leader pour la 18^e année consécutive. Elle réalise 269 276 immatriculations (+16,9 %) et enregistre un gain de part de marché de 0,7 point.

Dix ans après ses débuts en Europe, la **marque Dacia** affiche une nouvelle croissance de ses immatriculations en 2015 (+3,6 %) et établit ainsi un record de ventes avec 374 483 immatriculations sur l'année.

Renault est leader sur le **marché du véhicule électrique** en Europe. Les ventes du Groupe augmentent fortement (+49 %) à 23 086 véhicules (hors TWIZY). ZOE est leader sur le marché VP avec 18 453 immatriculations sur l'année (+68 %).

HORS D'EUROPE

À l'international, malgré une situation économique contrastée selon les pays et les régions, le Groupe Renault parvient à stabiliser, voire à renforcer, ses positions.

Amériques

Dans la région (355 151 immatriculations, en baisse de 14,8 %), le Groupe résiste aux difficultés économiques avec une part de marché qui s'établit à 6,3 % (-0,1 point).

Au **Brésil**, 2^e marché du Groupe, la part de marché augmente de 0,2 point à un niveau jamais atteint de 7,3 %, dans un marché en recul de 25,5 %.

En **Argentine**, le Groupe contient le repli de ses immatriculations à -6,5 % grâce à la performance enregistrée sur le dernier trimestre, avec une part de marché de 14,7 % (12,7 % sur l'ensemble de l'année).

En **Colombie**, Renault renforce nettement ses positions avec une part de marché en progression de 2 points à 18,6 %.

Le *pick-up* DUSTER Oroch, commercialisé en toute fin d'année, se positionne déjà deuxième de son segment au Brésil. La montée en puissance de Renault dans ce segment devrait soutenir la croissance dans la région au cours des prochains mois.

Asie-Pacifique

Les volumes dans la région baissent de 12,3 % à 116 868 unités.

La **Corée du Sud**, premier marché du Groupe dans la région, stabilise le niveau de ses ventes après la forte progression enregistrée en 2014.

En **Chine**, les ventes de véhicules importés (15 849 unités) sont en repli de 53 %. La priorité a été donnée, en 2015, à la préparation du lancement de la version chinoise du KADJAR, premier véhicule produit localement par la coentreprise Dongfeng Renault.

Afrique, Moyen-Orient, Inde

Les immatriculations du Groupe sont en hausse de près de 17 %, pour une part de marché de 4,5 % (+0,7 point).

En **Algérie**, le Groupe Renault affiche une part de marché record (35,6 %) avec un gain significatif de 8,7 points, bénéficiant de la production locale de SYMBOL à Oran.

Au **Maroc**, où Dacia et Renault sont respectivement première et deuxième marque, les immatriculations progressent de 11,5 %. La part de marché du Groupe atteint 38,2 % (+1,2 point).

En **Inde**, Renault demeure la première marque automobile européenne, avec des ventes en progression de 20,1 %. KWID connaît des débuts très prometteurs, avec plus de 80 000 commandes en 2015 depuis son lancement en septembre.

Eurasie

La part de marché du Groupe progresse de 1,6 point à 11,9 % notamment grâce à son dynamisme en **Turquie** (+21,7 %), où il établit un nouveau record de ventes. Sa croissance dans la majorité des pays de la région permet de compenser les conséquences de la crise économique en **Russie** où le marché chute de plus de 35 % et les immatriculations du Groupe Renault de 38,1 %. La part de marché baisse légèrement à 7,5 % (-0,3 point), dans le cadre d'une politique de préservation des marges.

IMMATRICULATIONS DU GROUPE PAR MARQUE ET PAR TYPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (IMMATRICULATIONS)	2015*	2014	VARIATION (en %)
GROUPE	2 801 592	2 712 432	+3,3
PAR MARQUE			
Renault	2 170 644	2 118 844	+2,4
Dacia	550 920	511 465	+7,7
Renault Samsung Motors	80 028	82 123	-2,6
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 414 503	2 368 090	+2,0
Véhicules utilitaires	387 089	344 342	+12,4

* Chiffres provisoires.

Les immatriculations de la **marque Renault** ont enregistré une progression de 2,4 % par rapport à 2014, grâce au succès des nouveaux modèles et à la croissance du marché européen.

Avec 2 170 644 unités immatriculées, la marque Renault représente 77,5 % des immatriculations du Groupe.

Les immatriculations de la **marque Dacia** ont progressé de 7,7 % à 550 920 unités grâce à une forte croissance hors Région Europe (notamment en Turquie +30 % et Roumanie +24,7 %).

En 2015, **Renault Samsung Motors** est en légère baisse de 2,6 %.

1.3.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET SERVICES

Avec 1,39 million de dossiers de financement, soit 11,6 % de plus que sur l'année 2014, RCI Banque renforce, cette année encore, sa dynamique de croissance rentable en accompagnant la stratégie commerciale des marques de l'Alliance.

Bénéficiant de la croissance du secteur automobile européen et de la progression des marques de l'Alliance, RCI Banque a ainsi financé un nombre historique de dossiers. Cette performance se traduit par un taux d'intervention financements qui s'établit à 37,1 % (contre 35,2 % en 2014), et ce, en dépit du recul significatif des marchés automobiles au Brésil et en Russie.

L'encours productif moyen atteint 28,2 milliards d'euros, marquant ainsi une hausse de plus de 11 % par rapport à 2014, dont 21,4 milliards d'euros liés à l'activité Clientèle (soit une augmentation de 14,1 %).

**PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANQUE**

	2015	2014	VARIATION (en %)
Nouveaux dossiers Financements (en milliers)	1 390	1 245	+11,6
• dont dossiers VO (en milliers)	233	197	+18,3
Nouveaux financements (en milliards d'euros)	15,6	12,6	+23,8
Encours productif moyen (en milliards d'euros)	28,2	25,4	+11,0

Pilier de la stratégie du groupe RCI Banque, l'activité Services poursuit sa progression au travers de la diversification de l'offre de produits et de son expansion internationale : le volume de nouveaux contrats « services » enregistre ainsi une hausse de 31,5 % par rapport à 2014.

Cette activité contribue à la satisfaction des clients et à la fidélité aux marques de l'Alliance.

PERFORMANCE SERVICES RCI BANQUE

	2015	2014	VARIATION
Nouveaux dossiers services (en milliers)	2 851	2 168	+31,5 %
TAUX D'INTERVENTION SERVICES	91,5 %	73,0 %	+18,5 PTS

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

Le taux d'intervention, en progression globale de 1,9 point pour le groupe RCI Banque par rapport à 2014, connaît des évolutions contrastées suivant les régions.

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2015 (en %)	2014 (en %)	VARIATION (en points)
Renault	37,4	35,7	+1,7
Dacia	41,1	36,0	+5,1
Renault Samsung Motors	54,3	49,0	+5,3
Nissan	33,1	32,2	+0,9
Infiniti	28,5	34,3	-5,8
Datsun	19,4	-	+19,4
RCI BANQUE	37,1	35,2	+1,9

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2015 (en %)	2014 (en %)	VARIATION (en points)
Europe	40,2	36,4	+3,8
Amériques	39,0	38,9	+0,1
Asie-Pacifique	53,3	48,1	+5,2
Afrique Moyen-Orient Inde	16,4	29,6	-13,2
Eurasie	24,2	26,9	-2,7
RCI BANQUE	37,1	35,2	+1,9

Dans la **Région Europe**, RCI Banque a su conforter ses performances dans un marché automobile en croissance. Dynamisé par le succès des nouveaux modèles et la hausse des immatriculations des constructeurs de l'Alliance, le nombre de dossiers de financements de véhicules neufs a progressé de 23,0 % en 2015. Avec un taux d'intervention financements à 40,2 %, l'Europe a affiché une hausse de 3,8 points par rapport à 2014.

La **Région Amériques** (Brésil, Argentine), enregistre des performances contrastées. La croissance du taux d'intervention financements en Argentine de +11,2 points a permis de compenser la baisse du taux d'intervention financements (-2,3 points) et la dégradation significative du marché automobile (-25,5 % par rapport à 2014) au Brésil. La région affiche ainsi un taux d'intervention financements stable et toujours élevé de 39,0 % (+0,1 point).

Dans la **Région Asie-Pacifique** (Corée du Sud), en dépit d'un contexte bancaire fortement concurrentiel, le taux d'intervention financements s'améliore de 5,2 points pour atteindre 53,3 % à fin 2015.

La **Région Afrique - Moyen-Orient - Inde**, marquée par l'entrée de l'Inde dans le périmètre de consolidation sur 2015, voit son taux d'intervention financements s'établir à 16,4 %, en repli de 13,2 points par rapport à 2014. À iso-périmètre 2014 (Maroc seul), le taux d'intervention financements de la région progresse de 3,1 points pour atteindre 32,8 %.

La **Région Eurasie** (principalement Roumanie, Turquie et Russie) connaît des résultats variés selon les pays : tandis que la Turquie enregistre sur l'année une progression de +2,6 points de son taux d'intervention financements pour atteindre 25,8 %, la Russie voit, en revanche, son taux d'intervention financements reculer de 4,9 points par rapport à 2014, dans un marché

automobile en forte baisse (-35 %). La Roumanie affiche, quant à elle, des performances commerciales stables, son taux d'intervention financements variant de -0,2 point.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

En 2015, RCI Banque poursuit sa conquête de nouveaux marchés, où elle accompagne le développement commercial des marques de l'Alliance.

Malgré un repli de ses principaux marchés émergents, la part de l'activité hors Europe de RCI Banque a représenté plus d'un quart du nombre de dossiers de financement de véhicules neufs (26 % en 2015, contre 34 % en 2014).

En Inde, l'année a été marquée par le déploiement de l'activité commerciale du joint-venture entre RCI Banque et NISSAN, créée en 2014. Dans un marché automobile en croissance de 6,4 %, marqué par le lancement réussi de la Renault KWID fin 2015, le taux d'intervention financements s'est établi, pour cette première année d'activité, à 6,7 %.

Le financement de la marque Datsun a poursuivi son développement avec un taux d'intervention qui a atteint 19,4 %.

Après l'Autriche en 2014, RCI Banque a poursuivi la politique de diversification de son refinancement sur 2015, en développant avec succès l'activité de collecte de dépôts au Royaume-Uni. Désormais déployée dans quatre pays européens (France, Allemagne, Autriche et Royaume-Uni), la collecte de dépôts constitue un levier majeur du refinancement de RCI Banque. À fin décembre 2015, le montant total des dépôts collectés a enregistré une hausse de près de 56 % par rapport à décembre 2014 et atteint 10,2 milliards d'euros, soit 32,8 % des encours nets à fin 2015 du Groupe. En lien avec sa stratégie, RCI Banque a ainsi dépassé, avec une année d'avance, l'objectif qu'elle s'était fixée pour 2016.

Se positionnant comme l'opérateur de services de l'Alliance pour la location de batteries du véhicule électrique dans 23 pays, RCI Banque comptait 80 530 batteries en parc à fin 2015. RCI Banque intervient ainsi en finançant l'ensemble du parc batteries des véhicules électriques des constructeurs de l'Alliance, recensant six modèles à fin 2015 : KANGOO Z.E., FLUENCE Z.E., Twizy, ZOE pour Renault, LEAF et e-NV200 pour Nissan.

1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION

GROUPE RENAULT – IMMATICULATIONS MONDIALES

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (EN UNITÉS)	2015 ⁽¹⁾	2014	VARIATION (en %)
KWID	17 933	-	-
TWINGO	97 477	84 305	+15,6
ZOE	18 931	11 323	+67,2
CLIO	457 045	457 822	-0,2
THALIA	-	266	-
CAPTUR / QM3	246 442	196 592	+25,4
PULSE	1 883	2 797	-32,7
LOGAN	325 384	309 549	+5,1
SANDERO	348 691	351 126	-0,7
LODGY	41 637	27 999	+48,7
MEGANE/SCENIC	254 415	274 843	-7,4
FLUENCE (yc Z.E.) / SM3 / SCALA	90 101	111 299	-19,0
DUSTER	334 175	395 350	-15,5
KADJAR	54 353	-	-
LAGUNA	7 957	16 191	-50,9
LATITUDE / SM5 / SAFRANE	25 960	32 709	-20,6
TALISMAN	1 874	-	-
SM7	8 486	4 977	+70,5
KOLEOS / QM5	29 388	57 282	-48,7
ESPACE	21 311	7 004	+++
KANGOO (yc Z.E.)	154 312	145 421	+6,1
DOKKER	69 131	57 654	+19,9
TRAFIC	86 027	67 778	+26,9
MASTER	92 898	91 213	+1,8
OROCH	3 484	-	-
Autres	12 297	8 932	+37,7
TOTAL IMMATICULATIONS MONDIALES DU GROUPE VP+VU	2 801 592	2 712 432	+3,3
TWIZY ⁽²⁾	2 144	2 450	-12,5

(1) Chiffres provisoires.

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



GRUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS EUROPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (EN UNITÉS)	2015 ⁽¹⁾	2014	VARIATION (en %)
TWINGO	96 552	83 021	+16,3
ZOE	18 728	11 231	+66,8
CLIO	339 777	331 854	+2,4
CAPTUR / QM3	195 972	166 184	+17,9
LOGAN	40 911	41 692	-1,9
SANDERO	147 634	138 117	+6,9
LODGY	22 166	20 600	+7,6
MEGANE / SCENIC	238 108	252 789	-5,8
FLUENCE (yc Z.E.) / SM3 / SCALA	4 663	5 022	-7,1
DUSTER	123 700	126 307	-2,1
KADJAR	49 252	-	-
LAGUNA	7 903	16 065	-50,8
LATITUDE / SM5 / SAFRANE	70	485	-85,6
TALISMAN	1 869	-	-
KOLEOS / QM5	4 697	7 427	-36,8
ESPACE	21 283	7 003	+++
KANGOO (yc Z.E.)	100 764	93 955	+7,2
DOKKER	40 023	34 756	+15,2
TRAFIC	80 583	59 751	+34,9
MASTER	67 055	59 721	+12,3
Autres	11 789	8 631	+36,6
TOTAL IMMATRICULATIONS EUROPE DU GROUPE VP + VU	1 613 499	1 464 611	+10,2
<i>TWIZY ⁽²⁾</i>	<i>2 016</i>	<i>2 316</i>	<i>-13,0</i>

(1) Chiffres provisoires.

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

GROUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2015 ⁽¹⁾	2014	VARIATION (en %)
KWID	17 933	-	-
TWINGO	925	1 284	-28,0
ZOE	203	92	+++
CLIO	117 268	125 968	-6,9
THALIA	-	264	-
CAPTUR / QM3	50 470	30 408	+66,0
PULSE	1 883	2 797	-32,7
LOGAN	284 473	267 857	+6,2
SANDERO	201 057	213 009	-5,6
LODGY	19 471	7 399	+++
MEGANE / SCENIC	16 307	22 054	-26,1
FLUENCE (yc Z.E.) / SM3 / SCALA	85 438	106 277	-19,6
DUSTER	210 475	269 043	-21,8
KADJAR	5 101	-	-
LAGUNA	54	126	-57,1
LATITUDE / SM5 / SAFRANE	25 890	32 224	-19,7
SM7	8 491	4 977	+70,6
KOLEOS / QM5	24 691	49 855	-50,5
ESPACE	28	1	+++
KANGOO (yc Z.E.)	53 548	51 466	+4,0
DOKKER	29 108	22 898	+27,1
TRAFIC	5 444	8 027	-32,2
MASTER	25 843	31 492	-17,9
OROCH	3 484	-	-
Autres	508	303	+67,7
TOTAL IMMATRICULATIONS À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP + VU	1 188 093	1 247 821	-4,8
<i>TWIZY⁽²⁾</i>	<i>128</i>	<i>134</i>	<i>-4,5</i>

(1) Chiffres provisoires.

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

**GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ⁽¹⁾**

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2015 ⁽²⁾	2014	VARIATION (en %)
TWIZY	2 120	2 248	-5,7
TWINGO	83 377	98 787	-15,6
CLIO	464 453	436 658	+6,4
ZOE	19 115	12 739	+50,1
CAPTUR / QM3	255 459	209 865	+21,7
LOGAN	191 052	190 973	0,0
SANDERO	315 745	312 123	+1,2
AUTRES LOGAN	40 615	42 631	-4,7
LODGY	32 663	25 679	+27,2
MEGANE / SCENIC	238 498	255 888	-6,8
FLUENCE (yc Z.E.) / SM3 / SCALA	85 719	96 871	-11,5
DUSTER	297 050	336 827	-11,8
KADJAR	82 321	-	-
LAGUNA	5 921	14 322	-58,7
LATITUDE / SM5	25 852	31 941	-19,1
TALISMAN	5 685	-	-
SM7	8 911	4 994	+78,4
KOLEOS	28 511	56 160	-49,2
ESPACE	27 066	6 660	+++
KANGOO (yc Z.E.)	152 963	140 478	+8,9
DOKKER	71 515	56 030	+27,6
TRAFIC	93 316	31 498	+++
MASTER	135 806	124 129	+9,4
Autres	200 186	86 647	+++
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	2 863 919	2 574 158	+11,3
Dont production pour les partenaires :			
GM (MASTER)	26 821	18 587	+44,3
Nissan (Mercosur + Corée)	143 227	52 364	+++
Daimler (CITAN + SMART)	63 525	34 103	+86,3
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT	2015 ⁽²⁾	2014	VARIATION (EN %)
Nissan (yc Inde)	54 564	101 511	-46,2
Autres (GM, Iran, AVTOVAZ)	106 481	87 054	+22,3

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

(2) Chiffres provisoires.

ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

Au 31 décembre 2015

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

En gras, les 15 principaux marchés du Groupe.



1.3.2 RÉSULTATS FINANCIERS

SYNTHÈSE

(en millions d'euros)	2015	2014	VARIATION
Chiffre d'affaires Groupe	45 327	41 055	+10,4 %
Marge opérationnelle	2 320	1 609	+711
Résultat d'exploitation	2 121	1 105	+1 016
Résultat financier	(221)	(333)	+112
Sociétés mises en équivalence	1 371	1 362	+9
<i>dont Nissan</i>	<i>1 976</i>	<i>1 559</i>	<i>+417</i>
Résultat net	2 960	1 998	+962
<i>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</i>	<i>1 033</i>	<i>1 083</i>	<i>-50</i>
Position nette de liquidité de l'Automobile	2 661	2 104	+557
Capitaux propres	28 474	24 898	+3 576

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)	2015					2014				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	8 829	12 236	8 802	13 241	43 108	7 727	11 012	7 984	12 151	38 874
Financement des ventes	559	573	534	553	2 219	530	551	546	554	2 181
TOTAL	9 388	12 809	9 336	13 794	45 327	8 257	11 563	8 530	12 705	41 055

(en %)	VARIATION				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	+14,3 %	+11,1 %	+10,2 %	+9,0 %	+10,9 %
Financement des ventes	+5,5 %	+4,0 %	-2,2 %	-0,2 %	+1,7 %
TOTAL	+13,7 %	+10,8 %	+9,4 %	+8,6 %	+10,4 %

La contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires a atteint 43 108 millions d'euros, en croissance par rapport à 2014 (+10,9 %). Hors un effet de change négatif de 0,1 point, le chiffre d'affaires de l'Automobile a progressé de 11,0 %. Cette évolution positive s'explique notamment par :

- la croissance des ventes aux partenaires, avec l'impact en année pleine des projets lancés en 2014 (production de ROGUE en Corée et de SMART en Europe), qui a eu un impact favorable de 4,8 points ;
- un effet volume de 3,2 points lié au succès des nouveaux modèles et à la dynamique du marché européen ;
- un effet prix positif de 2,1 points provenant principalement des hausses de prix réalisées dans certains pays émergents (Brésil, Russie, Argentine...) afin de compenser la dévaluation des devises ;
- un effet mix produit favorable de 1,3 point grâce notamment au lancement de véhicules dans les segments supérieurs du marché (ESPACE, KADJAR).

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2015	2014	VARIATION
Automobile	1 496	858	+638
en % du chiffre d'affaires du secteur	3,5 %	2,2 %	+1,3 pt
Financement des ventes	824	751	+73
TOTAL	2 320	1 609	+711
en % du chiffre d'affaires Groupe	5,1 %	3,9 %	+1,2 pt

La **marge opérationnelle de l'Automobile** a progressé de 638 millions d'euros à 1 496 millions d'euros (3,5 % du chiffre d'affaires), en raison principalement :

- d'une réduction des coûts de 527 millions d'euros, résultant du *Monozukuri* pour 596 millions d'euros et d'une hausse des frais généraux de 69 millions d'euros ;
- de la croissance de l'activité pour 480 millions d'euros. Ce montant résulte de la progression de l'activité industrielle pour 441 millions d'euros, de RCI Banque et des autres activités (ventes réseau Groupe, pièces & accessoires) pour 39 millions d'euros ;
- de la baisse des prix des matières premières avec un impact positif de 61 millions d'euros ;
- d'un effet change positif de 22 millions d'euros.

Ces éléments positifs ont permis de compenser :

- l'effet mix/prix/enrichissement des produits, négatif de 379 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 et la hausse des dépenses marketing liées aux lancements.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe a atteint 824 millions d'euros, contre 751 millions d'euros en 2014. Cette augmentation de 9,7 % résulte de la hausse du produit net bancaire, conséquence de la croissance significative de l'encours productif moyen (+11,0 %) et d'une rentabilité de l'activité de services en forte progression. En dépit des difficultés économiques de certains pays émergents (Brésil, Russie), le coût du risque (y compris risque pays) s'améliore de 10 points de base à 0,33 % de l'encours productif moyen. 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 199 millions d'euros, contre une charge nette de 504 millions d'euros en 2014. Ils sont principalement constitués :

- de charges de restructurations d'un montant de 157 millions d'euros, liées à la poursuite de la mise en œuvre de l'accord de compétitivité signé en France et à des charges de restructurations dans différents autres pays ;
- de dépréciations d'actifs de certains programmes pour 53 millions d'euros.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** positif de 2 121 millions d'euros contre 1 105 millions d'euros en 2014.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 221 millions d'euros, contre une charge nette de 333 millions d'euros en 2014, reflétant la baisse du coût de l'endettement moyen ainsi que des différences de change positives.

Renault enregistre une contribution de 1 371 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont notamment :

- 1 976 millions d'euros pour Nissan (1 559 millions d'euros en 2014) ;
- -620 millions d'euros pour AVTOVAZ (-182 millions d'euros en 2014).

Concernant la contribution d'AVTOVAZ, la conjoncture exceptionnellement difficile en Russie (marché en baisse de plus de 35 %, cours moyen du rouble en repli de 33 %, taux d'intérêt en hausse), et décalée par rapport à nos anticipations, a conduit à une perte pour Renault de 620 millions d'euros qui s'explique par les éléments suivants :

- quote-part de la perte enregistrée par AVTOVAZ pour 395 millions d'euros (dont 136 millions de perte opérationnelle) ;
- dépréciation de la valeur de l'investissement mis en équivalence pour 225 millions d'euros, pour la ramener à la valeur boursière des titres AVTOVAZ au 31 décembre 2015, soit 91 millions d'euros pour la quote-part de Renault.

Le Groupe Renault est en discussion avec les autres actionnaires de la holding ARA BV, contrôlant AVTOVAZ, en vue d'une prochaine recapitalisation qui pourrait conduire à la consolidation de cette entreprise par Renault. Dans ce contexte, le prêt et les créances détenus sur AVTOVAZ seraient capitalisés et font partie de l'investissement net mis en équivalence au 31 décembre 2015.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 311 millions d'euros, en augmentation de 175 millions d'euros par rapport à 2014, dont 472 millions d'euros au titre de l'impôt courant et un produit de 161 millions d'impôts différés actifs, notamment sur l'intégration fiscale France.

Le **résultat net** s'établit à 2 960 millions d'euros, contre 1 998 millions d'euros en 2014. Le résultat net part du Groupe s'élève à 2 823 millions d'euros (contre 1 890 millions d'euros en 2014).

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2015	2014	VARIATION
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées)	3 451	3 138	+313
Variation du besoin en fonds de roulement	663	596	+67
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 729)	(2 416)	(313)
Véhicules et batteries donnés en location	(352)	(235)	(117)
FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL	1 033	1 083	(50)

En 2015, le **free cash flow** opérationnel de l'Automobile est positif de 1 033 millions d'euros, en liaison notamment avec :

- une capacité d'autofinancement de 3 451 millions d'euros (+313 millions d'euros), traduisant l'amélioration de la rentabilité opérationnelle de l'activité ;
- une variation positive du besoin en fonds de roulement de 663 millions d'euros, notamment liée à la hausse des encours fournisseurs ;
- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de 2 729 millions d'euros, en augmentation de 13,0 % par rapport à 2014 en raison des nombreux lancements programmés.

Les investissements et frais de R&D nets se sont établis à 7,9 % du chiffre d'affaires Groupe contre 7,4 % en 2014. Ce pourcentage reste en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires.



GRUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

(en millions d'euros)	2015	2014	VARIATION
Dépenses de R&D	(2 243)	(1 890)	(353)
Frais de développement capitalisés	874	842	+32
<i>en % des dépenses de R&D</i>	39,0 %	44,6 %	(5,6 %)
Amortissements	(706)	(673)	(33)
FRAIS DE R&D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT	(2 075)	(1 721)	(354)

Le taux de capitalisation baisse de 44,6 % en 2014 à 39,0 % en 2015 en liaison avec l'avancement des projets.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2015	2014
Investissements corporels (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	1 840	1 541
Investissements incorporels	955	964
<i>dont frais de développement capitalisés</i>	874	842
Total investissements	2 795	2 505
Produits des cessions	(66)	(89)
TOTAL AUTOMOBILE	2 729	2 416
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	6	6
TOTAL GROUPE	2 735	2 422

Les investissements bruts totaux de 2015 sont en hausse par rapport à 2014. Ils se répartissent à raison de 63 % pour l'Europe et 37 % à l'international :

- 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 C, de la gamme D et des organes mécaniques. Un

effort significatif a également été entrepris pour améliorer la compétitivité des usines européennes et augmenter la capacité de production des organes mécaniques pour répondre aux besoins du marché européen.

- hors d'Europe, les investissements concernent principalement le déploiement de nouveaux véhicules de la gamme Global Access notamment dans les Régions Amériques, Eurasie et AMI.

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2015	2014
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)	2 735	2 422
Frais de développement capitalisés	(874)	(842)
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	(252)	(190)
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX NETS (1)	1 609	1 390
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	3,5 %	3,4 %
DÉPENSES DE R&D	2 243	1 890
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(253)	(254)
FRAIS DE R&D NETS (2)	1 990	1 636
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	4,4 %	4,0 %
INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS (1) + (2)	3 599	3 026
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	7,9 %	7,4 %

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2015

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

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2014	+ 2 104
<i>Free cash flow</i> opérationnel 2015	+ 1 033
Dividendes reçus	+ 581
Dividendes payés aux actionnaires de Renault	(599)
Investissements financiers et autres	(458)
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ AU 31/12/2015	+ 2 661

La hausse de 557 millions d'euros de la position nette de liquidité de l'Automobile par rapport au 31 décembre 2014 s'explique notamment par :

- le flux net de dividendes ;
- divers ajustements de valeurs, notamment liés aux fluctuations des devises ainsi qu'à d'autres opérations financières.

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Passifs financiers non courants	(5 693)	(7 272)
Passifs financiers courants	(4 811)	(3 872)
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	119	514
Actifs financiers courants	1 475	1 143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 571	11 591
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ	+ 2 661	+ 2 104

En 2015, Renault a emprunté environ 580 millions d'euros sur des durées moyen/long terme. Renault a notamment confirmé sa présence historique sur le marché domestique japonais par une émission de 70 milliards de yens (Samurai bond). La réserve de liquidités de l'Automobile s'établit à 14,9 milliards d'euros à fin décembre 2015. Cette réserve est constituée de :

- 11,6 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
 - 3,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.
- Pour RCI Banque, au 31 décembre 2015, les sécurités disponibles s'élèvent à 8,9 milliards d'euros. Elles comprennent :
- des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,1 milliards d'euros ;
 - des créances mobilisables en banque centrale pour 2,4 milliards d'euros ;
 - des actifs hautement liquides (HQLA) pour 2,2 milliards d'euros ;
 - et un montant de cash disponible de 200 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 2015.

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 2015 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 2015, 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 2015**

(en millions d'euros)

	RENAULT	NISSAN *	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services de l'Automobile	43 108	82 870	(4 526)	122 255
Produits du Financement des ventes	2 219	6 938	(147)	8 207
CHIFFRE D'AFFAIRES	45 327	89 808	(4 673)	130 462

* Converti au taux moyen 2015, soit 134,4 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 2015 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2015 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET ⁽²⁾
Renault	2 320	2 121	984
Nissan ⁽¹⁾	5 552	5 196	4 719
ALLIANCE	7 872	7 317	5 703

(1) Converti au taux moyen 2015, soit 134,4 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 6,0 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit en 2015 :

(en millions d'euros)

Renault	2 075
Nissan ⁽¹⁾	2 744
ALLIANCE	4 819

(1) Converti au moyen de l'exercice 2015, soit 134,4 yens / euro.

INDICATEURS DE BILAN**Bilans résumés de Renault et de Nissan****RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2015****ACTIFS** (en millions d'euros)

Immobilisations incorporelles	3 570
Immobilisations corporelles	11 171
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	785
Impôts différés actifs	881
Stocks	4 128
Créances du Financement des ventes	28 605
Créances clients de l'Automobile	1 262
Autres actifs	7 499
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 133
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN	
Participation dans Nissan	18 571
TOTAL ACTIFS	90 605

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)

Capitaux propres	28 474
Impôts différés passifs	122
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 600
Passifs financiers de l'Automobile	9 838
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	30 752
Autres dettes	19 819
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	90 605

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2015

ACTIFS (en millions d'euros) ⁽¹⁾

Immobilisations incorporelles	5 938
Immobilisations corporelles	43 142
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	3 908
Impôts différés actifs	1 332
Stocks	11 292
Créances du Financement des ventes	53 519
Créances clients de l'Automobile	4 995
Autres actifs	10 518
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 552
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT	141 196
Participation dans Renault	1 720
TOTAL ACTIFS	142 916

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros) ⁽¹⁾

Capitaux propres	46 097
Impôts différés passifs	6 176
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	2 530
Passifs financiers de l'Automobile ⁽²⁾	(4 502)
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	62 767
Autres dettes	29 848
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	142 916

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 131,1 yens / euro au 31 décembre 2015.

(2) Les passifs financiers de l'Automobile sont présentés après déduction des prêts intra-Groupe consentis au Financement des ventes, qui s'élèvent à 13 002 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 2015, hors actifs immobilisés donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)

Renault	1 845
Nissan *	3 836
ALLIANCE	5 681

* Converti au taux moyen 2015, soit 134,4 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 28 milliards d'euros.



1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

1

	2015	2014	2013	2012	2011
Frais de R&D nets (en millions d'euros) *	1 990	1 636	1 516	1 570	1 637
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	45 327	41 055	40 932	41 270	42 628
R&D/CA Groupe	4,4 %	3,9 %	3,7 %	3,8 %	3,8 %
Effectifs R&D Groupe Renault	16 605	16 308	16 426	17 037	17 278
Brevets Groupe Renault	479	608	620	607	499

* = 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 en 2014 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

Renault est un constructeur automobile fortement engagé dans la réduction de son empreinte écologique globale.

L'industrie automobile est un acteur à part entière de la mobilisation contre le réchauffement climatique, alors même que le secteur des transports dans son ensemble est responsable de 23 % des émissions de CO₂ liées à la production et à la consommation d'énergie.

Il s'agit d'un enjeu majeur pour lequel Renault dispose de plusieurs leviers d'action :

- 1^{er} levier, la baisse des émissions de CO₂ et de particules fines des véhicules thermiques actuels. Les normes donnent le tempo de ce mouvement de réduction. Depuis le passage à la norme Euro 5 puis Euro 6 en septembre 2014, la généralisation du filtre à particules a permis de ramener les émissions de particules des nouveaux véhicules diesel en Europe à un niveau inférieur à celui des véhicules à essence. Dans le cadre des plans de relance de la « Nouvelle France Industrielle », Renault travaille

particulièrement sur deux projets : le véhicule basse consommation (projet PFA⁽¹⁾) et le véhicule autonome ;

- 2^e levier, le développement d'une offre zéro émission. Au regard des enjeux environnementaux, le développement du véhicule électrique n'est pas une simple option mais bien une nécessité incontournable. L'alliance Renault-Nissan a dépassé les 300 000 véhicules électriques vendus dans le monde, le positionnant de facto en leader mondial, loin devant ses concurrents. En dépit d'infrastructures insuffisantes, la tendance de fond est à l'enclenchement d'une dynamique irréversible : partout où l'implantation d'infrastructures s'accélère, le véhicule électrique connaît un essor important;
- 3^e levier, l'économie circulaire qui consiste à refermer le cycle de vie des matières en maximisant le recours aux matières recyclées et pièces de réemploi au cours de la fabrication et de la vie des produits. Renault en a fait une composante essentielle de sa stratégie environnementale (cf. 2.6.3.2). Ainsi les nouveaux véhicules produits en Europe contiennent en moyenne plus de 30 % de matières recyclées.

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 a lancé KWID, véhicule entrée de gamme pour l'Inde dont l'objectif est d'offrir une voiture moderne, robuste et fiable à moins de 5 000 euros.

1.4.1.2 LES PARTENARIATS

Réinventer l'automobile du 21^e siècle : véhicule frugal en énergie, fortement allégé, connecté et capable de substituer tout ou partie aux activités du conducteur, c'est un défi qui ne peut être relevé que collectivement. Pour Renault, les contrats de collaboration de R&D permettent d'accélérer le développement des technologies nécessaires pour relever ces challenges, mais aussi d'enrichir les compétences en partageant les coûts : un levier clé pour faire mûrir les innovations plus rapidement afin de les introduire d'avantage dans les projets véhicule :

Chiffres à fin décembre 2015

Contrats collaboratifs contractualisés : 81		Conventions CIFRE : 97
Contrats européens : 39	Contrats français : 42	

En parallèle, 36 projets (22 projets européens & 14 projets français) sont en cours de préparation ou en cours d'examen par le financeur.

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

- Odin (*Optimized electric Drivetrain by INtegration* – Projet Européen) ;
- GMP DLC^c (Groupe MotoPropulseur, *Diamond like carbon Designed for low CO2* – Projet FUI 15) ;
- HYDIVU (groupe motopropulseur hybride diesel pour véhicule urbain utilitaire léger inter urbain – Projet du Programme français des Investissements d'Avenir) ;

- ELSA (*Energy Local Storage Advance systems* – Projet Européen) ;
- DEISUR (Modélisation des effets de DEFauts et d'Intégrité de SURface sur la tenue en Fatigue dans les composants forgés – Projet ANR).

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.

Septembre 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 sur les batteries 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.

L'Accord stratégique global, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2015, s'appuie maintenant sur l'équipe du laboratoire commun dont l'activité, dédiée exclusivement à l'accord batteries jusqu'à fin 2014, a été étendue à l'ensemble des activités du CEA. La 1^{re} année de l'accord global a permis de conforter les projets à fort potentiel initiés au sein des deux accords précédents et d'ouvrir de nouveaux axes de travail.

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.

(1) La Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a pour objet de définir et mener les actions contribuant au renforcement de la filière automobile française.



L'Accord du projet RAMSE3S a été signé en 2015. Il s'agit d'un soutien, dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, aux travaux de recherche du GSM.

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. Parmi les dépôts réalisés ou contractualisés en 2015 :

- des projets sur l'allègement des matériaux. Par ex : ALLEGRIA (ALLègement Économique Grâce à l'Intérêt de l'Aluminium), VA3 (Vitrage Allégé - Aérodynamique - Acoustique), ou encore SOPRANE (Vitrage Allégé - Aérodynamique - Acoustique) ;
- un projet structurant pour la réduction des émissions de CO₂ : ZEUS (Hybride Rechargeable à coût abordable), a été retenu dans le cadre du programme 2 I/100.

Renault est membre fondateur de l'Institut VeDeCom (Véhicule Décarboné Communicant et sa Mobilité) retenu en 2012 par le Commissariat général aux investissements d'avenir : la structure de l'Institut est opérationnelle et comprend à ce jour du personnel Renault impliqué dans des postes clés. Dans le cadre de sa première année d'existence, cet Institut s'est distingué lors de l'ITS Bordeaux 2015, avec une démonstration de véhicules Autonomie circulant en conditions urbaines.

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 ⁽¹⁾, 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 jour, la démarche a été transversalisée à d'autres membres industriels du pôle.

ACCORD-CADRE RENAULT-CNRS

Signé depuis le 15 mai 2013, pour une durée de quatre ans, ce partenariat stratégique entre Renault et le principal établissement de recherche public français contribue à fluidifier la signature des contrats locaux qui accompagnent nos relations avec près d'une centaine de laboratoires CNRS répartis sur tout le territoire (Lyon, Lille, Montpellier, Clermont, Rouen, Paris, Orléans, Bordeaux, Poitiers, Grenoble, Rennes, Strasbourg, etc.).

Cet accord-cadre permet de pérenniser nos collaborations actuelles avec les laboratoires du CNRS mais également d'investiguer de nouveaux domaines de recherche collaborative et d'innovation pour les années à venir. Les neurosciences, la réalité virtuelle, l'ergonomie, les nouveaux matériaux ou encore la catalyse sont les nouveaux champs de recherche investigués par les équipes Renault et CNRS.

L'essentiel de ces coopérations scientifiques concerne les sciences de l'ingénierie et des systèmes et touche notamment aux questions liées à la combustion, à la fatigue des matériaux, à la thermique ou à l'aéro-acoustique.

Ces coopérations prennent la forme :

- de projets de collaboration pluriannuels ;
- d'activités associées aux sujets de recherche des doctorants Cifre.

(1) Domaines d'activités stratégiques.

1.4.2 PROJETS DE RECHERCHE 2015

1.4.2.1 1 L AUX 100 KM : LE PROTOTYPE EOLAB, VITRINE DE L'INNOVATION RENAULT POUR L'ENVIRONNEMENT, RELÈVE LE DÉFI DE L'ULTRA-BASSE CONSOMMATION

« EOLAB Concept » est un *concept-car* décliné du prototype de recherche EOLAB qui explore les voies de l'ultra-basse consommation. Avec 1 l/100 km soit 22 g d'émissions de CO₂/km sur cycle mixte NEDC ⁽¹⁾, 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 ⁽²⁾ », 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, depuis 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 multimatériaux 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.

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

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

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.

1.4.2.2 VALET DE PARKING AUTOMATIQUE

Lors du Congrès ITS 2015, Renault a présenté un démonstrateur de valet de parking autonome sur la base d'une FLUENCE Z.E.

Ce service est particulièrement dédié à des flottes de véhicules de type Pool Taxis. L'utilisateur peut réserver un véhicule de pool taxi grâce à une application Internet/intranet sur smartphone et ordinateur. Il entre un point de départ et un créneau horaire dans l'application. À l'heure choisie, il reçoit un message l'informant que son véhicule est arrivé de manière autonome au point de rendez-vous dédié.

Le véhicule est chargé de la quantité d'énergie nécessaire afin que l'utilisateur réalise son trajet. Afin d'accéder au véhicule, l'utilisateur valide son identité grâce à une carte RFID qu'il appose sur le capteur du pare-brise. Une fois l'accès validé, le véhicule passe du mode autonome au mode manuel et laisse la main à l'utilisateur. Une fois le trajet effectué, et le véhicule arrivé à destination, il retourne seul au pool taxi.



1.4.2.3 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.

1.4.3 NOUVEAUX PRODUITS 2015 & INNOVATIONS ET TECHNOLOGIES ASSOCIÉES

1.4.3.1 RENAULT KADJAR

UNE PLATE-FORME ALLIANCE

Avec « KADJAR », Renault élargit son offre de *crossover* en se positionnant sur le segment C, entre « CAPTUR » et « KOLEOS ». Sur un segment en plein essor, KADJAR vient soutenir les ambitions de Renault à l'international.

Il sera par ailleurs le premier véhicule de Renault fabriqué en Chine en 2016. Premier marché automobile mondial avec plus de 22 millions d'unités vendues en 2014, les *crossover* y représentent 26 % des ventes. Conçu sur une plate-forme commune à Renault-Nissan, CMFC/D, KADJAR bénéficie de l'expertise de l'Alliance sur le segment des *crossover*.

SÉCURITÉ

- **Le Freinage actif d'urgence (AEBS)** : ce système alerte le conducteur en cas de risque de collision avec le véhicule qui le précède. Sans réaction du conducteur ou en cas de réaction insuffisante, les freins sont automatiquement activés afin d'éviter ou atténuer une collision.
- **L'Alerte de franchissement de ligne** : cette fonction, active dès 70 km/h, avertit le conducteur en cas de franchissement involontaire d'une ligne continue ou discontinue. Cette alerte contribue à la sécurité à bord en prévenant le conducteur d'une trajectoire pouvant entraîner une sortie de route.
- **L'Avertisseur d'angle mort** : pour des manœuvres de dépassement sécurisées, ce système alerte le conducteur par un signal visuel, si un véhicule se trouve dans l'angle mort.

AIDES AU CONDUCTEUR

- **L'Easy Park Assist** : après avoir aidé le conducteur à identifier une place de parking, en mesurant l'espace disponible grâce à des capteurs, **le système prend ensuite entièrement la main sur la direction lors de la manœuvre de parking**. Le système *Easy Park Assist* prend en charge **trois modes de stationnement : en créneau, en épi et en bataille**. Dans tous les cas, le conducteur reste maître du freinage et de l'accélération pendant la manœuvre.

- **L'aide au stationnement avant, arrière et latéral** : elle assiste le conducteur dans la réalisation de ses manœuvres, sans délégation de conduite. Des capteurs alertent le conducteur d'un risque de collision pour protéger le véhicule, et ce à 360°.

- **La caméra de recul** : au passage de la marche arrière, la caméra transmet une vue de l'environnement arrière du véhicule sur l'écran tactile. L'image est accompagnée d'un gabarit mobile et d'un gabarit fixe pour faciliter la manœuvre.

1.4.3.2 TALISMAN

LE RENOUVEAU DU SEGMENT D

À l'occasion du salon de Francfort 2015, Renault a présenté pour la première fois au public « TALISMAN » et « TALISMAN Estate ». Le segment D représente un volume annuel supérieur à un million de véhicules en Europe dont les breaks pèsent 54 % du mix total. Avec TALISMAN Estate, Renault propose tous les atouts de la berline révélée en juillet dernier, auxquels s'ajoutent le style et les aspects pratiques d'un break.

Au cœur de la technologie **MULTI-SENSE** : 4 roues directrices et amortissement piloté

De façon inédite sur le segment, Renault TALISMAN associe le **système 4CONTROL et l'amortissement piloté**. En ville, le châssis 4CONTROL doté TALISMAN d'une agilité hors du commun. La stabilité en courbe et l'agilité en cas de manœuvre d'évitement placent la nouvelle Renault dans une classe à part en confort de conduite et en sérénité.

La technologie MULTI-SENSE de Renault permet de personnaliser l'expérience de conduite selon quatre modes pré-programmés : confort, sport, neutre, éco et un mode « perso » entièrement paramétrable.

Chaque mode, accessible depuis le système multimédia R-LINK 2 ou sur la console centrale, joue sur la réponse du moteur, les lois de passages de vitesses de la boîte EDC, la variation de l'effort au volant, les réglages de l'amortissement piloté et les paramètres du système 4CONTROL.

Une palette complète d'aides à la conduite (ADAS)

- **Pour sécuriser** : régulateur de vitesse adaptatif (ACC), freinage actif d'urgence (AEBS).
- **Pour alerter** : alerte de franchissement de ligne (LDW), alerte de distance de sécurité (SDW), détection des panneaux de signalisation avec alerte de survitesse (TSR/OSP), avertisseur d'angle mort (BSW).
- **Pour faciliter** : caméra de recul, commutation automatique des feux de route/croisement (AHL), frein de parking assisté, aide au stationnement avant, arrière et latéral et aide au parking mains libres.
- **L'affichage tête haute en couleurs, rétractable**, reprend des informations utiles, pour une conduite sereine : vitesse instantanée, guidage navigation, aides à la conduite (ADAS).

1.4.3.3 NOUVELLE MEGANE

NÉE DE LA PLATE-FORME CMF C/D

« Nouvelle MEGANE » bénéficie de l'architecture modulaire *CMF C/D* (*Common Module Family*) et dispose ainsi de nombreuses prestations du segment supérieur, héritées de Nouvel ESPACE et de TALISMAN : affichage tête haute en couleurs, compteur avec écran TFT – *Thin Film Transistor* – couleur 7 pouces, deux formats de tablette multimédia R-LINK 2 – 7 pouces horizontal et 8,7 pouces vertical, *MULTI-SENSE*, *4CONTROL*. Cette offre complète de technologies est unique sur le segment.

UN AFFICHAGE TÊTE HAUTE EN COULEURS ISSU DU SEGMENT SUPERIEUR

L'affichage tête haute en couleurs, rétractable, améliore la **sécurité** et le **confort** du conducteur, pour une grande **lisibilité et facilité d'usage des aides à la conduite**. Sans quitter la route des yeux, l'écran affiche des informations utiles, pour une conduite sereine : vitesse instantanée, guidage navigation, aides à la conduite (ADAS).

DES TECHNOLOGIES ISSUES DU SEGMENT D

Nouvelle MEGANE bénéficie des **dernières technologies d'aides à la conduite**, présentes sur Nouvel ESPACE et TALISMAN. L'ensemble des ADAS, accessible et activable depuis la tablette R-LINK 2, permet :

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

1.4.3.4 KWID

Avec « KWID », Renault poursuit sa stratégie de mobilité accessible pour tous afin d'accroître sa croissance à l'international. En utilisant une nouvelle plate-forme de l'alliance Renault-Nissan et en suivant la voie tracée par « DUSTER », KWID va permettre à Renault de poursuivre son expansion à l'international en répondant aux besoins d'une clientèle à la recherche de style, de robustesse et de facilité d'utilisation.

UNE NOUVELLE PLATE-FORME DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Renault KWID est le 1^{er} véhicule de l'alliance Renault-Nissan à utiliser la plate-forme *CMF-A*. Il a été développé par le Centre d'Ingénierie Indien de l'Alliance.

Cette approche par plate-forme permet d'aller plus loin dans l'internationalisation et la flexibilité de l'offre produit grâce à la performance de l'architecture et au partage des composants. Comme toutes les plates-formes de l'Alliance, *CMF-A* permet beaucoup de souplesse. L'esthétique extérieure et la mécanique peuvent faire l'objet de variations considérables, en fonction des besoins spécifiques et des préférences de la clientèle, en Inde comme sur d'autres marchés internationaux.

UN INTÉRIEUR MODERNE ET INTUITIF

La console centrale de la planche de bord traitée « piano black » et cerclée de chrome intègre le système multimédia et de navigation Media-Nav avec un écran tactile de sept pouces (18 cm) inédit dans le segment. KWID offre un intérieur connecté avec des technologies qui répondent aux besoins du conducteur et facilitent la conduite. Ergonomique et facile d'utilisation, Media-Nav inclut la navigation, la radio et la technologie Bluetooth qui permet de téléphoner en mains-libres pour une conduite plus sûre. Ces prestations correspondent parfaitement aux attentes des clients indiens à la recherche de statut et de connectivité.

1.4.3.5 MOTEUR ÉLECTRIQUE R240

Le nouveau moteur de ZOE, baptisé R240, accompagné d'une batterie à la gestion électronique optimisée, bénéficie d'un rendement amélioré et de performances de charge accrues.

UNE MEILLEURE AUTONOMIE

Le moteur R240 affiche une autonomie, inégalée au sein de son segment, de 240 km NEDC, soit 30 km de plus que le moteur Q210. Les ingénieurs Renault ont amélioré le rendement du moteur, en optimisant sa gestion électronique. Le rendement amélioré permet de diminuer la consommation électrique de ZOE au roulage, tout en conservant sa puissance. Moins d'énergie consommée, c'est de l'autonomie gagnée !

TEMPS DE CHARGE RÉDUIT

Avec le moteur R240, le temps de charge de ZOE est réduit de 10 % en moyenne, par rapport au moteur Q210, pour les usages les plus courants. Pour élargir le rayon d'action de ZOE, les ingénieurs Renault ont également travaillé sur la réduction de ses temps de charge à basse puissance, en faisant évoluer le chargeur Caméléon (3). Pour chaque minute de charge, ce sont davantage de kilomètres que l'utilisateur récupère !

95 BREVETS POUR UN MOTEUR

Pour concevoir ce moteur, Renault innove et dépose 95 brevets.

Le moteur R240 est un moteur électrique synchrone à rotor bobiné de 65 kW et 220 Nm avec chargeur Caméléon intégré. Il bénéficie d'un rendement amélioré et de performances de charge accrues grâce à l'optimisation de la gestion électronique de chaque composant, ainsi que d'un encombrement réduit. Innovant dans sa conception et dans son architecture, le moteur R240 a donné lieu au dépôt de 95 brevets.



1.4.4 LEVIERS DE PERFORMANCE

1.4.4.1 MODULES ET *COMMON MODULE FAMILY* (CMF)

MODULES

En 2015, 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 157 modules engagés en huit vagues. À fin décembre, 113 contrats modules ont été prononcés. L'ensemble de ces modules contractualisés représentent une couverture de 55 % 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. S'appuyant sur le processus ACM (*Alliance Commodity Meeting*) commun aux Achats et à l'Ingénierie, elle vise à accélérer la convergence technique au bénéfice de la performance économique de l'Alliance.

CMF (*COMMON MODULE FAMILY*)

Source de compétitivité accrue et de synergies, la démarche CMF 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 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).

Les premiers véhicules de Renault issus de la famille CMF sont – le nouvel « ESPACE » et Renault « KADJAR » – qui sont aussi construits sur l'architecture CMF C/D. On peut également compter en 2015 avec KWID en Inde, le premier véhicule de l'Alliance fabriqué sur la base de l'architecture CMF-A.

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.

Aujourd'hui on compte 43 systèmes communs à Renault et Nissan qui couvrent les véhicules des deux marques.

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 2015 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

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

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 2015 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 a été mise en place début 2010 pour mieux mobiliser le savoir et le savoir-faire de l'entreprise au service de la satisfaction des clients, des axes stratégiques et de la performance de l'entreprise.

Cette filière est structurée en 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 :

- un *Expert Fellow*, nommé par le Président de Renault et membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité. Garant de la définition des domaines d'expertises stratégiques, l'*Expert Fellow* anime le réseau des *Experts Leaders* afin d'en structurer la production, de déployer les *best practices* de favoriser les approches collaboratives, d'assurer la représentativité technique dans les instances de standardisation et réglementation ;
- 42 *Experts Leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'*expert leader* a pour mission de développer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et en construisant un réseau externe, afin de mettre le savoir et le savoir-faire à la disposition des opérationnels de l'entreprise ;
- 152 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 ;
- 434 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 grâce à son fonctionnement transversal, d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des opérations, d'orienter la production en ligne avec les axes stratégiques de l'entreprise. Depuis deux ans ce réseau est étendu à l'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.

En 2015, la convergence des ingénieries a franchi une nouvelle étape permettant aux équipes Renault et Nissan de travailler de concert sur l'ensemble des périmètres avec un management commun.



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.

Plusieurs axes portent cette nouvelle stratégie de convergence de l'ingénierie :

COMPÉTITIVITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'ALLIANCE

Dans des domaines comme ceux du véhicule autonome, de la connectivité ou du véhicule électrique, et plus généralement dans les domaines de la recherche, les technologies les plus performantes sont identifiées. L'objectif

est de prendre le meilleur des deux constructeurs et de se concentrer sur les technologies les plus prometteuses afin d'en améliorer la compétitivité et de réduire le temps nécessaire à l'introduction d'innovations dans les projets véhicules (*Time to market*).

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, comme avec le développement du Renault KWID par le centre indien.

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 risque

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques spécifiques : volatilité du PIB, instabilité économique et politique, troubles sociaux, changements réglementaires, nationalisation, difficultés de recouvrement, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises et mesures de contrôle des changes. À titre d'exemple, Renault rencontre des difficultés de rapatriement de fonds d'Iran et a continué à constater jusqu'à la mi-décembre 2015 les effets contraignants du contrôle des changes en Argentine, ralentissant fortement les transferts intra-Groupe.

Principes et dispositif de gestion

Les choix géographiques d'implantations industrielles du Groupe ont été effectués dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale.

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

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

En matière de flux commerciaux, pour les pays à risque, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiements. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, les partenaires dans l'automobile, ou les ventes dans certains pays pour lesquelles les couvertures n'existent pas. Le risque pays non-couvert fait l'objet d'un suivi régulier.

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

Pour centraliser la gestion des risques de non-paiement et mettre en œuvre des couvertures à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma de facturation dit « en étoile ». L'objectif est que les filiales de fabrication vendent leur production d'exportation à Renault s.a.s, qui la revend à ses filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la société mère. Quelques flux entre pays bénéficiant d'accords douaniers ne sont pas organisés selon ce schéma. La filiale exportatrice est alors responsable de la gestion de ses risques avec un support métier de la maison mère.

RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Facteurs de risque

L'équilibre entre les ventes du Groupe dans la Région Europe et les Régions hors Europe (54/46 en 2014 et 58/42 en 2015) permet de profiter des diverses opportunités tout en limitant les chocs de retournement ou de



ralentissement régionaux. Les trois premiers marchés hors la Région Europe sont le Brésil, la Turquie, et la Russie représentant respectivement 6 %, 6 % et 4 % des ventes du Groupe.

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

Principes et dispositif de gestion

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

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

Europe

Le marché européen enregistrant une reprise, le Groupe Renault a mis en place les principes de gestion suivants :

- définition d'objectifs stratégiques ambitieux de reconquête du marché européen, centrés sur le client et le profit ; le Groupe bénéficiera du renouvellement de la gamme du segment C/D en 2015-2016. Le Groupe vise la deuxième place en Europe ;
- continuer à développer des accords de production avec ses partenaires (par exemple : la production de Nissan Micra à Flins).

Brésil & Argentine

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

- tous les véhicules vendus au Brésil et plus de 95 % de ceux vendus en Argentine sont produits au Mercosur avec des taux d'intégration élevés de façon à réduire l'impact des taux de change sur le coût des ventes ;
- 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 des années 2014 et 2015 a amené à adopter des mesures complémentaires notamment en limitant la part des véhicules importés au profit de la production locale. De nouveaux investissements visant à équilibrer la situation financière de Renault en Argentine ont été annoncés en 2015.

Le Groupe continuera à surveiller attentivement la situation au Brésil après l'aggravation de la crise économique, sociale et politique en 2015.

Russie

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

- une politique tarifaire active pour compenser l'impact des fluctuations de change ;
- une gamme de produits ajustée mettant l'accent sur les voitures produites localement. 98 % des véhicules vendus en Russie sont produits dans le pays ;
- un groupe de travail renforcé pour améliorer les taux d'intégration locale.

Chine

En plus de l'activité actuelle liée aux voitures importées (16 000 unités en 2015), la co-entreprise établie avec Dong Feng en Chine a débuté ses activités de fabrication en 2015 et commencera à vendre les *crossover* produits localement début 2016 pour les modèles de type C et fin 2016 pour les modèles de type D. L'usine de la co-entreprise située à Wuhan affiche une capacité de production de 150 000 unités par an.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Facteurs de risques

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

Principes et dispositif de gestion

L'entreprise s'est dotée d'une démarche structurée pour analyser la robustesse de la conformité réglementaire, pour un périmètre identifié de domaines réglementés, définis en collaboration avec la Direction juridique (dont « concurrence », « fraude et corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique », etc.).

Cette démarche est animée par la Direction de la conformité réglementaire (DCR), au sein de la Direction du contrôle interne (DCI), et sa surveillance est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC).

La démarche a pour objectif de réduire l'exposition de l'entreprise et de ses dirigeants aux risques de sanctions pénales, administratives et financières et de protéger son image.

Le dispositif repose sur trois types d'acteurs :

- **les entités opérationnelles** mettent en œuvre la conformité réglementaire via leurs processus, sur la base des directives et avec le support des directions prescriptrices, dans le respect des réglementations locales ;
- **les directions métier prescriptrices** (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction des ressources humaines, Direction de l'environnement, etc.) réalisent la veille réglementaire dans leurs domaines respectifs, déclinent les obligations réglementaires en référentiels internes et les déploient au sein de leurs réseaux ;
- **la Direction de la conformité réglementaire** définit les méthodes et conduit les évaluations des dispositifs de conformité réglementaire, avec le support de la Direction juridique.

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

1.5.1.2 RISQUES TRANSVERSAUX

RISQUES 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 vente 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 sites et des métiers.

Le Groupe bénéficie pour ce faire d'un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail régulièrement réunis et formés pour conforter 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.

Renault a engagé, mi-2014, un plan de rupture en matière d'accidents et conditions de travail afin de faire figurer le Groupe parmi les meilleures entreprises industrielles dans ce domaine et de diviser par trois d'ici 2017 le nombre d'accidents. Une analyse systématique des risques liés aux situations de travail en ateliers, qu'il s'agisse de zones, d'activités, ou d'équipements industriels, est réalisée afin d'engager des actions permettant, après cotation, d'éliminer ou de faire baisser le niveau de risque. Cette méthode est également mise en œuvre pour l'ergonomie des postes de travail et ce dès la conception des installations dans le cadre des projets véhicules. Aujourd'hui, Renault en divisant par deux le nombre d'accidents dans le Groupe, a déjà rejoint le groupe des 10 compagnies internationales ayant les meilleurs résultats dans ces domaines, et est en trajectoire pour atteindre l'objectif fixé à l'horizon du Plan.

Concernant la prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel, un suivi individualisé 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 qualité de vie au travail (QVT) à l'occasion notamment 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. Les problèmes sociaux rencontrés sont traités au sein des unités et remontés s'ils ne peuvent être traités localement.

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 du Groupe et de ses fournisseurs et, dans une moindre mesure, le service après-vente et le transport des pièces et produits entrant dans la fabrication des véhicules ;
- les risques d'interruption des activités industrielles ou logistiques et de dommages aux actifs de l'entreprise du fait de phénomènes climatiques extrêmes (tempêtes, inondations, grêle...);
- les risques financiers et commerciaux qui pourraient découler d'une réponse inadaptée de l'entreprise au renforcement des exigences réglementaires et normatives relatives aux performances environnementales des véhicules, à leur traitement et valorisation en fin de vie et aux produits chimiques entrant dans leur composition, leur fabrication ou leur service après-vente.

Principes et dispositifs de gestion

L'identification et la maîtrise des risques liés à l'environnement sont intégrées au dispositif de management global des risques du Groupe décrit en introduction de ce chapitre.

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

Les risques environnementaux associés aux activités industrielles des fournisseurs du Groupe sont identifiés et hiérarchisés via un processus spécifique de classification des risques RSE fournisseurs. Ils sont maîtrisés d'une part à travers le déploiement auprès de l'ensemble de la chaîne de fournisseurs des *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines* et des *Renault Green Purchasing Guidelines*, qui définissent respectivement les attendus de l'alliance Renault-Nissan vis-à-vis de ses fournisseurs en matière de RSE et les attendus spécifiques de Renault en matière environnementale, et d'autre part à travers un processus d'évaluation RSE des fournisseurs les plus à risque sur la base de l'outil EcoVadis et d'audits sur sites, pouvant donner lieu à des plans d'actions correctives (cf. 2.3.2.4 et 2.3.2.5).

Les risques climatiques sont pris en compte comme les autres risques naturels et les risques industriels au sein de la politique de prévention du Groupe (cf. 1.5.1.3 *Risques liés à l'outil de 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 renforcement des réglementations sur les émissions de gaz à effet de serre, et en particulier sur les 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 (positionnement CAFE...). Ces indicateurs sont suivis annuellement au niveau du Comité Exécutif du Groupe afin d'examiner la situation et les perspectives du Groupe sur ce plan à court, moyen et long terme (10 ans) et définir ou ajuster la stratégie en conséquence. Des éléments de cette stratégie et les principaux résultats obtenus à ce jour sont présentés en 2.6.3.1.

Enfin la prévention du risque « substances » et la conformité au règlement européen REACH ou à ses équivalents dans le reste du monde sont assurées à toutes les étapes du cycle de vie des produits à travers une organisation dédiée et déployée en réseau, s'appuyant sur des pôles d'expertise centraux et une norme « substances » appliquée par l'ensemble de l'entreprise et de la chaîne de fournisseurs (cf. 2.7.2).

RISQUES JURIDIQUES ET CONTRACTUELS

Facteurs de risques

Le Groupe Renault est exposé à trois principaux risques de nature juridique :

■ évolutions légales et réglementaires

De par son activité internationale, Renault est soumis à de nombreuses législations et réglementations, qui sont complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, 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 lois et réglementations 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 gouvernementales, 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, pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats ;

■ propriété intellectuelle

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

La performance du Groupe Renault dépend notamment de la solidité du cadre juridique protégeant les brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Ainsi, Renault ne peut pas garantir que ses droits de propriété intellectuelle ne seront pas détournés ou contestés par des tiers. De tels détournements ou contestations pourraient avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats et l'image du Groupe.

Principes et dispositifs de gestion

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

Concernant les litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et les arbitrages, chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (cf. note 20 A « Provisions » de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, d'une manière générale, un contrôle interne des risques juridiques est organisé autour de trois principes directeurs :

- l'animation de la fonction juridique dans le Groupe, qui est organisée autour d'une fonction centrale et de collaborateurs au sein des 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 Renault en lien avec les différents pays concernés.

RISQUES FISCAUX

Facteurs de risques

Incertitudes dans l'interprétation des textes ou dans l'exécution des obligations fiscales de l'entreprise.

Principes et dispositifs de gestion

Le Groupe Renault a toujours adopté une politique fiscale raisonnable visant à garantir les intérêts des actionnaires tout en préservant une relation de confiance avec les États d'implantation.

Les équipes fiscales de Renault, centrales et locales, gèrent, conformément à leurs attributions respectives, la relation de confiance avec les États et mettent en œuvre la politique fiscale du Groupe, avec pour principal objectif de garantir le respect de ses obligations fiscales nationales et internationales.

Des divergences techniques peuvent cependant apparaître à l'occasion de contrôles, pouvant conduire à des contentieux fiscaux du fait notamment d'incertitudes dans l'interprétation des textes ou dans l'exécution des obligations fiscales de Renault. Le cas échéant, après analyse de la matérialité du risque, des provisions sont enregistrées dans les comptes, afin de refléter les conséquences financières de ces divergences.

RISQUES INFORMATIQUES

Facteurs de risques

La conduite des activités du Groupe dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction des

systèmes d'information Renault (DI-R) qui contribue, par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

- à la continuité de service du *datacenter* qui abrite environ 5 000 serveurs et 3 000 applications informatiques. Les architectures informatiques des 11 applications supportant les processus métiers stratégiques ainsi que des applications connexes sont dupliquées de façon à reprendre le service en moins d'une semaine après un sinistre physique ;
- à la « cyber criminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant 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 à altérer des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des applications voire globalement le réseau intranet du Groupe, et à corrompre des applications ou service (défigurer les sites Internet, etc.). Ces attaques sont de plus en plus fréquentes et ciblent toutes les sociétés. Elles trouvent de nouveaux champs d'attaque avec l'Internet des objets, le véhicule connecté, etc. La « cyber criminalité » peut être opérée depuis l'Internet, comme depuis le réseau interne. Elle peut être facilitée par certains comportements négligents ou insouciant ;
- à la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques demandés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs. Le risque d'exposition à ces non-conformités n'est pas étudié pour les activités informatiques qui ne sont pas sous responsabilité de la DI-R (certaines applications dans le « cloud » de type shadow IT, etc.).

Ces risques peuvent avoir des impacts financiers importants liés à des pénalités ou à l'arrêt des activités. Ils peuvent avoir des impacts sur l'image de marque et/ou entraîner une perte d'avantage concurrentiel.

Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

- **sur le plan opérationnel :**
 - par l'existence d'un processus de définition des exigences de sécurité mis en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des données manipulées ; ces exigences prennent en compte l'évolution des technologies, comme les offres *cloud*,
 - par l'animation de la sécurité informatique (infrastructures, données, traitement...) via un réseau de Spécialistes Sécurité Informatique (SSI) dans chaque métier,
 - par le niveau de protection du réseau informatique du Groupe qui permet l'usage de ressources par les fournisseurs, les partenaires, le réseau de distribution, mais aussi par des entités installées dans des pays à risques,
 - par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la Direction informatique Renault, la Direction de la protection & prévention (D2P) et la Direction de l'audit (DAMRO),
 - par des actions de sensibilisation des collaborateurs et des partenaires ;
- **sur le plan organisationnel et de la gouvernance :**
 - par un Comité des risques informatiques présidé par le membre du Comité exécutif du Groupe (CEG), en charge du risque informatique, et piloté par le Département sécurité informatique du Groupe, 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 des services IT de l'Alliance,

- par des comités de gouvernance pilotés par le Département sécurité informatique du Groupe et qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à la Politique Sécurité des Systèmes d'Information et aux bonnes pratiques.

Les principaux chantiers sécurité en 2015 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'exercices de crise ;
- **l'accompagnement sécurité des projets :**
 - l'accompagnement sécurité pour les projets de partenariats stratégiques à l'international (AVTOVAZ, DRAC, Daimler...),
 - l'accompagnement des projets dans la contractualisation avec les fournisseurs lors d'achat de prestation *cloud* ;
- **la mise en place de systèmes permettant de protéger l'accès à l'intranet et d'anticiper des attaques :**
 - la réalisation d'un pilote sur la base du standard de protection de l'accès à l'intranet (802.1.x),
 - le déploiement d'un Security Opération Center (SOC) sur le périmètre de l'infrastructure, permettant l'analyse de signaux faibles et d'être plus réactif en cas d'attaques ;
- **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 ;**
- **la sensibilisation et formation des utilisateurs aux risques informatique.**

RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Facteurs de risques

Les risques en matière de retraite se concrétisent dans le financement supplémentaire qui peut être rendu nécessaire au regard de variations négatives de ses paramètres constitutifs (effectifs, taux d'actualisation, inflation, espérance de vie) ou de marchés (impact sur les placements) : ils varient selon les types de régime, à cotisations définies ou à prestations définies, sous forme d'indemnités de fin de carrières ou de fonds de pension.



Logique et dispositifs de retraite

Depuis une dizaine d'années, Renault développe des fonds à cotisations définies qui ne comportent plus d'autre engagement financier de la part de Renault que le paiement régulier des cotisations entreprises prévues.

La note 19 C des comptes consolidés donne des informations détaillées sur la définition des différents régimes de retraite et leurs modalités de gestion au regard des risques courus ainsi que sur les hypothèses actuarielles retenues et l'impact desdits régimes sur les comptes.

1.5.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT PRODUITS

Facteurs de risques

Les risques liés au développement produit sont principalement liés à l'adéquation entre l'offre proposée (type de carrosserie, type de segment, prix...) et les besoins des marchés.

Principes et dispositifs de gestion

Le développement de nouveaux modèles ou organes mécaniques est décidé à partir d'une analyse des besoins des clients et d'une rentabilité anticipée. Celle-ci est calculée :

- **côté recettes** : à partir d'études clientèles, de volumes de ventes, de parts de marchés et de prix prévisionnels et du cycle de vie projeté ;
- **côté dépenses** : à partir du ticket d'entrée global du projet et des coûts unitaires prévisionnels et du cycle de vie projeté.

Lorsque les hypothèses de références sont fortement remises en cause (marchés, segments, type de carrosserie ou volumes en baisse, tickets d'entrée/coûts unitaires en hausse), la rentabilité anticipée peut baisser.

Lorsque cette rentabilité est revue à la baisse, le Groupe peut être amené à reconnaître une perte de valeur sur les actifs immobilisés (investissement et frais de développement capitalisés qui sont amortis sur la durée de vie du véhicule) ou à reconnaître une provision destinée à couvrir les indemnités contractuelles à verser, le cas échéant, du fait du non-respect du volume d'achat minimum.

Le pilotage des projets véhicules et organes inclut un management de la sensibilité de la rentabilité aux variations des hypothèses de recettes et de dépenses. Concrètement, 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 contre-mesures nécessaires pour désensibiliser au maximum ou couvrir ces risques.

Cette gestion de risque est pilotée en permanence par chaque Directeur de programme véhicule et organe. Elle est également présentée à chaque jalon de développement, au sein de la Direction du produit et des programmes Groupe ainsi qu'auprès des membres de la Direction générale du Groupe.

D'un point de vue plus général, pour assurer la robustesse du plan gamme Produit et minimiser les risques, le Groupe :

- maximise la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- propose un portefeuille Produit varié, équilibré, qui répond aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché ou type de clientèle.

RISQUES FOURNISSEURS

Facteurs de risques

La maîtrise du risque Fournisseurs représente un enjeu crucial pour un constructeur automobile du fait de la contribution majeure des fournisseurs au prix de revient des véhicules. Toute défaillance, ne serait-ce que d'un seul fournisseur sur l'ensemble du panel, peut générer des impacts considérables tant sur la production des usines du Groupe que sur le développement des projets futurs.

Aussi est-il essentiel pour Renault d'appliquer un dispositif précis de maîtrise du risque fournisseurs concernant l'ensemble des aspects de la relation fournisseurs : conception et développement - fabrication, logistique et qualité – solvabilité et pérennité financière.

Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise des risques fournisseurs mise en œuvre au sein de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) s'articule autour de cinq dispositifs principaux :

- **une politique de prévention** destinée à responsabiliser les fournisseurs en amont sur leurs propres risques, notamment d'approvisionnement ;
- **l'utilisation de standards** Renault-Nissan pour les processus de conception, validation et respect des cahiers des charges des produits en développement ;
- **des processus de détection des non-conformités** relatives à la qualité des pièces livrées et leur traçabilité ;
- **un suivi permanent des risques fournisseurs** sur les plans opérationnels, financiers et liés à la responsabilité sociale d'entreprise ;
- **un dispositif de mise en œuvre de plans d'action** en cas de détection d'une non-conformité ou d'un risque fournisseur.

Cette maîtrise repose également sur l'existence de plusieurs départements dédiés : un département de gestion et maîtrise des risques, un réseau d'analystes financiers, un service dédié à la Responsabilité sociale d'entreprise. Ces départements travaillent en étroite liaison avec les responsables d'achat opérationnels de RNPO au niveau mondial (cf. RSE chapitre 2.1.6).

Prévention et détection

La politique de prévention amont concerne notamment les risques de catastrophe naturelle. Renault et Nissan déploient le programme de « Business Continuity Plan » défini à la suite des catastrophes intervenues en 2011 au Japon et en Thaïlande. Une enquête annuelle est menée auprès de tous les fournisseurs afin d'évaluer les solutions de substitution en cas de catastrophe naturelle.

La maîtrise des risques liée à la conformité des produits conçus et développés par les fournisseurs repose sur le processus « Alliance New Product Quality Procedure » (ANPQP) auquel se conforment tous les fournisseurs. Celui-ci

contient des étapes et procédures strictes de validation et conformité utilisant une grille de cotation marquant la sévérité des défaillances sur les pièces en cours de conception.

En ce qui concerne les risques d'approvisionnement en fabrication série, Renault est particulièrement attentif aux risques capacitaires et qualité.

Pour traiter le risque d'insuffisance capacitaire fournisseurs, Renault utilise un processus de Référentiel capacitaire basé sur une enquête annuelle qui permet une anticipation des besoins et réponses capacitaires deux années à l'avance.

Concernant la qualité des produits livrés en série, Renault dispose d'un système de management appliqué par plus de 300 experts dans le monde. Ce système repose sur une grille d'audit commune à Renault et Nissan qui est construite sur le modèle de la norme ISO TS 16949.

Pour traiter le risque « fournisseurs » groupes, entités ou usines, le Groupe déploie des référentiels propres sur les plans opérationnels et financiers et s'appuie sur des experts internes et externes en ce qui concerne les « standards » RSE (cf. chapitre 2.5.2.1).

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 multicritères évaluant la qualité de l'actionariat et du management, la compétitivité des sites, leur capacité d'investissement, le risque technologique ainsi que la stratégie et la dépendance commerciale auprès des principaux clients. Les règles RNPO imposent au moins une visite annuelle de chaque site fournisseur par un membre de la Direction des achats pour corroborer « de visu » les cotations.

Les risques financiers sont suivis par le réseau d'analystes Renault-Nissan déployé dans l'ensemble des pays d'implantation des groupes Renault et Nissan. Ces analystes évaluent le risque de défaillance des fournisseurs selon une grille de critères communs Renault-Nissan. Ils confrontent leurs conclusions avec les notations des agences de rating, les scores de la banque de France, les recommandations des assureurs-crédit, etc.

Traitement des risques

Les fournisseurs à risque sont présentés et traités en « 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 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.

Dispositifs et principes de gestion

Certaines matières premières consommées par l'industrie automobile sont considérées comme stratégiques, car susceptibles d'impacter la production en cas de restriction d'approvisionnement. Un domaine d'expertise stratégique « 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 de Renault à les recycler ou non, à les substituer le cas échéant. Cette matrice de criticité a permis d'identifier les matières sur lesquelles Renault 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, qui s'est terminé en 2015 (ces différentes activités sont décrites plus en détails dans le chapitre 2.6.3.2 Ressources et Économie circulaire). L'ensemble de ces opérations contribue à sécuriser les approvisionnements de matières du Groupe (polypropylène recyclé, Aluminium, Cuivre, Platine, Palladium, Rhodium...) et est porté par Renault Environnement.

L'expertise développée par Renault sur la méthodologie d'analyse de criticité est devenue une référence. Renault a été notamment chargé en France par le Comité interministériel pour les métaux stratégiques (COMES) de piloter un groupe de travail interprofessionnel sur l'identification et l'évaluation des besoins de l'industrie française en matières premières stratégiques de 2011 à 2014. Un outil d'autodiagnostic de l'exposition aux risques sur les matières premières 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 (cf. tableau des sites de production chapitre 1.1.5.4) et de l'interdépendance des sites entre eux.

Principes et dispositifs de gestion

L'entreprise a donc mis en place depuis 25 ans, en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui est déployée aujourd'hui dans toutes les usines de production. Elle prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux sites de production, ainsi qu'aux centres d'ingénierie et d'essais et aux plates-formes logistiques les plus stratégiques. La plupart des usines existantes ont obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé (RHP) », attribué par les compagnies d'assurances qui contrôlent annuellement l'application des règles de prévention et de protection sur près de 50 sites. Ainsi plus de 93 % des actifs assurés du périmètre industriel, ingénierie et logistique couverts par le programme d'assurance dommages du Groupe Renault se sont vus attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, en reconnaissance des efforts accomplis, conformément au plan de déploiement du programme RHP. Ce niveau élevé de maîtrise des risques, reconnu par les compagnies d'assurance, a un impact favorable direct sur les conditions d'assurance du Groupe.

Les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons (concernant essentiellement la Corée) ou le tremblement de terre (concernant plus particulièrement la Roumanie, le Chili et la Turquie) sont intégrés à la politique de prévention du Groupe. En effet depuis 2008, des actions de renforcement de structures des bâtiments et d'ancrage des installations et équipements industriels sont déployées sur les sites à risques sismiques, ainsi que des mesures organisationnelles telles que formations et exercices de crise.

La mise en œuvre de cette politique repose notamment sur une équipe centrale spécialisée qui établit et met à jour, en concertation avec les assureurs du Groupe, les standards applicables dans le monde entier, et participe à tous les projets de modernisation, d'extension ou de création d'usines. Cette équipe centrale basée en France est relayée par des pôles régionaux en Espagne, Roumanie et Amérique du Sud, et dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau.

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.6 Environnement) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations et de l'existence de pollutions passées sur les sites.

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 l'*Alliance Management Way* (AMW) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe de spécialistes métiers centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation.

Un tableau de bord des données d'impact environnement et énergie est, par ailleurs, soumis au contrôle des Commissaires aux comptes.

RISQUES LIÉS AUX RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

Facteurs de risques

La santé financière des réseaux de concessionnaires indépendants représente un enjeu important dans le cadre de la stratégie commerciale du Groupe. La défaillance de concessionnaires peut avoir ainsi un impact significatif sur le niveau des ventes, au niveau des pays et des Régions.

Principes et dispositifs de gestion

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault ainsi que par RCI Banque, dans les pays où ce dernier est présent. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances.

Dans les autres pays, un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault. Une animation de la productivité du réseau est également mise en œuvre par les filiales afin de gérer pro-activement ce risque.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays, avec RCI, et un Comité de supervision des risques est tenu au siège, si le niveau de risque justifie une surveillance accrue, sur la base d'un *reporting* périodique de la santé financière du réseau et des créances.

Le risque de défaut de paiement est transféré à RCI Banque dans les zones géographiques où RCI dispose de structures ad hoc pour porter le risque sur le réseau et sur les clients particuliers. Si ce risque ne peut être repris par RCI Banque, le Groupe le supporte en direct ou transfère tout ou partie du risque à des établissements bancaires locaux.

La structure de *Credit Management* a mis en place un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile.

Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

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 une capacité de 295 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ;
- les « Dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète une capacité de 1,75 milliard d'euros par sinistre avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier les événements naturels et les bris de machine (les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe). La franchise pour les activités industrielles du Groupe peut atteindre 5 millions d'euros par sinistre ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète une capacité de 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 de réassurance détenue à 100 % par le Groupe. Renault a en effet choisi comme politique d'assumer à travers sa captive de réassurance les risques de fréquence, c'est-à-dire ceux dont la survenance est statistiquement prédictible, et de ne faire porter aux assureurs que les risques de faible fréquence mais dont l'impact économique est tel qu'il mérite d'être mutualisé sur le marché de l'assurance. Cette politique a permis de maintenir le coût des prestations d'assurances auprès de tiers à peu près constant, alors que le Groupe est en constante progression sur les marchés internationaux.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « Transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros. Les protections de certains parcs exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, comme en France, en Slovaquie, au Brésil, en Espagne et en Algérie, par des moyens appropriés comme des filets ou des panneaux photovoltaïques, ont été mises en place ;
- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 15 millions d'euros par événement et dans la limite annuelle d'engagement de 15 millions d'euros ;
- « Responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros.

Par ailleurs MRC fournit une garantie de perte sur les contrats de prévoyance des collaborateurs du Groupe à hauteur de 7,5 millions d'euros par an.

Enfin certains risques tels que la « garantie constructeur » et les campagnes de rappel ne font pas l'objet de couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque entité sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention.

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 2015, 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 2015 est bien répercutée sous forme de baisses de prix d'achats des pièces.

RISQUES DE LIQUIDITÉ

Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Pour cela, elle emprunte de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer sa liquidité, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.



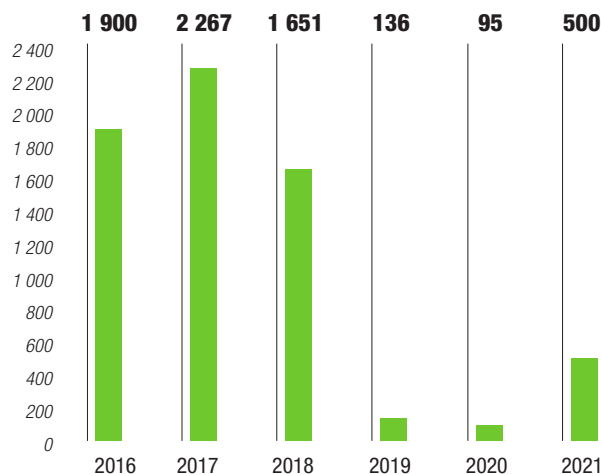
Principes et dispositifs de gestion

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou sous la forme de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

Pour ce faire, Renault dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme d'émission sur le marché japonais « Shelf Registration » d'un montant de 200 milliards de yens, et d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 1,5 milliard d'euros. La documentation contractuelle de ces financements, y compris les financements bancaires, ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché (*pari passu*, *negative pledge*, *cross default*).

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

RENAULT SA – ÉCHÉANCIER DES REMBOURSEMENTS DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾



(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2015 en millions d'euros.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2015, 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-BI).

RATING DE RENAULT

AGENCE	NOTATION	PERSPECTIVE	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
Moody's	Ba1/NP	Positive	10/11/2014	Ba1/NP perspective stable
S&P	BBB-/A3	Stable	22/04/2015	BB+/B positive
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+/-

En avril 2015, S&P a révisé à la hausse la notation de Renault SA de « BB+ » à « BBB- » et la perspective de Renault SA de « positive » à « stable ».

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 2015, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -55 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

RENAULT – FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE EN DEVISES AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPÉRATIONNELLE

L'exposition principale en 2015 portait sur la Livre sterling pour une sensibilité d'environ -18 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

DEVISE		FLUX OPÉRATIONNELS ANNUELS NETS	IMPACT DE L'APPRÉCIATION DE L'EURO DE 1 %
Livre sterling	GBP	1 751	(18)
Dollar américain	USD	662	(7)
Rouble russe	RUB	656	(7)
Dinar algérien	DZD	641	(6)
Zloty polonais	PLN	557	(6)
Peso argentin	ARS	516	(5)
Franc suisse	CHF	349	(3)
Peso colombien	COP	313	(3)
Lei roumain	RON	(589)	6
Livre turque	TRY	(819)	8

Le besoin en fonds de roulement : comme pour la marge opérationnelle, le BFR est sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

Le résultat financier : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en partie sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en général par Renault SA en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères, lorsqu'ils sont assurés par Renault, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes, sous le contrôle de la Trésorerie centrale. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elles ne puissent pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

La part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2015, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen ou le rouble aurait entraîné une diminution de 20 millions d'euros de la contribution de Nissan et une diminution de la perte de 6 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 (cf. 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 11 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-BI 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 2015 (HORS TP RENAULT)

(en millions d'euros)		MOINS D'1 AN	PLUS D'1 AN	TOTAL
	taux fixe	245	31	276
	taux variable	12 307	13	12 320
Actifs financiers		12 552	44	12 596
	taux fixe	3 134	4 577	7 712
	taux variable	1 260	637	1 896
Passifs financiers avant couvertures		4 394	5 214	9 608
	taux fixe/variable	1 787	475	2 262
	taux variable/fixe	13	135	148
Couvertures		1 799	610	2 410
	taux fixe	1 360	4 238	5 598
	taux variable	3 034	976	4 010
Passifs financiers après couvertures		4 394	5 214	9 608

RISQUES DE CONTREPARTIE

Facteurs de risques

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie. Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont

une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par rating. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs, ils sont effectués au jour le jour principalement ou sur des durées n'excédant pas 90 jours.

En 2015, 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). Par ailleurs, RCI Banque a reçu le 10 novembre 2015 la notification de son passage sous supervision de la Banque Centrale Européenne à compter du 1^{er} janvier 2016.

1.5.2.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est présent dans plusieurs pays. À ce titre, il est soumis à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière, des changements dans les politiques gouvernementales, sociales et des banques centrales. Les résultats futurs de RCI Banque peuvent être négativement affectés par un de ces facteurs.

Principes et dispositifs de gestion

Les choix géographiques d'implantations du groupe RCI Banque sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en accompagnement des constructeurs, et tiennent compte des risques d'instabilité qui sont intégrés dans une approche globale.

Le périmètre de la politique financière s'étend à l'ensemble des filiales financières consolidées du groupe RCI Banque, y compris les filiales dont le refinancement n'est pas centralisé.

Le refinancement des filiales situées dans un pays hors zone euro dont le risque de transfert et convertibilité est jugé matériel par RCI Banque (notamment au Brésil et en Argentine) est généralement réalisé localement pour limiter tout risque « transfrontalier » ou fait l'objet d'une assurance spécifique (par exemple Russie).

RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Facteurs de risques

Le risque de crédit de RCI Banque est tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages dans les pays où le groupe RCI est présent.

Principes et dispositifs de gestion

Dans un environnement économique complexe, RCI Banque met en place des systèmes et procédures répondant aux obligations légales et réglementaires correspondant à son statut bancaire et permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités, en renforçant ses dispositifs de gestion et de contrôle.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Facteurs de risques

Des mesures 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 dispose de procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions législatives par rapport à l'ensemble de ses activités et d'assurer la conformité du Groupe aux textes réglementaires détaillant les exigences des régulateurs.

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

RCI Banque met en place un dispositif de veille fiscale et une grille de revue visant à recenser l'ensemble des thèmes fiscaux du Groupe.

Les contestations fiscales auxquelles RCI Banque peut être confrontée font l'objet d'un suivi particulier et, le cas échéant, de provisions destinées à couvrir le risque estimé.

RISQUES INFORMATIQUES

Facteurs de risques

L'informatique RCI Banque contribue par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, cybercriminalité, risques de non-conformité...).



Principes et dispositifs de gestion

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

■ sur le plan opérationnel :

- par l'animation du suivi et la prévention des risques opérationnels SI des différentes filiales,
- par l'animation, le suivi et la consolidation des tests de Plan de reprise d'activité (PRA) des filiales RCI,
- par les Correspondants Métiers Sûreté et Sécurité Informatique (CMSSI), animés par le contrôle interne et rattachés au Secrétaire Général et Directeur de la gestion des risques RCI,
- par les actions, le support et les contrôles effectués par le Responsable Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale,
- par le niveau de protection du réseau informatique du groupe ;

■ sur le plan organisationnel et de la gouvernance :

- par des Comités contrôle interne – Risques opérationnels – Conformité du groupe RCI, pilotés par le Contrôle permanent RCI, en collaboration avec le Département audit et contrôle périodique RCI, et réunissant les membres du Comité de direction RCI (niveau Groupe), ou les membres du Comité DSI (niveau DSI),
- par des Comités de sécurité SI pilotés par la sécurité informatique de RCI, réunissant le Comité DSI RCI, et qui suivent les actions de sécurité informatique, conformément à la Politique sécurité des systèmes d'information et aux bonnes pratiques de place,
- par des actions de sensibilisation et formations à la sécurité (*e-learning*, communications...).

1.5.2.3 RISQUES DE CRÉDIT

Facteurs de risques

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques.

Principes et dispositifs de gestion

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts aux concessionnaires. RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique (cf. 1.5.2.2.1).

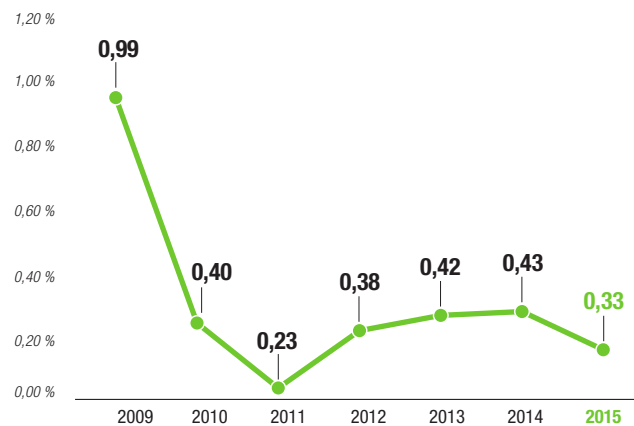
Le Groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elle opère et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

GESTION DES RISQUES SUR LA CLIENTÈLE

La politique de prévention des risques de crédit sur la clientèle vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays et chacun de ses marchés principaux (clientèle véhicule neuf et véhicule d'occasion pour les particuliers, et clientèle

entreprises). La politique d'acceptation est ajustée et les outils (scores et autres règles) optimisés régulièrement dans ce but. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait également l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. La résiliation contractuelle peut ainsi être accélérée face au risque que la créance ne devienne irrécouvrable à très court terme.

COÛT DU RISQUE TOTAL



NB : pertes constatées ou provisionnées sur l'exercice du fait du défaut de paiement des emprunteurs rapportées à l'encours moyen sur l'ensemble du portefeuille.

Politique d'octroi

Sur le périmètre clientèle, les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés ; Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision. Au-delà du processus opérationnel, la politique d'acceptation est régulièrement ajustée en fonction des taux de défaut et de l'analyse de rentabilité par niveau de probabilité de défaillance et de perte en cas de défaut.

Recouvrement

Les modèles statistiques utilisés dans le cadre du calcul des risques pondérés et de la perte attendue permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance utilisée à l'octroi par intégration du comportement de paiement client. Cette réactualisation, qui assure une bonne visibilité sur la perte attendue du portefeuille dans le cadre du « processus budget » est également un outil de plus en plus utilisé pour anticiper l'activité des plateformes de recouvrement amiable et contentieux. Sur la base des mêmes informations clients, des « scores de recouvrement » ont été déployés sur l'Espagne et la Corée du Sud pour améliorer l'efficacité du processus.

GESTION DES RISQUES SUR LES RÉSEAUX DE CONCESSIONNAIRES

La politique de prévention des risques de crédit au réseau vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays.

Au niveau de chaque filiale, la clientèle Réseaux est suivie et quotidiennement au travers d'indicateurs « court », qui, associés aux indicateurs long terme, permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total.

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

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

Les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » sont utilisées dans le dispositif aboutissant au provisionnement.

1.5.2.4 RISQUES FINANCIERS

RISQUES DE LIQUIDITÉ

Facteurs de risques

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

Principes et dispositifs de gestion

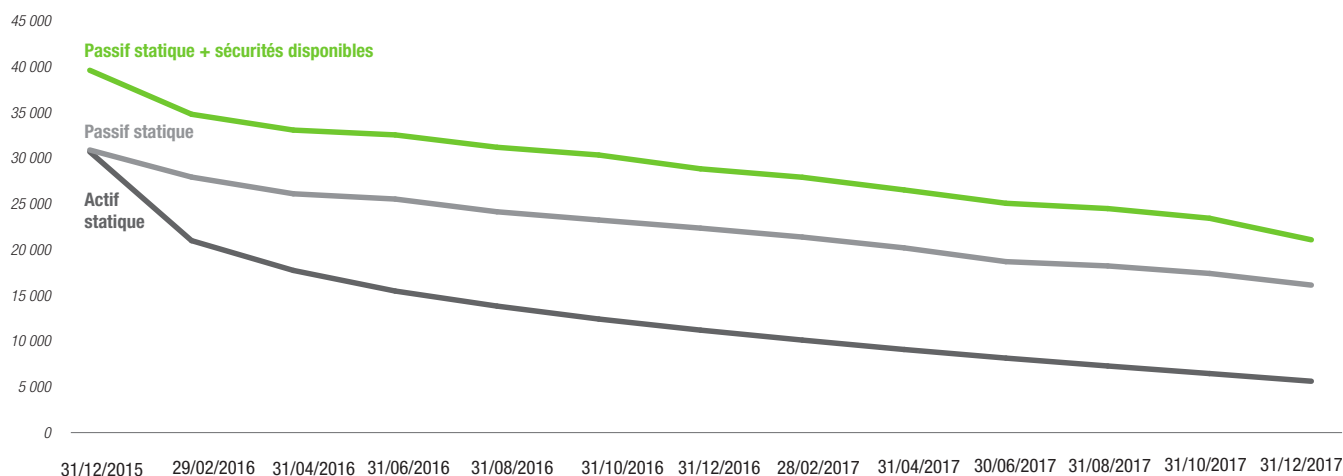
RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts font l'objet d'hypothèses conservatrices.

Le Groupe dispose d'indicateurs et de limites encadrant son risque de liquidité.

POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

en millions d'euros au 31/12/2015

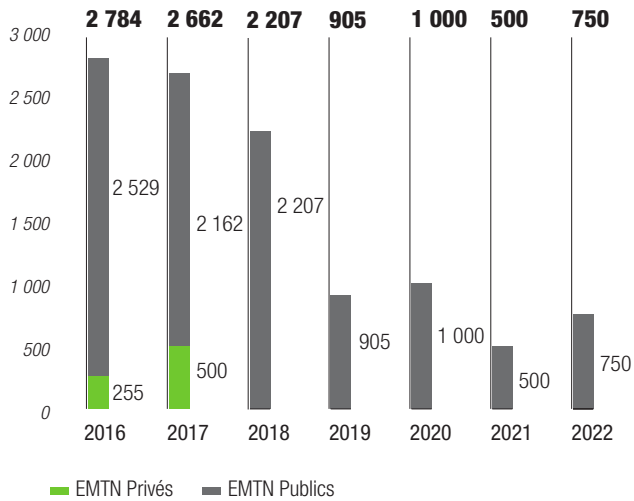


* Périmètre Europe.



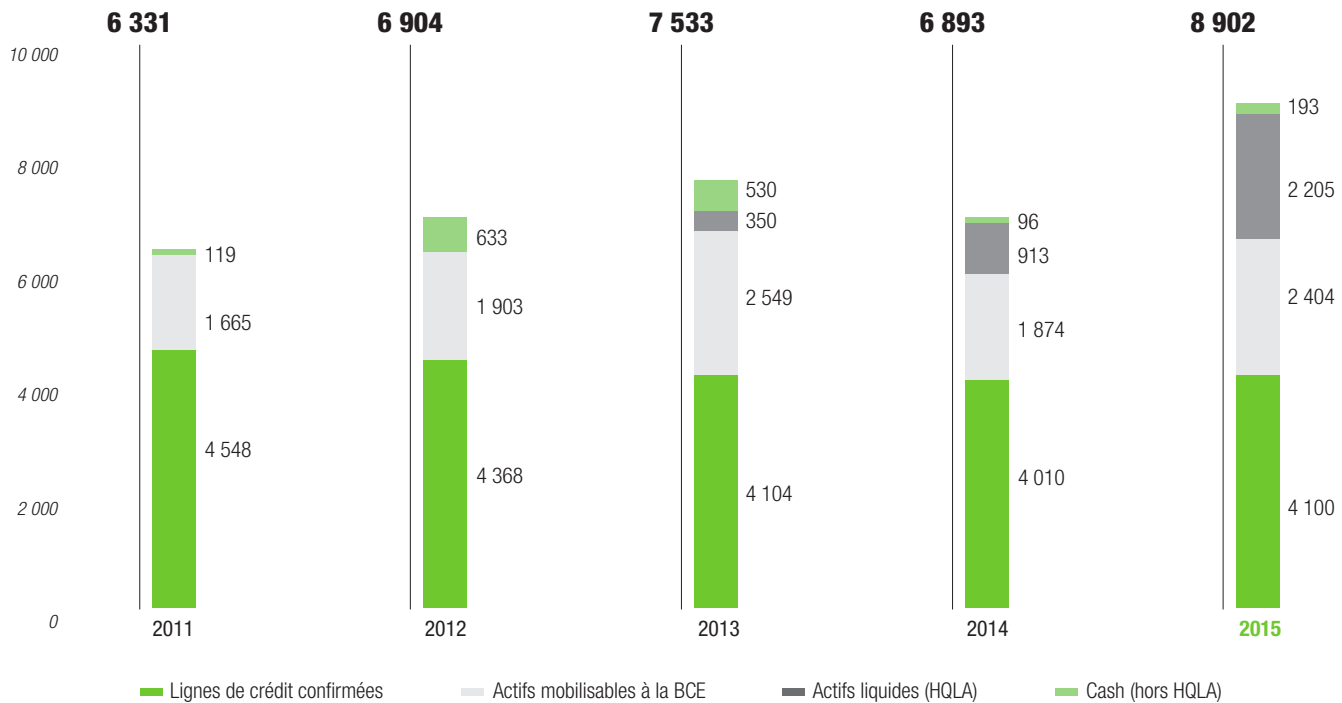
ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2015

en millions d'euros



RÉSERVE DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE *

en millions d'euros



* Périmètre Europe.

RATINGS RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2015

Émissions et programmes du groupe RCI Banque

Les émissions du Groupe sont réalisées par six émetteurs : RCI Banque, Diac, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co. Ltd. (Corée du Sud), Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento RCI Brasil (Brésil) et RCI Finance Maroc.

ÉMETTEUR	INSTRUMENT	MARCHÉ	MONTANT	S & P	MOODY'S	AUTRES
RCI Banque S.A.	Programme Euro CP	euro	2 000 M€	A-2 (perspective négative)	P2 (perspective stable)	R&I : a-2 (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme Euro MTN	euro	14 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa1 (perspective stable)	R&I : BBB+ (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme CD	français	4 500 M€	A-2 (perspective négative)	P2 (perspective stable)	
RCI Banque S.A.	Programme BMTN	français	2 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa1 (perspective stable)	
Diac S.A.	Programme CD	français	1 000 M€	A-2 (perspective négative)		
Diac S.A.	Programme BMTN	français	1 500 M€	BBB (perspective négative)		
Rombo Compania Financiera S.A.	Programme obligataire*	argentin	1 000 MARS		Aa2.ar	Fix Scr : AA (perspective négative)
RCI Financial Services Korea Co. Ltd.	Émissions obligataires*	sud-coréen	1 100 MdKRW			KR, KIS, NICE : A+
CFI RCI do Brasil	Émissions obligataires*	brésilien	3 149 MBRL		Aa1.br	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	marocain	1 000 MMAD			

* Notation locale.

Par ailleurs, RCI Banque dispose (périmètre Europe) de 4,1 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,4 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant de cash disponible de 0,2 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant 11 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé).

RISQUES DE CHANGE

Facteurs de risques

RCI Banque est exposée au risque de variation des parités de change qui peut affecter négativement sa situation financière.

Principes et dispositifs de gestion

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées au risque de change. Aucune position de change n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement par RCI Banque, la salle des marchés assurant la couverture de la totalité des flux.

L'exposition résiduelle de RCI Banque sur les autres postes d'actif et passifs (ex. ICNE sur emprunts en devise) est maintenue à un niveau marginal pour RCI Banque comme pour le Groupe Renault.

RCI Banque 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 K€

AU 31/12/2015

DEVISE		
Peso argentin	ARS	1 374
Réal brésilien	BRL	2 767
Franc suisse	CHF	5
Livre sterling	GBP	98
Forint hongrois	HUF	194
Zloty polonais	PLN	4
Dirham marocain	MAD	1 808
Lire turque	TRY	17
Leu roumain	RON	1 184
Rouble	RUB	157
Couronne danoise	DKK	9 326
Couronne norvégienne	NOK	492
Autres		38
TOTAL RCI (SOMMES DES VALEURS ABSOLUES)		17 465

Au 31 décembre 2015, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est en très léger dépassement à 17,5 millions d'euros (limite : 17 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.

La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 bps des taux d'intérêts sur la valeur des flux du bilan. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du Groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2015, 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), portée à 40 millions d'euros à partir du 8 juin 2015, pour tenir compte de l'évolution de la taille du bilan de RCI Banque.

RISQUES DE CONTREPARTIE

Facteurs de risques

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault. Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

1.5.2.5 AUTRES RISQUES

RISQUES SUR VALEURS RÉSIDUELLES

Facteurs de risques

La valeur résiduelle correspond à la valeur estimée du véhicule au terme de son financement. L'évolution du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur de ces valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé au départ. Ce risque est principalement porté par les constructeurs ou les réseaux de concessionnaires et marginalement par RCI Banque. Dans le cas spécifique du Royaume-Uni, RCI Banque porte le risque de valeurs résiduelles sur les financements associés à un engagement de reprise du véhicule.

Principes et dispositifs de gestion

L'évolution du marché des véhicules d'occasion fait l'objet d'un suivi approfondi en lien avec la politique de gamme et de prix du constructeur afin de réduire au mieux ce risque, notamment dans les cas où RCI Banque reprend les véhicules à son propre compte.

RISQUES ACTIVITÉ ASSURANCES

Facteurs de risques

Les activités d'assurance auprès de la clientèle dont le risque est porté par RCI Banque pourraient subir des pertes si les réserves étaient insuffisantes pour couvrir les sinistres constatés.

Principes et dispositifs de gestion

Les réserves sont calibrées statistiquement pour faire face aux pertes attendues. Au cours de l'exercice 2015 la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance-vie et non-vie représentent 58 millions d'euros pour 241 millions d'euros de primes brutes émises.

L'exposition au risque est par ailleurs limitée par la diversification du portefeuille de contrats d'assurance et de réassurance ainsi que celle des zones géographiques de souscription.

Le Groupe met en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

1.6 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant.



ZOE



L'alliance Renault-Nissan, partenaire officiel de la COP21,
avec une flotte de 200 véhicules électriques



RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

2.1	RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	104
2.1.1	RSE et plan stratégique	104
2.1.2	Vision du Groupe Renault	105
2.1.3	La RSE, une tradition bien enracinée	106
2.1.4	Gouvernance RSE	107
2.1.5	Référentiels et standards	107
2.1.6	Dialogue parties prenantes	108
2.1.7	Périmètre et référentiels de <i>reporting</i>	114
2.2	PROPOSER UNE MOBILITÉ INNOVANTE ET ACCESSIBLE À TOUS	115
2.2.1	Introduction et cœur de gamme	115
2.2.2	Une mobilité qui évolue	115
2.2.3	Accessibilité économique	118
2.2.4	Accessibilité physique	120
2.3	ASSURER LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES DANS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR RFA	121
2.3.1	Éthique des affaires	121
2.3.2	RSE et chaîne d'approvisionnement	121
2.3.3	RSE et réseau de distribution	124
2.4	CAPITAL HUMAIN : ENGAGÉS POUR UNE CROISSANCE DURABLE RFA	127
2.4.1	Optimiser l'allocation des ressources et développer les compétences	129
2.4.2	Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management	134
2.4.3	Soutenir l'engagement des salariés	140
2.4.4	Dialogue social	146
2.5	TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES POUR DEMAIN	151
2.5.1	Relations écoles et universités à l'international	151
2.5.2	Soutien pour l'accès à l'éducation dans le monde	153
2.5.3	La formation par la recherche au service de l'innovation	154
2.6	ENVIRONNEMENT RFA	155
2.6.1	Les enjeux écologiques	155
2.6.2	Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	156
2.6.3	Les impacts environnementaux : actions et indicateurs	165
2.7	PRÉSERVER LA SANTÉ	189
2.7.1	Sécurité routière	189
2.7.2	Gestion du risque substances	195
2.8	SOUTENIR NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION RFA	196
2.8.1	Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires	196
2.9	ANNEXES	200
2.9.1	Annexes sociales	200
2.9.2	Annexes environnementales	201
2.9.3	Annexes sociétales	209
2.9.4	Table de concordance Grenelle II	213
2.9.5	Notations et indices extra-financiers	216
2.9.6	Appartenance à des indices boursiers socialement responsables	217
2.9.7	Rapport de l'organisme tiers indépendant	218

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

Acteur industriel ou commercial implanté dans 125 pays, le Groupe Renault évolue dans un secteur d'activité où les investissements sont conséquents, nécessitent des infrastructures et une main-d'œuvre importantes, et dont la durée de conception des produits prend parfois plusieurs années.

Or, dans un monde en mutation, intégrer les enjeux de responsabilité sociale, sociétale et environnementale exige de renforcer la relation « entreprise-société » à l'échelle globale ; de prendre en compte les enjeux de long terme afin de mieux répondre aux intérêts des générations futures ; ou encore, de s'appuyer sur les opportunités offertes par les nouvelles technologies

pour développer de nouvelles offres de services, de produits ou de nouveaux modèles d'affaires. Ces profondes évolutions bouleversent les produits et services, les modes de distribution, l'organisation interne, la chaîne de valeur...

Dans ce contexte, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) constitue pour Renault un levier de management de l'innovation, une opportunité de création de valeur tout en renforçant son acceptabilité envers la Société et en diminuant les impacts négatifs.

2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 RSE ET PLAN STRATÉGIQUE

Renault 2016 – *Drive the Change* 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. Renault se positionne comme constructeur généraliste, capable de répondre aux besoins d'une large clientèle ;
- **le renforcement de l'image du Groupe Renault.** Parmi l'ensemble des actions RSE menées par l'entreprise, les plus visibles contribuent à l'image et à la réputation de l'entreprise. En faisant connaître sa politique et ses produits responsables auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, l'entreprise développe son attractivité et sa résilience ;
- **l'excellence du réseau dans la relation client.** Pour concevoir les produits et services d'hier il était nécessaire de connaître et comprendre son client. Aujourd'hui dans un monde évolutif, connecté et hyperconcurrentiel, il faut anticiper et répondre au plus juste à ses attentes et ses besoins, mais il faut également nouer une relation privilégiée basée sur la proximité, la confiance et le respect. Elle se construit à travers un comportement

éthique et transparent, des produits et des services responsables qui font écho aux valeurs des clients, et évidemment d'une qualité irréprochable ;

- **l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement.** Par sa nature interdisciplinaire et prospective, la RSE oblige à décloisonner notre fonctionnement, à prendre en compte le moyen et le long terme. Elle renforce notre démarche de coresponsabilité et de construction collaborative à la fois en interne, mais également en externe. À titre d'exemple : l'intégration des matières recyclées dans la conception des véhicules, enjeu environnemental et économique, fait évoluer les processus de l'entreprise, dont la R&D ;
- **la réduction des coûts.** Le travail en boucle courte 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 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, ou n'y trouvant pas la réponse à leurs attentes, permet d'élargir et de renforcer la base clientèle. Cette politique RSE du Groupe accompagne le développement à l'international. À travers un dialogue approfondi avec les parties prenantes majeures, internes et externes à l'entreprise, le Groupe œuvre pour développer son positionnement en termes de produit, de services, d'image et d'attractivité sur les nouveaux marchés avec le même niveau d'exigence que sur les marchés historiques.



2.1.2 VISION DU GROUPE RENAULT



CARLOS GHOSN,
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL
DE RENAULT

En tant que grande entreprise mondiale, l'on doit se préoccuper de ce qui se passe autour de nous. Il est de notre responsabilité de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés.

2

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 fixés sept ambitions cohérentes avec les standards internationaux RSE les plus exigeants :

- assurer une application stricte des règles d'éthique à tous les niveaux et des pratiques loyales dans les affaires ; garantir l'engagement RSE de nos fournisseurs ;
- créer des conditions de travail motivantes, dans le respect des droits fondamentaux, pour attirer et faire évoluer les salariés dans tous les pays ; promouvoir la diversité et l'égalité des chances ;
- veiller à l'employabilité en développant les compétences de demain ;
- réduire de génération en génération l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule en intégrant les principes de l'économie circulaire dans nos processus, produits et services ;
- contribuer aux objectifs de santé publique : diminuer la mortalité routière, en particulier dans les pays en développement ; préserver au mieux la santé des employés, usagers et riverains ;
- proposer des offres de mobilité innovantes accessibles au plus grand nombre ;
- soutenir le développement économique et social responsable de nos territoires d'implantation, par des actions ciblées vers les communautés locales, dans le domaine de l'éducation et de l'accès à la mobilité.

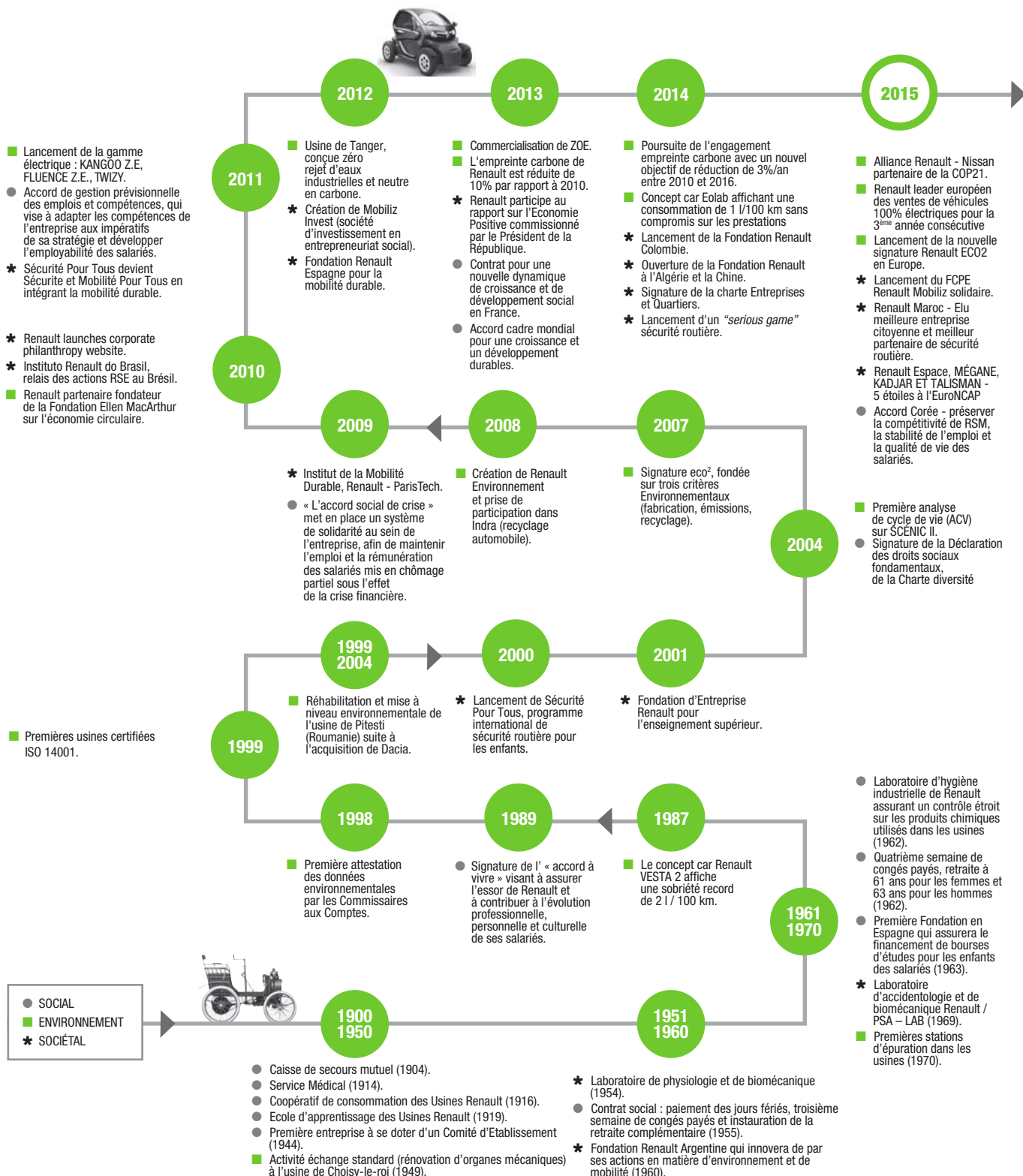


NOTRE OBJECTIF

QUE LA MOBILITÉ DURABLE SOIT UN VECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DANS LE MONDE ET DE PROGRÈS POUR TOUS.

2.1.3 LA RSE, UNE TRADITION BIEN ENRACINÉE

Renault n'a pas attendu les années 1990 et l'apparition du concept de développement durable pour agir de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il opère. Les actions sociales, sociétales et environnementales sont ancrées de longue date au cœur de l'entreprise.





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 :

- la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise en charge de la transversalisation d'une approche interdisciplinaire et partenariale de la RSE sur toute la chaîne de valeur, des actions et des innovations sociétales ;
- la Direction des ressources humaines en charge de l'optimisation des ressources allouées, du développement des compétences, de l'engagement des salariés et du dialogue social ;
- la Direction stratégie et plan environnement en charge des enjeux environnementaux à intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Elle vise à réduire l'empreinte environnementale et les impacts sanitaires des activités, produits et services sur le cycle de vie et à mettre en œuvre des

business models d'économie circulaire pour contribuer à la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme.

Individuellement ou conjointement, selon la nature transversale des thématiques, ces trois directions opérationnelles portent les dossiers à orientations stratégiques dans les instances de décision au niveau du 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.

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, à la santé et aux conditions de travail, au risque substances, à la disponibilité et aux variations de prix des matières premières, aux dommages à l'environnement et aux hommes en cas de dysfonctionnement des installations opérées par le Groupe.



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.



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

Avec son plan stratégique *Drive the Change*, dont l'ambition est de rendre la mobilité durable accessible à tous, Renault revendique et réaffirme une vision de l'automobile au service des hommes et de la société et place l'humain au cœur de son projet. En droite ligne avec cette vision, Renault développe un dialogue ouvert et constructif avec les acteurs intéressés par son activité en se servant d'un ensemble de supports et d'outils. Parce que les attentes sont diverses, Renault s'efforce de mener ce dialogue au niveau global, mais également au niveau plus local, en répondant aux questions et besoins des clients et riverains. Les formes du dialogue sont multiples et évolutives.

L'identification des parties prenantes et le dialogue mis en place avec elles guident l'entreprise dans la prise en compte des enjeux actuels et futurs dans sa stratégie, dans la maîtrise des risques et l'identification des opportunités, dans la priorisation de ses activités et enfin dans la création d'outils de mesure et de *reporting* adaptés.

La cartographie des acteurs et des modes d'échanges ci-dessous dresse un panorama des moyens mis en œuvre.

PARTIES PRENANTES	PRINCIPAUX ENJEUX RSE	PRINCIPAUX ACTEURS PAR DEGRÉ DE PROXIMITÉ	MODES DE DIALOGUE ET COMMUNICATION DU PLUS AU MOINS DIRECT
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Informations et marketing responsables Sécurité routière Sécurité automobile Smart mobility Empreinte environnementale des véhicules Électrification des véhicules et écosystème associé Villes durables (dont transport urbain et congestion) Cyber-sécurité et confidentialité des données Accessibilité économique des produits et services Accessibilité physique des produits et services Santé des usagers 	<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, notations produits (ECO2, EuroNCap.) Médias et site Internet
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> Santé, sécurité et environnement de travail Management responsable Dialogue social Diversité et égalité des chances Rémunération équitable Gestion des talents et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs individuels Managers Institutions représentatives du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Management de proximité Politiques (Environnement, Santé/sécurité...) Dialogue social local (établissement, pays) Comité de Groupe Renault Communication et formation interne
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Relations fournisseurs et réseau Gestion des ressources et économie circulaire Santé des usagers Droits de l'Homme Innovation 	<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 lignes directrices RSE: Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines for suppliers, Renault Green Purchasing Guidelines Évaluation performance RSE, soutien à la construction de plans d'action 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 Comité RSE de la PFA
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance de l'entreprise Performances sociales, sociétales, environnementales Impacts sur les résultats et perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> Actionnaires, actionnaires salariés, institutions financières Agences de notation/Analystes 	<ul style="list-style-type: none"> Séminaires, road-shows Département Relations Investisseurs Réponses aux sollicitations pour notation Document de Référence du Groupe
Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité des sites industriels Communauté et développement local Pollution atmosphérique Villes durables (dont transport urbain et congestion) Électrification des véhicules et écosystème associé Gestion de l'eau Mécénat Dialogue parties prenantes 	<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 avec pouvoirs publics et acteurs économiques locaux Dialogue direct et visites de site Procédures de traitement des réclamations de riverains Plaquettes Environnementales des sites, relations médias locaux
Institutions et associations	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue parties prenantes Tous enjeux environnementaux et sociétaux 	<ul style="list-style-type: none"> Associations sectorielles (CCFA, Acea, Anfac, etc.) Associations patronales (Medef, Afev, Business Europe...) Universitaires & chercheurs Gouvernements Législateurs nationaux, européens, internationaux ONG/Think tanks Média 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats de partenariats (Fondation Ellen MacArthur, instituts de recherche) Participations aux groupes de travail thématiques publics ou dans le cadre des fédérations professionnelles Réponses aux consultations publiques Échanges informels Dialogue parties prenantes filière
Génération futures	<ul style="list-style-type: none"> Empreinte environnementale des véhicules Gestion des talents et des compétences Communauté et développement local Accessibilité économique des produits et services Biodiversité Diversité et égalité des chances Sécurité routière 	<ul style="list-style-type: none"> Stagiaires, apprentis et futurs collaborateurs Élèves et étudiants en enseignement supérieur Universitaires & chercheurs Jeune public 	<ul style="list-style-type: none"> Accueil en entreprise Interventions en école/sur site Renault Programmes d'éducation et de recherche Programmes de sensibilisation Manifestations externes (conférences, colloques, forums...)



2.1.6.1 LES CLIENTS

L'adéquation des offres Produits et Services de Renault aux besoins et attentes de ses clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels, acheteurs de véhicules neufs comme de véhicules d'occasion est au cœur des préoccupations et de l'organisation des équipes.

Renault a mis en place depuis de nombreuses années un dispositif d'études, de tests cliniques et d'enquêtes de satisfaction depuis la conception jusqu'à la livraison du véhicule et de son usage.

La Direction de la connaissance client (*Market Intelligence* en anglais), rattachée directement au Directeur produit-programme, membre du CEG, réalise l'ensemble des études destinées à prendre en compte les attentes clients à toutes les étapes de la conception d'un projet véhicule, et ce au niveau mondial. Ce travail de fond s'articule autour de quatre « natures » d'études et d'interactions :

- des études dites prospectives, de manière à analyser en quoi les modes de vie et les attentes pourraient se modifier à un horizon de 10-15 ans. Ces études identifient des tendances avant que ne soient décidés des projets. Dès ce stade de réflexion, les enjeux environnementaux sont ainsi clairement intégrés dans les réflexions ;
- des études « d'aide à la conception », qui consistent à accompagner la phase amont de conception des nouveaux projets ou des innovations, en y associant les clients de manière approfondie, notamment par des études de « co-création » (les « ethno-concept ») où un échantillon qualitatif de clients travaille en interaction avec Renault pour aider à finaliser les concepts de voitures correspondant le mieux à leurs attentes ;
- des études de test « des projets », qui permettent de vérifier que le projet, avant le lancement commercial, correspond bien à ces attentes, et permet de l'optimiser avant sa sortie ;
- enfin les études de test « après lancement », et notamment celles pilotées par la Direction de la qualité sur la satisfaction et les éventuels défauts à corriger, pour lesquelles la DCC assure le traitement et l'expertise technique.

En 2015, la création de la Direction de la qualité et de la satisfaction client, rattachée au Comité exécutif du Groupe Renault, a permis de renforcer la représentation des Clients dans les processus, les opérations et les décisions de l'entreprise.

Pour faire face aux mutations des usages automobiles par nos clients, de plus en plus connectés et soucieux d'une prestation de services sans rupture avec leur vie quotidienne, qu'ils soient embarqués dans le véhicule ou bien connexes à la gestion de leur mobilité, Renault a déployé une structure de management dédiée à l'écoute des clients sur tous les marchés.

L'information des clients passe également par une communication responsable, que ce soit en termes de supports ou d'éléments entrant dans la composition du message communiqué. Le détail de notre relation client figure en 2.3.3.

2.1.6.2 LES SALARIÉS

Renault a la volonté de créer, à tous les niveaux, les conditions d'un dialogue riche et transparent avec les salariés et leurs représentants. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser des décisions au plus près du terrain, préparer ses évolutions et les accompagner au mieux, en recherchant la convergence ou le meilleur équilibre entre les intérêts de chacun.

Le dialogue avec les salariés étant au cœur du dispositif ressources humaines du Groupe, il est traité sous la rubrique « dialogue social » (cf. 2.4.4).

Les thématiques sociales, sociétales et environnementales sont largement traitées en communication interne (intranet, magazine Global) pour informer sur et valoriser l'engagement des salariés et les progrès réalisés par Renault. La communication environnementale fait l'objet d'une attention particulière à l'occasion d'événements dédiés aux nouveaux produits et services (présentations, expositions, essais de véhicules), aux innovations technologiques (*Innov'days*) et lors d'événements spécifiques (Journée de l'Environnement).

Par ailleurs, afin de communiquer de manière interactive avec l'ensemble des salariés intéressés par ces thématiques, des communautés virtuelles ont été créées :

- 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 : pour la mixité hommes femmes du Groupe Renault. Ce réseau, lancé il y a six ans et implanté dans 12 pays, compte environ 4 500 membres, dont 21,2 % d'hommes. Depuis l'origine, il est ouvert aux femmes et aux hommes, ainsi qu'à toutes les catégories de personnel. Son objectif : améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise et inclure les hommes dans la dynamique (cf. 2.4.2.1) ;
- Handi@Renault : pour la politique Handicap du Groupe Renault. Ce réseau, lancé en 2012, compte aujourd'hui plus de 1 000 membres. Son objectif : changer le regard sur le handicap en multipliant les opportunités d'échanges entre personnes valides et personnes en situation de handicap, pour améliorer la prise en compte du handicap dans l'entreprise, et dans la société plus globalement (cf. 2.4.2.1).

IMMOBILIER ET SERVICES GÉNÉRAUX – UNE FONCTION ENGAGÉE

Une démarche RSE a été initiée dans la fonction immobilier et services généraux en 2011. Elle concerne l'application des *guidelines* ISO 26000 aux phases exploratoires, avant-projet, projet et vie série de l'immobilier & des Services Généraux (usines, centres logistiques, magasins de pièces de rechange, sièges sociaux, points de vente et activités tertiaires) :

- des services aux bâtiments (entretien, maintenance, hygiène & propreté, espaces verts...);
- des services aux résidents (espaces de travail, restauration, gestion documentaire...);
- des services de mobilité (transports collectifs et individuels, logistique, voyages, véhicules d'entreprise, télétravail...).

Seulement quatre ans après le début de cette aventure et après trois cycles d'évaluation par l'Afnor selon son référentiel AFAQ 26000, le niveau d'exemplarité a été atteint. À ce jour, seules 8 % des entreprises en France ont atteint ce niveau d'excellence.

Le niveau récompense, d'une part, la maturité de la gouvernance, du management et de l'organisation et, d'autre part, l'implication de la fonction pour respecter les principes du développement durable supportés par des relations structurées et interactives avec les parties prenantes associées, qu'elles soient internes ou externes au Groupe Renault.

Pour continuer ce déploiement des valeurs RSE de la fonction immobilier et services généraux, un tableau de bord de collecte et d'organisation des data a été créé pour piloter les activités, ainsi qu'un *serious game* permettant de former les collaborateurs à travers des expériences métiers quotidiennes.



2.1.6.3 LES FOURNISSEURS

Le respect des exigences sociales et environnementales de Renault, décrites dans les lignes directrices communiquées aux fournisseurs, est un des critères de sélection des fournisseurs au même titre que la qualité, la santé financière, les coûts ou les capacités industrielles et logistiques.

L'accompagnement et le dialogue instaurés avec les fournisseurs sur les thèmes de la RSE ont permis de réussir de nouveaux challenges dans l'approvisionnement à la fois des pièces montées dans les véhicules et des services utilisés par Renault.

Des standards, basés sur le respect des principes de l'Organisation internationale du travail, ont été élaborés depuis 2004 et font l'objet de mises à jour régulières.

Une organisation a été mise en place à la fois pour veiller à l'application de ces standards, via des évaluations ou audits, mais surtout pour accompagner les fournisseurs dans le progrès nécessaire à l'atteinte de nos exigences (cf. 2.3.2 RSE et chaîne d'approvisionnement).

2.1.6.4 LES INVESTISSEURS ET PARTENAIRES FINANCIERS

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information régulière, transparente et claire.

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Le Groupe poursuit sa volonté d'innovation afin de répondre au mieux aux attentes des actionnaires. Ainsi, de nombreux supports de communication facilitent l'accès à l'information : un magazine *Renault Actu* centré sur l'actualité du Groupe, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif ainsi qu'une application gratuite et téléchargeable, un numéro vert avec serveur vocal, et enfin une adresse *e-mail* dédiée aux questions diverses des actionnaires (communication.actionnaires@renault.com).

Un Club des Actionnaires a été créé en 1995 afin de permettre aux actionnaires de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement

le monde de l'automobile. Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres, invités chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des petits-déjeuners ou à des essais véhicules. Via un accès personnel, sur le site www.groupe.renault.com, les actionnaires peuvent directement formuler leur demande d'inscription en ligne, aux événements prévus. Plus de 300 actionnaires ont bénéficié cette année de ce large programme qui permet d'échanger avec des experts de l'entreprise.

Un Comité consultatif des actionnaires a également été mis en place depuis 1996 pour veiller à la qualité et transparence de l'information délivrée aux actionnaires. Composé de 10 actionnaires Renault (dont deux salariés et/ou retraités Renault), ce comité se réunit plusieurs fois par an au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale. Il évalue la qualité de la communication de Renault vers ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations.

Le site Internet www.groupe.renault.com, propose à l'ensemble de ses actionnaires un accès direct à l'information à partir de la rubrique Finance du site, en cliquant sur « actionnaire individuel ».

Pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en audio ou en vidéo les conférences des résultats (annuels, semestriels et trimestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site.

Depuis l'Assemblée générale 2014, Renault propose aux actionnaires qui le souhaitent d'utiliser Votaccess. Cette plate-forme permet aux actionnaires au nominatif de recevoir une e-convocation (recevoir la documentation au format électronique) et offre à tous les actionnaires la possibilité d'accéder à la documentation relative à l'Assemblée générale, d'imprimer leur carte d'admission, de voter directement les résolutions, ou de donner pouvoir au Président ou à un tiers.

Pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de réunions leur étant destinés. L'équipe de la Direction des relations financières se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires. Ces réunions sont organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec des organismes de presse ou financiers.



INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions présentielles ou téléphoniques avec les analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs ou des analystes financiers se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.

2.1.6.5 LES RIVERAINS, COMMUNAUTÉS LOCALES ET TERRITOIRES

Convaincu qu'une entreprise a tout à gagner à évoluer sur un territoire qui se porte bien, et dont les citoyens accueillent favorablement son activité industrielle ou commerciale, Renault assure un dialogue permanent avec les populations locales.

DIALOGUE LOCAL SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'alliance Renault-Nissan s'engage également dans des démarches collaboratives avec des villes (à ce jour 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.

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.).

2.1.6.6 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS

Dans un cadre d'activité de plus en plus concurrentiel, réglementé et exigeant envers les entreprises, Renault a tissé des liens étroits avec des institutions de forme, de taille et d'objets très divers, étant entendu qu'une relation de qualité entre Renault et une institution n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable et responsable.

Dès le début 2016, ces relations seront d'ailleurs encore plus encadrées qu'auparavant puisque la fonction affaires publiques se dotera d'un Code

de déontologie dédié au *lobbying* responsable, complémentaire de la Charte éthique du Groupe. Ce code contiendra un ensemble de principes directeurs issus des valeurs de Renault dont l'objet est de promouvoir des références communes à l'attention des représentants des affaires publiques de Renault. Il sera constitué de règles de bonne conduite, d'ordre moral, technique et juridique.

Dans le cadre du dialogue avec les institutions européennes, qui nous permet d'anticiper et d'accompagner les changements réglementaires impactant notre secteur, tout en donnant la possibilité aux décideurs publics de mieux comprendre les (r)évolutions technologiques et économiques qui façonneront le monde de l'automobile de demain, Renault et Nissan sont inscrits au Registre de Transparence Européen et nos représentants se conforment au code de conduite associé lors de leurs interactions avec ces institutions. Nous nous reconnaissons dans les principes de transparence et d'ouverture qui sont le fondement de ce Registre.

Par ailleurs, Renault est en contact avec de nombreuses entités ayant prouvé leur légitimité et crédibilité à travers leurs compétences et savoir-faire, respectant les Codes de bonne conduite et œuvrant, chacune à leur manière, à contribuer à une société durable et solidaire

Les organisations avec lesquelles Renault est en contact ont en commun d'être au cœur de la Société et de contribuer de manière active à sa construction :

LES ORGANISATIONS SECTORIELLES

Il s'agit des organismes dont l'activité est au cœur du métier de constructeur :

En France : le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), la PFA (Plate-forme de la filière automobile française), et la SIA (Société des ingénieurs de l'automobile).

En Europe : l'Accea regroupe la plupart des constructeurs automobiles européens, et l'Acem (Association des constructeurs européens de motocycles) que Renault a rejointe plus récemment.

Partout dans le monde, de la même façon, les filiales de Renault adhèrent aux associations de constructeurs locales lorsqu'elles produisent dans le pays concerné, tels qu'Anfavea au Brésil, Acarom en Roumanie, OSD en Turquie ou aux associations d'importateurs lorsqu'il s'agit de filiales commerciales.

Ces organisations sont porteuses des enjeux directement liés au secteur de l'automobile. Lieux d'échange entre constructeurs mais aussi avec toute la filière automobile afin de partager une vision qu'elle soit à court, moyen ou long terme, ces associations représentent une interface entre Renault et le législateur :

- elles ont pour objectif d'anticiper les réglementations et même de prendre des engagements communs sur une base volontaire pour répondre aux attentes de la société civile. Par exemple, l'Accea a piloté la rédaction de principes communs de protection des données dans le cadre du véhicule et des services connectés, rendus publics lors du salon de l'Automobile de Francfort en septembre 2015 (cf. chapitre 3.1.4.3 sur la protection des données personnelles). Il s'agit d'un engagement fort des constructeurs européens, auquel Renault a activement participé ;
- ces organisations peuvent être saisies ou missionnées par les gouvernements pour orienter les politiques publiques sectorielles avec un rôle de coordination des acteurs. C'est par exemple le cas, en France, de la PFA. Dans le cadre des 34 plans industriels mis en place sous le gouvernement Ayrault, 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. Ce plan industriel fait partie depuis mai 2015 de la « solution mobilité écologique » regroupant également les plans « véhicule autonome », piloté par Renault, « bornes de recharge » et « stockage d'énergie ». La PFA 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.

UNE DÉMARCHE FILIÈRE

En juillet 2015, un premier dialogue parties-prenantes, regroupant des représentants de la filière et des personnalités de la société civile, était organisé au sein de la PFA sur le thème « Quelles convergences entre acteurs de la filière automobile et leurs parties prenantes pour faire progresser la mobilité durable ? ». Les échanges ont porté sur la complémentarité à favoriser entre les divers modes de transport ; la mobilité inclusive à destination des populations fragiles ; l'identification de pistes/collaborations à poursuivre. Renault a participé à la préparation de cette démarche et également au dialogue avec les parties prenantes.

Les messages principaux qui s'en sont dégagés :

- la collaboration entre les opérateurs de transport doit inclure une offre automobile coordonnée au sein d'une gouvernance collective au niveau territorial mais aussi local (quartier...) ; la « filière automobile » doit co-penser ses offres avec la société et favoriser ainsi une « automobile intégrée » ;
- améliorer l'offre automobile en termes sociaux (*low cost*, adaptations), privilégiant l'accessibilité au service ; les nouvelles réglementations interpellent l'industrie pour qu'elle continue de proposer des solutions d'intérêt collectif dans les années à venir et qu'elle articule les véhicules mis en marché avec les objectifs de mobilité durable ;
- l'innovation technologique est à encourager et orienter du côté de l'usager pour favoriser des comportements de mobilité plus vertueux, plus collectifs et plus volontaristes, mais également pragmatiques, comme les systèmes d'information, les services de partage (y compris pour les marchandises), la mutualisation des infrastructures et des coûts.

LES ORGANISATIONS DE REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

Renault est également membre d'organisations de représentation des entreprises comme le Medef (Mouvement des entreprises de France) via le CCFA, l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), l'Afep (Association française des entreprises privées), le Medef International, Business Europe, etc. Renault est aussi membre d'organisations de représentation des entreprises dans les pays où le Groupe a des implantations industrielles (exemple de l'AEB en Russie).

Des groupes de travail sont régulièrement proposés par ces entités dans lesquelles Renault choisit de s'investir afin d'apporter sa vision et son expérience, mais aussi de partager les bonnes pratiques.

Le cadre des discussions dépasse ici le secteur automobile : les thématiques abordées portent sur les grands changements de société, sur les problématiques économiques, sociales, etc., structurantes pour une grande entreprise qui doit connaître ses droits et ses devoirs en la matière, mais qui doit pouvoir, par l'intermédiaire de ces associations, se positionner face à des politiques publiques.

LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS INTÉRESSÉES À LA MOBILITÉ DURABLE

Par ailleurs, Renault est un acteur engagé dans la mobilité d'aujourd'hui et de demain et à ce titre, a tissé des liens avec les organismes au cœur des enjeux de mobilité durable, déterminants car ils nourrissent la construction et la réalisation de ruptures technologiques, environnementales, comportementales, dont Renault a toujours été porteur : avant-hier le monospace, hier les motorisations ultra-performantes pour des économies d'énergie toujours plus significatives, la signature ECO2, aujourd'hui le véhicule électrique et demain la poursuite de cette stratégie ambitieuse de rupture.

Renault dialogue ainsi sur les questions de « mobilité durable pour tous » avec des entités comme l'Avere (Association pour le développement de la mobilité électrique), l'EPE (Entreprises pour l'environnement), le pôle de compétitivité Mov'eo, ou encore l'ATEC-ITS (Association pour le développement des techniques de transport, d'environnement et de circulation). Renault est également membre du « club partenaires » du GART (Groupement des autorités responsables de transports) qui regroupe les élus et techniciens convaincus de la nécessité de changer en profondeur les politiques publiques de transport.

D'autres entités comme la Fondation Nicolas Hulot, la Fondation Ellen MacArthur (voir encadré ci-après) ou les ONG European Climate Foundation et WWF (World Wildlife Fund) nous aident à mieux appréhender les attentes de la société civile, à compléter notre vision des grands enjeux environnementaux et humains.

En 2015, Renault a participé avec d'autres parties prenantes*, tout autant issues de la société civile que de l'industrie, à l'étude « En route pour un transport durable » menée par l'European Climate Foundation et Cambridge Econometrics, portant sur les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques liés à la décarbonisation du transport en France.

Riche d'enseignements quant aux bénéfices que peuvent apporter les véhicules bas-carbone au niveau national (cf 2.6.3.1), ce projet est également remarquable par son format d'échanges, de confrontation des points de vue et de recherche de consensus entre toutes les parties prenantes, et par la diversité des acteurs qui y ont activement contribué : ONG, syndicats, associations professionnelles, experts, entreprises...

* Fondation Nicolas Hulot, ABB, Air Liquide, l'Association Française de l'Aluminium, CFDT FGMM, ERDF, European Aluminium, European Climate Foundation, EUROBAT, Michelin, LANXESS, SAFT et Valeo.



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 avec la signature par M. Ghosn du FIA High Level Panel Manifesto, soit dans le cadre d'échanges au travers de l'Accea (Association des constructeurs européens d'automobiles) ;

- au sein du GRSP (*Global Road Safety Partnership*), qui nous permet 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 est partenaire du Projet *Quo Vadis* (subventionné par la Fondation) depuis début 2015. Ce projet d'une durée de 30 mois en collaboration étroite avec des Services départementaux d'incendie et de secours, Service d'aide médicale urgente et hôpitaux français, a pour objectif ambitieux de proposer et tester des critères accidentologiques et biomécaniques issus des véhicules accidentés pour rendre plus efficaces la prise en charge et la régulation des victimes d'accidents de la route ;
- Renault collabore étroitement avec la Fédération nationale des sapeurs-pompier (cf. 2.7.1.1) et l'ACMF (Automobile club médical de France) dans le cadre du Comité français de médecine du trafic.

Officialisant une relation de longue durée, Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompier de France (FNSPF).

En 2015, le Groupe Renault a renouvelé son engagement et son soutien à la Fédération pour œuvrer ensemble aux missions d'intérêt général portées par la FNSPF et les Sapeurs-pompier de France en matière de sécurisation des véhicules, de sécurité des passagers et de prévention routière.

Au-delà des nombreuses collaborations techniques, de Recherche et Développement prenant en compte les nouveaux risques technologiques et incluant des tests de désincarcération ou d'extinction de feu sur les véhicules à nouvelles énergies du constructeur automobile, Renault fait régulièrement don de véhicules pour des formations des sapeurs-pompier au secours routier. Plus de 350 véhicules ont été cédés aux pompier en 2015.

LE MONDE ACADÉMIQUE

Afin de contribuer au maintien et au développement des compétences nécessaires à l'évolution du secteur automobile mais aussi pour identifier et intégrer les innovations générées par les laboratoires de recherche, les étudiants et les chercheurs et contribuer à leur rayonnement, Renault entretient des liens étroits et multiples avec le monde académique. Ces relations prennent la forme de partenariats de recherche (voir IMD en 2.2.2.1), de co-conception de programmes d'enseignement supérieur (voir éducation en 2.5.1) et de financement de chaires spécialisées, au nombre de douze 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 figure 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 2015, Renault a de nouveau soutenu le Forum de l'Économie Positive où se réunissent acteurs publics et privés, dirigeants d'entreprises, entrepreneurs sociaux, économistes, partenaires sociaux et membres du public pour promouvoir l'économie positive. Il s'agit de défendre l'idée d'une économie au service des générations futures, et qui favorise une croissance responsable, durable et inclusive, une économie respectueuse de l'environnement et au service de la société. 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 2.9.2.3.

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 concernées 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 possibilités financières 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 de handicap.

2

2.2.1 INTRODUCTION ET CŒUR DE GAMME

L'accès à la mobilité est un vecteur majeur de développement économique et de création de lien social, mais aussi de liberté et de plaisir. Renault, pionnier de la mobilité durable, s'est donné pour objectif de proposer une gamme de produits et services accessible au plus grand nombre. Renault mène des enquêtes régulières auprès de ses clients et prospects pour toujours mieux

répondre à leurs attentes (cf. chapitre 2.1.6.1). Les véhicules des marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors permettent ainsi de couvrir un large spectre de besoins sur plusieurs régions du monde. Le chapitre 1.1.5.1 détaille la gamme actuelle de véhicules particuliers et utilitaires, également disponible ici : <http://group.renault.com/vehicules-groupe/decouvrir/>

2.2.2 UNE MOBILITÉ QUI ÉVOLUE

Si l'automobile reste une aspiration forte pour des millions de personnes dans le monde, les technologies et les conditions dans lesquelles on l'utilise évoluent : l'électrification de la mobilité ; le passage progressif d'une économie de la propriété à celle de l'usage ; la congestion des centres villes et les réponses législatives et réglementaires ; la connectivité des infrastructures urbaines et l'économie du partage. Toutes ces évolutions font l'objet de travaux de réflexions partagées avec le monde académique, ou d'autres acteurs de la mobilité. À titre d'exemple :

académique au service des acteurs opérationnels de la mobilité, cette plateforme leur permet de comprendre et d'accompagner au mieux cette phase de transition vers l'électromobilité et d'éclairer les décisions.

Ce partenariat a donné naissance à une collaboration entre les experts de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech, avec deux objectifs principaux :

- 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.

En 2015, l'Institut de la mobilité durable a ouvert ses portes à Nissan dans le cadre de l'Alliance. Ces accords ont été validés lors du Comité des fondateurs du 5 novembre 2015.

2.2.2.1 INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE

En 2009 Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont lancé une plate-forme multidisciplinaire pour mener ensemble des travaux de recherche sur l'avenir des transports et des solutions de mobilité. Il s'agit d'apporter des analyses académiques, d'expérimenter des solutions innovantes, de s'assurer en parallèle de l'acceptabilité des innovations et de leur potentiel de déploiement à grande échelle, pour répondre aux défis mondiaux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles : réchauffement climatique, recomposition de l'écosystème adapté à l'électromobilité, urbanisation croissante et phénomènes de congestion associés, conditions de réussite pour l'adoption de nouvelles solutions de mobilité. En mettant les compétences du monde

L'Institut de la mobilité durable a étendu son activité au Véhicule Autonome et Connecté sur l'ensemble des quatre thèmes ci-dessous. Cette activité est la prolongation naturelle du Véhicule Électrique avec un focus particulier sur la contribution à la Sécurité et à la Santé du Véhicule Autonome.

ParisTech évoluant dans ses statuts fin 2015, une nouvelle gouvernance de l'Institut est mise en place avec sept écoles (X, Ponts, Mines, Telecom, Arts & Métiers, Chimie Paris, ENSTA) avec un leader (École des Ponts).

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 écosystèmes industriels) ;
- « Technologies », pour mener des travaux amont sur des technologies en rupture, afin d'alimenter la feuille de route des technologies de batterie (augmenter leur densité d'énergie pour une autonomie du VE accrue) 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 écosystèmes insulaires à fort degré d'autonomie et de développement se constituent, invitant la voiture électrique à « s'installer » d'elle-même dans ces quartiers ou zones d'activités, où tout est pensé en solutions de ressources renouvelables.

« 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.
- Expérimentation d'une flotte de TWIZY en autopartage à San Francisco en commun avec Nissan.

« Vision mondiale »

- Analyse des bénéfices macro-économiques et environnementaux d'une électrification du parc (*Revue de l'Énergie*, 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 Économiste de l'Énergie 2013 et publiés comme *Working Papers* de la Banque Mondiale).
- Analyse des capacités d'utilisation de la Canne à Sucre au Brésil en substitution des sources d'énergie pour moteur thermique et pour centrales électriques.

« Technologies »

- Travaux de mise en forme de matériaux tels que le silicium, *challengers* de l'état de l'art (graphite) et des stratégies pour augmenter leur durée de vie (par utilisation d'additifs).
- Recherches prospectives de composés susceptibles de travailler à plus haute tension, l'énergie d'un élément y étant directement proportionnelle.
- Trois brevets déposés.

En 2010, l'Institut de la mobilité durable a créé, avec la Fondation Renault, un MASTER « Mobilités et Véhicules électriques » qui forme de jeunes ingénieurs à la conception, la fabrication et le recyclage de véhicules électriques. Depuis lors, 78 étudiants boursiers de la Fondation Renault, venant de 12 pays, ont bénéficié de ce programme.

2.2.2.2 IDDRI – INSTITUT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DES RELATIONS INTERNATIONALES

Depuis quatre 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 précompétitive et prénormative. Ces recherches impliquent un travail pluridisciplinaire associant des physiciens et des chimistes, des mécaniciens et des électrotechniciens, des électroniciens et des informaticiens, mais aussi des sociologues, des psychologues, des économistes et des juristes pour étudier les impacts et l'acceptabilité des nouveaux cas d'usage et des nouveaux dispositifs ergonomiques et réglementaires à mettre en place.

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

Au mois de septembre 2014, Renault s'est associé à l'entreprise Bolloré, leader dans l'autopartage, pour promouvoir le véhicule électrique. (cf. 1.1.5.8) La coopération porte sur trois volets :

- une société commune, Bluealliance, pour la commercialisation de solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe avec, en particulier, les services Bluely à Lyon et Bluecub à Bordeaux où des Twizy sont venus compléter l'offre depuis le printemps 2015;
- une coopération industrielle depuis juillet 2015 pour l'assemblage des véhicules électriques Bluecar du groupe Bolloré à l'usine de Dieppe ;
- une étude de faisabilité pour la conception, le développement et la fabrication par Renault d'un véhicule électrique urbain.

En juillet 2015, RCI crée RCI Mobility, filiale à 100 %, destinée à développer les services d'autopartage en entreprise (B2B), mais aussi tout autre service de mobilité lié à la voiture. L'objectif est de permettre aux entreprises ou collectivités locales de proposer à leurs collaborateurs des solutions de mobilité simples, conviviales et agiles pour répondre à leurs besoins professionnels mais aussi personnels.

Les activités de RCI Mobility se développeront au bénéfice de toutes les marques de l'alliance Renault-Nissan, en France et à l'international.

LES BESOINS DES CLIENTS ET DES OPÉRATEURS DE MOBILITÉ

Renault intègre également ces nouveaux usages dans son offre commerciale pour rendre les véhicules de série partageables et mutualisables. Depuis 2013, ZOE et TWIZY peuvent être pré-équipés pour l'autopartage pour permettre à l'opérateur de relever à distance les informations nécessaires à l'opération du service.

De même, la connexion à l'Internet des véhicules de la marque avec le système multimédia R-LINK et sa palette de services, les prédisposent à ce genre d'utilisation en permettant l'intégration rapide des évolutions nécessaires.

C'est ainsi que Renault lance un nouveau service télématique qui permet de dématérialiser l'accès aux véhicules Renault connectés, afin de permettre à différents utilisateurs d'accéder au même véhicule sans avoir la clef physique. R.Access, proposé par Renault, permet d'accéder sans les clefs à la voiture Renault connectée. Ce service sera déployé progressivement au 1^{er} semestre 2016 en Europe (selon opportunités pays).

Les principales cibles de ce service technique sont d'abord les loueurs courte durée, loueurs longue durée, et autopartageurs. Les entreprises désireuses de souscrire à ce service doivent toutefois disposer de systèmes d'information et de ressources adaptées.

Le déploiement d'R.Access sera progressif sur l'ensemble de la gamme Renault avec comme premiers véhicules prédisposés les modèles CLIO, ZOE et CAPTUR courant 2016.

Renault est le 1^{er} constructeur à proposer une solution standardisée, un service technique activable à distance qui offre de nombreuses opportunités comme :

- proposer des véhicules en autopartage (B2B, entre particuliers, dans une communauté, etc.) ;
- proposer un service « Open 24h/24 » et 7j/7 ;
- livrer directement dans les véhicules des clients ;
- augmenter la capillarité du réseau de location.

LES ENJEUX DE MOBILITÉ DANS LA VILLE DURABLE

Renault contribue aux réflexions collectives sur les systèmes de mobilité durable en ville en particulier sur la multimodalité. À ce titre, le Groupe participe aux réflexions sur la « Ville Durable à la française », dans le cadre d'un consortium privé qui réunit des grands groupes industriels français et des PME innovantes autour de la modélisation 3D de « smart cities ». Renault parraine également plusieurs chaires qui alimentent cette réflexion comme la chaire Anthropolis à Centrale-Supelec qui a vocation à développer les méthodes de conception de systèmes de mobilité centrées autour de l'usager de la mobilité ou la chaire franco-japonaise sur la transformation des usages et l'évolution des modes de consommation de la mobilité à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

Via l'Institut pour la Transition Énergétique VeDeCom, il participe également à Opticities, un projet européen sur la mobilité urbaine intelligente : normalisation et partage des données, pour créer des navigateurs multimodaux et des outils d'optimisation de la logistique urbaine et de régulation du trafic.

Des recherches menées au sein de l'IMD portent sur l'observation, l'analyse et l'identification de conditions favorables et porteuses au déploiement d'un système de mobilité électrique, basées sur l'interaction de véhicules, d'infrastructures et de services dans des territoires spécifiques. Ainsi, avec ses partenaires académiques, Renault vise à identifier les gisements de potentiels existants, à un niveau mondial à travers l'analyse des structures urbaines et des offres de transports dans les grandes villes et régions métropolitaines et plus localement dans des zones de type éco-conception.

Renault participe également à des projets coopératifs (au niveau France ou Europe), comme :

- SCOOP : communication véhicule à véhicule et à l'infrastructure pour améliorer la sécurité et la mobilité ;
- AUTOMAT ; collecte et partage de datas pour un marché de la mobilité.

Pour la 3^e année consécutive, Renault et l'Ambassade de France en Pologne, parrainent l'opération Eco-Miasto (éco-ville). L'opération encourage la mise en œuvre de bonnes pratiques de développement durable dans les communes polonaises, ainsi que les initiatives de la société civile pour le développement durable. Elle récompense les villes polonaises les plus engagées dans les catégories de la mobilité durable, la construction verte et la gestion des déchets.

Pour le développement de la mobilité électrique des pays émergents, les recherches de l'IMD en Inde démontre le potentiel des systèmes d'information pour améliorer l'offre d'électricité en apportant une plus grande prévisibilité et une optimisation des systèmes supplétifs. Par ailleurs un ambitieux plan de *smartgrid* et de *smart cities* se développe au niveau gouvernemental, à croiser avec une multitude d'initiatives de terrain proposant des offres de mobilité décarbonée.

Renault partage librement son expertise dans le domaine à travers de nombreuses tables rondes ou séminaires thématiques. En 2015, des présentations ont eu lieu au Brésil, en Chine et en Inde dans des événements dédiés à la ville durable.

2.2.2.5 DE LA PISTE À LA SÉRIE

Le Sport Auto continue d'être un laboratoire et une vitrine du savoir-faire technologique de Renault pour le bénéfice des véhicules de série.

Le 3 décembre 2015, Renault a annoncé son retour en Formule 1 en tant qu'écurie. Le losange confirme ainsi que la Formule 1 est l'expression ultime de la passion automobile et va poursuivre son pontage entre les hautes technologies développées pour la Formule 1 et les technologies de série comme l'électrification et l'hybridation. La discipline reine du sport automobile permettra également de booster la notoriété de la marque notamment dans des pays où Renault souhaite se développer encore plus (Chine, Inde, Amérique latine...). Dès le début de la saison 2016, en mars, deux monoplaces Renault seront sur la grille de départ à Melbourne pour défendre les couleurs de la marque.

Mais la Formule 1 n'est pas la seule discipline où le Groupe Renault est engagé. En 2014 et pour faire avancer la technologie du véhicule électrique et en cohérence avec sa stratégie, le Groupe Renault s'est engagé officiellement comme partenaire technique dans le 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, à l'intégration des systèmes électriques (Moteurs, batteries, onduleurs...), l'amélioration des performances des voitures et la sécurité de l'ensemble du plateau.

Renault s'est également engagé sportivement avec l'écurie e-dams et ils ont réussi à remporter le premier titre de champion FIA de Formule E.

En 2015, le Groupe a renforcé son partenariat avec l'écurie Renault e-dams et, suite à l'ouverture de la réglementation technique du championnat, Renault a développé pour l'usage exclusif de son équipe un nouveau groupe motopropulseur basé sur son savoir et sa connaissance des moteurs électriques. Renault s'investit pleinement dans cette discipline complètement inédite et particulièrement innovante.

2.2.3 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE

Le Groupe Renault œuvre pour la démocratisation de la voiture à travers sa gamme dite « *global access* », vendue sous la marque Dacia notamment en Europe, et sous la marque Renault dans la plupart des autres régions du monde. Ainsi le Groupe Renault propose une gamme de véhicules abordables pour les clients contraints financièrement ou soucieux d'investir le juste nécessaire dans un véhicule fiable et robuste. La gamme *global access* correspond à un niveau de gamme moyen dans les pays émergents et à l'entrée de gamme en Europe. Afin de proposer des voitures d'entrée de gamme sur les marchés émergents Renault a lancé en 2015, en Inde, KWID un nouveau véhicule basé sur une plate-forme commune de l'Alliance appelée CMF-A.

Pour ces clients particuliers et professionnels, c'est souvent l'occasion d'acquérir pour la première fois un véhicule neuf, plus sûr et moins polluant.

Les véhicules de la marque Dacia sont aujourd'hui commercialisés dans 44 pays et se sont vendus à plus de 3,5 millions d'exemplaires depuis le lancement de LOGAN en 2004.

En 10 ans, la marque s'est forgée une identité propre et a su faire de ses acheteurs de véritables ambassadeurs au travers d'une communauté très active. Dacia a su fédérer ses clients autour de « l'achat malin ». Dans de nombreux pays, les clients se rassemblent pour échanger et partager

autour de valeurs communes : liberté d'esprit, simplicité et générosité. Des événements communautaires, comme les pique-niques, les concerts, les spectacles ont encore pris une forte ampleur en 2015 réunissant plus de 20 000 personnes en Europe et dans les pays du Maghreb. Il s'agit de vrais moments de convivialité qui créent un lien fort entre les clients et la marque. Sur les réseaux sociaux, Dacia a déjà rassemblé plus de 2,5 millions de fans Facebook.

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 18 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 uniquement des pièces neuves.



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. Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault sous l'appellation « échange standard », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Voir chapitre 2.6.3.2.

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 favoriser l'insertion et le retour à l'emploi.

Ce programme est élaboré en coopération avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, du monde académique et des acteurs publics. Il a été récompensé pour son caractère innovant par plusieurs prix, au niveau national et en régions.

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 suivant 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 P-DG, 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 sept 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 plates-formes 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 plates-formes illustrent les liens étroits tissés entre Renault et les territoires où les sites sont implantés,
- MOBILECO, une société coopérative d'insertion, basée à Montpellier qui a pour mission de permettre l'insertion de salariés par le développement de la mobilité électrique et l'intermodalité,
- CHAUFFEUR & GO, une société coopérative 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 plate-forme Internet dédiée devrait permettre de réduire le coût du permis de conduire en particulier pour les publics en difficulté pour qui l'obtention du permis de conduire est souvent un obstacle à l'emploi,
- MOPeasy est opérateur d'éco-mobilité partagée, proposant une solution connectée innovante, en BtoB et BtoC, pour le partage de véhicules et de trajets en co-voiturage. Le financement de Mobiliz Invest permettra d'expérimenter une offre sociale d'éco-mobilité partagée de véhicules électriques, adaptée aux bailleurs de l'habitat social et aux collectivités rurales ou péri-urbaines souhaitant offrir une solution de mobilité partagée à une population pour laquelle la mobilité individuelle en propre est devenue un luxe qu'elle ne peut s'offrir,
- TOTEM mobi est un opérateur de mobilité et média urbain. C'est une entreprise agréée de l'ESS. Le financement de Mobiliz Invest porte sur le développement d'une offre de location de TWIZY adaptée aux revenus modestes et aux quartiers « exclus » de la mobilité, notamment grâce à la contribution des revenus de la publicité affichée sur les TWIZY et l'application TOTEM mobi. Cette offre apporte une solution de mobilité « du dernier km » et aux personnes qui travaillent en « horaires décalés » ; c'est une solution bon marché et complémentaire des transports en commun (en termes de zones desservies et de plages horaires) et du co-voiturage,

- ADIE : l'Association pour le droit à l'initiative économique, agréée ESS, est un organisme de Micro-crédit et d'accompagnement pour la création d'entreprise et l'emploi de personnes exclues du marché du travail et du système bancaire. Le financement de Mobiliz Invest porte sur le développement de l'offre de Micro-crédit pour l'emploi salarié destiné à la mobilité. Depuis 2009, l'Adie propose des services de financement à des personnes exclues du crédit bancaire qui souhaitent accéder à ou se maintenir dans un emploi salarié, le Microcrédit pour l'emploi salarié (MCES) (7 millions d'euros de production en 2014 et une tendance à la hausse pour doubler en 2017). Il s'agit dans 90 % des cas de les aider à résoudre des problèmes de mobilité en finançant l'achat, la réparation ou la location d'un véhicule, ou encore le permis de conduire. L'Adie et Mobiliz Invest partagent une même vision de la mobilité durable adaptée aux besoins des personnes à faible revenu ou en situation de précarité comme moyen d'accéder à ou de se maintenir dans l'emploi.

Création d'un FCPE « Renault Mobiliz Solidaire » : Dans le cadre de l'épargne salariale, Renault propose depuis février 2015 un Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) « Renault Mobiliz solidaire » pour permettre aux collaborateurs de donner plus de sens à leur épargne et pour les associer plus largement aux projets d'entrepreneuriat social soutenus par Mobiliz Invest. Le FCPE a été créé avec l'aval des organisations syndicales (en Comité central d'entreprise le 12 février 2015). Il remplace à compter du 3 mars 2015 le FCPE Impact ISR « Rendement solidaire » dans la gamme du plan d'épargne groupe. La partie dite « solidaire » des sommes placées par les collaborateurs dans ce FCPE (correspondant à 5 à 10 % des actifs conformément à la loi) est investie dans Mobiliz Invest afin de contribuer au financement des projets solidaires accompagnés dans le cadre de Mobiliz Invest. Le fonds est géré par la société Ecofi Investissements (Groupe Crédit Coopératif) ; il a reçu l'agrément de l'Autorité des marchés financiers le 30 janvier 2015. Les représentants des salariés Renault porteurs de parts sont largement associés à sa gouvernance avec huit des 10 sièges au

Conseil de Surveillance. Ce sont plus de 3 100 salariés qui détiennent des parts de ce FCPE Renault Mobiliz solidaire. Une part de leur épargne salariale solidaire s'élevant à 650KE est un complément de ressources pour financer des projets solidaires soutenus via Mobiliz ;

2. Les garages Renault solidaires

Des garages du réseau Renault se portent volontaires pour aider des publics à faibles revenus identifiés par des prescripteurs sociaux (associations, plates-formes de mobilité, organismes sociaux, etc.) en leur proposant des offres d'entretien ou de réparation à prix coûtant, avec la qualité de service Renault. En 2015, plus de 900 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 2015 plus de 300 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 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

2.3.1 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La prospérité et le développement d'une entreprise sont largement fondés sur la confiance qu'elle donne à l'ensemble de son environnement social et notamment sur celle qu'elle inspire à ses parties prenantes que sont ses salariés, ses clients, ses actionnaires, ses partenaires et ses fournisseurs.

À travers sa Charte éthique à destination de tous les salariés et sept Codes de déontologie dédiés, Renault réaffirme l'engagement collectif du Groupe à instaurer et développer cette confiance. Les Codes de déontologie dédiés sont rédigés à destination des fonctions de l'entreprise pour lesquelles une exigence éthique renforcée est particulièrement nécessaire. Ils sont constitués d'un ensemble de règles de bonne conduite pour en régir le fonctionnement au regard de leur mission.

Les règles qui figurent dans les Codes de déontologie dédiés sont techniques, juridiques et bien sûr également morales.

Le détail du dispositif éthique figure dans le Rapport du Président au chapitre 3.1.4.

2.3.2 RSE ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les achats 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 avec une **proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre** (en cours d'examen en Commission des Lois) et une **loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale (juillet 2014)**. 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 **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.

Une loi anglaise « **UK modern slavery act** », publiée en 2015, renforce également la demande de devoir de vigilance vis-à-vis de l'esclavage dans toute la chaîne d'approvisionnement.

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 organisations 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.

Afin de valoriser les efforts, 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 2015, douze fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines :

- qualité : AK-Pres, Bosch Automotive Services, Delta Invest, Hung-A Forming, Mann+Hummel, SNOP, Trelleborg Vibracoustic ;
- RSE : 3M, Ambroise Bouvier Transports ;
- innovation : Getrag, MGI Coutier, SK Telecom.

2.3.2.2 UN CODE DE DÉONTOLOGIE DÉDIÉ

La fonction achat fait partie des sept métiers disposant d'un Code de déontologie dédié complémentaire de la Charte éthique. Ce Code de déontologie est destiné à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction des achats et de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) et à tous ceux qui dans le Groupe Renault et/ou pour le Groupe Renault sont amenés à être en relation avec les fournisseurs et/ou à influencer l'acte d'achat.

Le code s'applique à tous les processus achats du Groupe Renault et notamment au respect de la stratégie de Renault, à la sélection des fournisseurs, aux revues de performance et plus généralement à toute relation ou communication avec un fournisseur. À destination des collaborateurs du Groupe, il est complété par les *Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines* déployés auprès de nos fournisseurs.

2.3.2.3 UNE ORGANISATION ACHATS SPÉCIFIQUE RSE

Une organisation a été mise en place à la fois pour veiller à l'application des standards de Renault (cf. 2.3.2.4), via des évaluations ou audits mais surtout pour accompagner les fournisseurs dans le progrès nécessaire à l'atteinte des exigences de Renault :

- une équipe 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'offres 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 depuis 2014, elle est diffusée progressivement aux nouveaux fournisseurs à l'occasion de leur entrée au panel. Il est demandé aux fournisseurs de diffuser cet accord à leurs propres fournisseurs ;
- *Renault-Nissan Purchasing Way* (2006). Diffusé à tous les fournisseurs de rang 1 dans le monde, il permet de partager une vision, des valeurs et des procédures d'achats similaires. Ce guide rappelle les missions, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs, au soutien technique à leur apporter, aux partenariats et il insiste particulièrement sur les valeurs essentielles pour l'alliance Renault-Nissan : respect mutuel, transparence, confiance ;
- 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, puis de nouveau mis à jour fin 2015 pour une diffusion début 2016. Il est demandé aux fournisseurs de déployer ces *guidelines* auprès de leurs propres fournisseurs ;

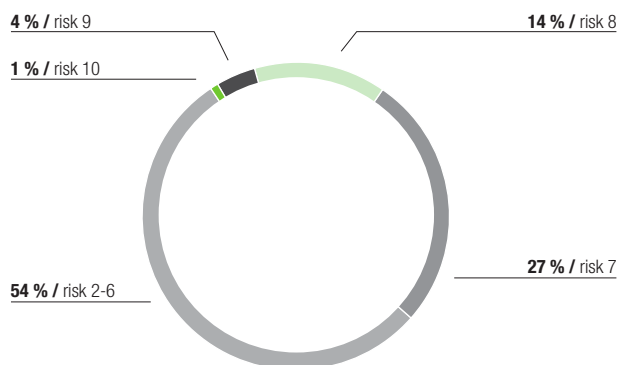


■ *Renault Green Purchasing Guidelines* (2012). Il décrit les attendus en matière de management environnemental, de politique substances et recyclage pour les pièces et matières livrées et le management des préparations chimiques utilisées dans les processus industriels à destination de Renault. Ce document 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

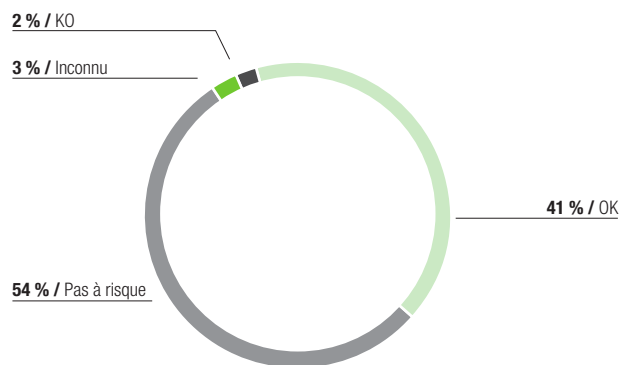
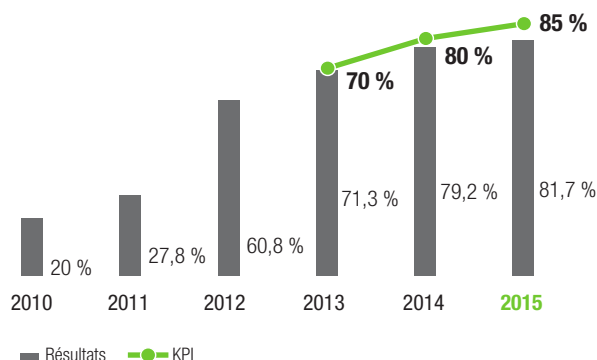
Les fournisseurs de pièces et de matières font l'objet d'une classification en matière de risques RSE. Cette cartographie prend en compte les pays où ils opèrent, les risques sociaux et environnementaux liés aux procédés industriels employés et l'importance de la masse d'achat avec Renault et ses filiales. 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. 46,1 % de la masse d'achat 2014 présentent un risque (niveaux 7 à 10). Cf. graphe ci-dessous. Les écarts importants avec l'année précédente s'expliquent par l'arrivée de plus de 1 000 nouveaux fournisseurs dans des pays à risque (Corée, Chine, Brésil, etc.) et la croissance des chiffres d'affaires de fournisseurs de pièces à risque dans ces pays.

CATÉGORIE DE RISQUE DES FOURNISSEURS



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 formés spécifiquement à la RSE (1 802 réalisées à fin décembre 2015). La deuxième, axée sur le management RSE des groupes fournisseurs, est réalisée par une tierce partie. EcoVadis fournit une plate-forme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales de leurs fournisseurs dans le monde entier. (789 groupes évalués, représentant 81,7 % du chiffre d'affaires 2014 de Renault). L'objectif n'est pas atteint malgré un travail important de conviction auprès des fournisseurs.

POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ÉVALUÉ



Après évaluation des fournisseurs à risque potentiel, il s'avère que 95 % du montant d'achat est réalisé avec des fournisseurs pour lesquels le risque est faible, 2 % ont des plans d'action en cours et 3 % doivent être évalués.

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 2015 : 14 sites fournisseurs et 35 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.

Les fournisseurs locaux ou les groupes ayant une bonne note, ainsi que les fournisseurs ayant le plus progressé reçoivent des awards RSE. Cette récompense est en place depuis 2012.

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 équipements 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.

2.3.3 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.

Au sein de la Direction commerciale du Groupe et afin d'inviter nos réseaux commerciaux à s'engager dans des actions en ligne avec nos engagements sociétaux, un Prix Spécial RSE sera décerné pour la première fois en 2016 à nos partenaires les plus méritants. Les concessionnaires (ou établissements RRG) ayant réalisé les actions les plus fortes seront récompensés lors de la cérémonie des Dealers Of The Year et les importateurs lors de celle du P.A.R.I.S. Challenge.

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.

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 2015, 12 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.

La fonction commerce fait également partie des sept métiers disposant d'un Code de déontologie dédié complémentaire de la Charte éthique. Le Code de déontologie commerce s'adresse à l'ensemble des responsables et collaborateurs de la Direction commerciale Groupe et à tous ceux qui au sein du Groupe Renault sont en relation avec les clients et/ou peuvent influencer l'acte de vente.

Le code s'applique à tous les processus de vente du Groupe Renault, aux activités relatives aux clients particuliers, aux flottes et au réseau commercial et aux opérations de publicité et de marketing.

2.3.3.2 LA SATISFACTION CLIENT

La satisfaction client est un facteur clé de la fidélisation, de conquête et ainsi du développement durable de Renault. Les processus permettant d'améliorer la satisfaction des clients sont basés sur des standards d'écoute et de dialogue avec les clients de la phase amont (études des attentes et besoins au sein de la Direction de la connaissance clients, Direction du produit) à la phase aval lors de la commercialisation du véhicule et des services associés, et aussi lors du traitement d'éventuelles réclamations du déploiement de campagnes de rappel de véhicules (cf. 2.3.3.4).

En 2015, la création et le rattachement de la Direction de la qualité et de la satisfaction client au Comité exécutif du Groupe Renault entérine la satisfaction client comme axe majeur de la stratégie de développement du Groupe.



Elle se traduit également par la mise en place d'une structure de pilotage de l'*Overall-Opinion* (OaO) comme indicateur de tête dans l'ensemble des opérations du Groupe. L'*Overall Opinion* mesure l'opinion générale qu'a un panel de personnes ayant l'intention d'acheter un véhicule dans les trois ans sur un marché donné. Cette mesure et son pilotage permettent de faire progresser la notoriété positive des marques et modèles du Groupe sur un marché donné, et cartographient leur positionnement relatif à la concurrence.

Trois leviers font progresser la bonne opinion des clients automobile :

- 1) la **notoriété** : faire connaître les marques et les modèles au travers d'actions marketing classiques, de présence dans les médias spécialisés mais également au travers de partenariats avec des acteurs locaux ;
- 2) l'**attractivité** des modèles et des services : elle passe par une offre qui réponde aux besoins et attentes des clients pour chaque marché et se mesure au travers de la tonalité positive des comptes rendus établis par les médias spécialisés, des leaders d'opinions sur les réseaux sociaux et bien entendu des performances commerciales qui en découlent ;
- 3) la **Qualité et la Satisfaction Client** : pour les clients déjà possesseurs d'un véhicule Renault et utilisateurs de ses services, la mesure de leur satisfaction comme de leurs motifs d'insatisfaction permet d'engager de manière très réactive des boucles de progrès. Par l'écoute attentive des clients Renault, comme ceux des autres marques, il est possible de challenger nos équipes internes pour rapidement positionner les produits et services du Groupe parmi les meilleurs au sein des marchés concurrentiels.

La stratégie Qualité et Satisfaction Client est supportée par le Plan de Satisfaction Client triennal qui comporte 7 leviers fondamentaux :

- 1) la **Conformité** 2) et la **Réactivité** sont les pierres angulaires préalables à toute ambition de progrès. 100 % de conformité aux standards, aux politiques métiers et processus de l'entreprise sont demandés dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ainsi qu'à nos fournisseurs. En complément, en cas d'incident ou d'insatisfaction majeure remonté par nos clients, il convient d'être extrêmement réactif dans la prise en charge, l'analyse et la correction du problème,
- 3) la **Qualité perçue** 4) et la **Durabilité** sont des accélérateurs de Satisfaction Client et de valeurs résiduelles de nos produits par le positionnement de cibles qui challengent les meilleurs de nos concurrents,
- 5) la **Qualité de service** du plan satisfaction client de Renault, appelé C@RE2.0 (Customer @pproved Renault Experience), est dans la continuité logique de ce que Renault avait déjà lancé en 2005 avec PER4 (Plan d'Excellence Renault) et en 2012 avec C@RE. C@RE2.0 doit assurer au client une expérience simple, personnalisée et interactive sur l'ensemble de son « parcours de vie » avec Renault, de la phase de recherche sur le *web*, en passant par la remise du véhicule en concession ou durant la phase d'entretien.

Les vendeurs et les conseillers des plates-formes téléphoniques de relation clients suivent régulièrement des formations 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'*e-mail* 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,

- 6) l'**adéquation aux attentes clients** est la tour de contrôle du plan de satisfaction client, en s'assurant que l'ensemble des orientations produits et services, de leur processus de développement et de validation, répondent à un besoin et une attente client sur un marché donné. Il s'assure également de la prise en compte des attentes spécifiques incontournables à chacun des marchés.

Renault s'attache aussi à répondre aux besoins de mobilité spécifiques des populations en situation de fragilité économique ou de handicap (cf. 2.2.3.1 et 2.2.4),

- 7) enfin la **Communication** assure la promotion de nos réussites et progrès en termes de Qualité et Satisfaction client. Il s'agit en interne de valoriser les réussites collectives, régionales et locales dans ce domaine, afin de faire de chacun de nos salariés des ambassadeurs de la marque sur la base d'éléments objectifs et comparés avec nos concurrents. Il s'agit également d'alimenter les équipes de communication extérieure avec les éléments objectifs de nos progrès.

Pour ancrer la satisfaction du client dans les actions quotidiennes de chaque collaborateur, un programme de **formation** spécifique a été mis en place à l'échelle mondiale en 2015. Il permet à chacun, d'une part de développer ses connaissances sur le Plan Satisfaction Client, d'autre part de contribuer activement à l'amélioration de la satisfaction du client.

2.3.3.3 PROMOTION DE LA RSE DANS LE RÉSEAU COMMERCIAL

Renault veille à la préservation de l'environnement et de la santé dans tous les aspects de la vente et de l'après-vente de ses véhicules, ce qui passe par la mise en œuvre du management environnemental au sein de son réseau commercial, mais aussi la maîtrise de la composition et de l'empreinte environnementale des produits, pièces et accessoires commercialisés ou utilisés pour l'entretien de ses véhicules, et enfin le recyclage et la valorisation des véhicules et pièces en fin de vie. Ces points sont développés en 2.6.2.2.

2.3.3.4 COMMUNICATION RESPONSABLE

Communication environnementale

Fin 2015 s'est tenue la Conférence de Paris sur le Climat, dont l'Alliance Renault-Nissan était partenaire officiel, mettant à la disposition des 30 000 délégués accrédités par l'ONU une flotte de 200 véhicules électriques (voir encadré page 166). À cette occasion la communication environnementale du Groupe a été principalement axée en 2015 sur les bénéfices du véhicule électrique pour l'environnement et la santé publique, en mettant notamment en avant sa capacité à réduire significativement la contribution du transport individuel au réchauffement climatique et à la pollution urbaine, et les synergies possibles avec le développement des énergies renouvelables (pour plus de détails se reporter aux 2.6.3.1 et 2.6.3.5). Des vidéos pédagogiques faisant intervenir des experts extérieurs et portant notamment sur le recyclage et la seconde vie des batteries ont ainsi été réalisées et mises en ligne. Renault a également pris part au cours de la COP 21 à des conférences sur les thèmes de la mobilité électrique ou de l'économie circulaire.

Enfin l'année 2015 a vu le lancement de la nouvelle signature ECO2 (voir ci-dessous).

Signature ECO2

Dans le cadre du déploiement des nouvelles stratégies de marque du Groupe Renault, la signature eco² lancée en 2007 a évolué en juillet 2015. La nouvelle signature ECO2 s'applique désormais uniquement à la marque Renault et vise à mettre en avant les versions les plus compétitives et performantes en termes d'émissions de CO₂ à l'usage. La réduction de l'empreinte environnementale des véhicules badgés ECO2 par rapport aux modèles qu'ils remplacent est aussi mesurée par une Analyse de cycle de vie comparative soumise à une revue critique d'experts extérieures (cf. 2.6.2.1). La fabrication du véhicule dans une usine certifiée ISO 14001, qui constitue un engagement fondamental de l'entreprise (100 % des sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 14001 depuis 2008), n'est plus mise en avant dans les critères distinctifs de la signature ECO2 mais reste une de ses conditions d'attribution.

Analyses de cycle de vie (ACV) des véhicules

Dans une optique de transparence sur les performances environnementales de ses véhicules et afin de répondre aux demandes des publics les mieux avertis, Renault fait le choix de rendre publiques les analyses de cycle de vie de ses véhicules.

Les ACV des véhicules mis sur le marché depuis septembre 2014 (Nouvelle Twingo et modèles ultérieurs), réalisées suivant une méthodologie actualisée et soumises à une revue critique indépendante (cf. 2.6.2.1), sont disponibles sur demande. Les ACV de ZOE et Kangoo Z.E. seront également disponibles courant 2016 après actualisation suivant la dernière méthodologie ACV.

Campagnes de rappel

En cas de risque éventuel ou avéré mettant en cause la sécurité du produit et nécessitant une opération impérative sur les véhicules concernés, le Groupe Renault procède à une campagne de rappel, dit OTS « Opération Technique Spéciale ». Cette procédure est appliquée dans l'ensemble des pays de commercialisation. Il existe trois niveaux d'information :

- une information aux autorités nationales dans les pays de commercialisation (dans le respect de la législation en vigueur dans ces pays) ;
- l'envoi au client d'une lettre recommandée avec accusé de réception, décrivant le défaut éventuel et son effet. Le client est invité à prendre rendez-vous dans le réseau Renault. Une lettre de relance est envoyée en cas de besoin ;
- la mise en ligne sur MyRenault (accessible sur les sites Internet de Renault et les applications Android/iOS).

En parallèle, le réseau Renault est informé de l'OTS avec partage des informations nécessaires afin de :

- identifier les véhicules concernés ;
- intervenir pour éliminer le risque ;
- répondre aux questions des clients.

À tout moment, lors de la réception d'un véhicule, le réseau doit impérativement interroger la base de données OTS pour voir si le véhicule est concerné. En cas d'OTS identifié, le véhicule ne peut être restitué avant intervention sur le défaut.

Communication publicitaire

En France, Renault soumet la plupart de ses projets publicité au Conseil de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP – nouveau BVP).

Renault a signé en 2008 la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable initiée par l'Union des annonceurs (UDA).

Dans cette optique, un programme de dématérialisation des supports à destination du réseau a été poursuivi, en mettant en place des espaces de partage électroniques via le *web*. Pour compléter cette économie de production de supports, un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable a été lancé pour limiter les éléments jetables, très consommateurs de papier.

2.3.3.5 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

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. Ce point est détaillé en 3.1.4.3.

2.3.3.6 FINANCEMENT RESPONSABLE

À travers le monde, le groupe RCI Banque assure le financement des ventes des véhicules des marques du Groupe Renault et, selon les Régions, de Nissan. Dans ses activités à destination des clients particuliers et entreprises, elle propose des crédits pour l'acquisition de véhicules neufs et d'occasion, la location avec option d'achat, du crédit-bail, la location longue durée et un ensemble de services associés pour l'entretien et assurance des véhicules vendus.

Lors de toute opération, RCI Banque s'assure que les produits financiers commercialisés sont adaptés aux besoins du client et à sa capacité de remboursement.

Par ailleurs, la Diac institution financière filiale de RCI Banque, a choisi de participer au projet Garages Renault Solidaires en proposant une offre de financement en micro-crédit pour les clients précaires éligibles au programme Mobiliz (cf. 2.2.3.1).

2.3.3.7 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

2

120 136 salariés, hommes et femmes (en CDI et CDD), constituent le capital humain du Groupe Renault en 2015 et ce, dans les 116 entités et 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 stratégique « *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.

Un accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale « **S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables** » a été signé le 2 juillet 2013 entre la Direction générale du Groupe Renault, représentée par le Directeur des ressources

humaines Groupe, les onze membres du Comité de groupe restreint et le secrétaire général de la Fédération Internationale de la Métallurgie, IndustriALL Global Union.

Cet accord a pour ambition d'accompagner la stratégie internationale du Groupe Renault, tout en veillant à l'équilibre de son environnement et au développement de l'ensemble de ses salariés à travers le monde.

Convaincus que, dans un contexte de concurrence mondialisée, performance économique et développement social sont les garants indissociables de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise, le Groupe Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union s'engagent conjointement sur cinq axes d'action majeurs, dans l'ensemble des pays où Renault est implanté :

- le respect des droits sociaux fondamentaux ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés ;
- la responsabilité sociétale ;
- les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- la préservation de la planète, à travers la réduction de l'empreinte environnementale.

Cet accord prend sa source dans les valeurs humanistes de l'entreprise, développées au fil de 117 ans d'histoire. Il s'inscrit dans la continuité de la déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004, qu'il enrichit et modernise pour l'adapter aux nouvelles exigences économiques et sociales. Il apporte également une meilleure prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise et ouvre la voie à d'autres accords mondiaux.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Depuis 2013, les indicateurs de performance sociale ont été revus pour se conformer le plus précisément possible à l'évolution de la législation et en particulier aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite loi Grenelle II) et à son décret d'application.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation est constitué des filiales du Groupe consolidées par intégration globale ou qui répondent à la définition d'une opération conjointe.

Différents périmètres sont utilisés dans le présent chapitre :

- périmètre global, couvrant 100 % des effectifs du Groupe ;
- périmètre des filiales consolidées par intégration globale, couvrant 115 entités (sur 116) 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 90,1 % des effectifs du Groupe.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé pour des raisons de disponibilité des données.

COLLECTE DES DONNÉES

Le recueil des données sociales s'appuie sur trois méthodes :

- le système d'information RH permet d'assurer la collecte d'une partie des données sur l'ensemble du périmètre ;
- l'outil Talent@Renault, déployé dans 34 pays à fin 2015 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Colombie, Corée du Sud, Croatie, Espagne, France, Hong Kong, Hongrie, Inde, Iran, Irlande, Italie, Malte, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, République tchèque, Russie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Turquie, Venezuela) ;

■ 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, à l'initiative de l'employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérent(s) à la personne du salarié, ou inhérent à la personne du salarié, et pouvant être soit collectif, soit individuel. Ne sont pas considérés les ruptures conventionnelles et les plans de départ au volontariat.

Taux de femmes managers : nombre de femmes managers sur nombre total de managers à fin décembre. « Manager » se définit comme un col blanc encadrant au moins un autre col blanc.

Compétences dites « critiques » : celles dont le besoin s'accroît pour l'entreprise et qu'il faut développer en recrutant et en formant des collaborateurs.

Compétences dites « sensibles » : celles dont le besoin diminue pour l'entreprise et pour lesquelles il faut préparer des plans collectifs et individuels de reconversion ou de redéploiement des ressources.

Taux d'accès à la formation : nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation dans l'année rapporté aux effectifs en activité au 31 décembre.

Temps moyen de formation : total des heures de formation réalisées dans l'année par le pays rapporté aux effectifs en activité au 31 décembre.

Taux F1 : accidents du travail des effectifs inscrits (CDI, CDD, contrats d'apprentissage) qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise ou un arrêt de travail pour un million d'heures travaillées.

Taux F2 : accidents du travail des effectifs inscrits (CDI, CDD, contrats d'apprentissage) qui nécessitent un arrêt de travail, pour un million d'heures travaillées.

Taux G1 : (indice de gravité des accidents du travail) : nombre de jours calendaires d'arrêt de travail pour accident du travail, pour 1 000 heures travaillées.

Pour les taux F1, F2, G1, les heures travaillées sont majorées de 10 % pour tenir compte du temps en amont et en aval des heures de travail effectives pendant lesquelles le salarié se trouve exposé au risque d'accident au sein de l'établissement.

Maladies professionnelles : maladies professionnelles déclarées, exprimées en K pour 1 000 salariés.

Taux d'emploi des personnes handicapées : pourcentage des salariés handicapés sur l'effectif total au 31 décembre. À noter qu'il est toutefois difficile d'établir une statistique représentant la réalité de l'emploi des personnes handicapées compte tenu de la diversité des réglementations et de l'absence de contraintes légales de *reporting* dans de nombreux pays.

Absentéisme (absence pour motif non prévu) : le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen en activité (CDI + CDD) 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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION SUR TROIS ANS

PÉRIMÈTRE DU REPORTING SOCIAL	2013	2014	2015	PART EN 2015
GROUPE* (CDI + CDD)	121 807	117 395	120 136	
Europe	66 467	65 902	67 973	56,6 %
<i>dont France</i>	<i>48 550</i>	<i>46 365</i>	<i>45 579</i>	<i>37,9 %</i>
Afrique Moyen-Orient Inde	10 902	10 750	11 978	10,0 %
Amériques	12 043	10 091	9 488	7,9 %
Asie-Pacifique	4 581	4 360	4 356	3,6 %
Eurasie	27 814	26 292	26 341	21,9 %

* Les expatriés sont comptés dans leur pays d'origine.

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 90,1 % des effectifs totaux.

Au 31 décembre 2015, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe s'élèvent à 120 136 personnes, dont 117 159 pour la branche Automobile et 2 977 pour la branche financière, ce qui marque une augmentation de 2,3 % par rapport à 2014 (117 395 salariés à fin 2014). Cette augmentation s'explique principalement par l'accroissement de l'activité en Europe qui impacte positivement les implantations européennes.

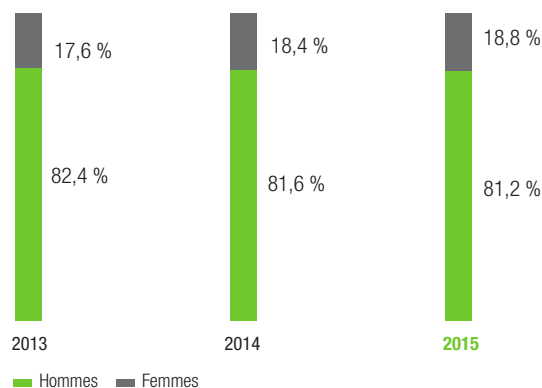
Ainsi, l'évolution des effectifs en Europe sur 2015, conjuguée aux effets positifs des accords de compétitivité et du succès rencontré par les modèles produits en Europe, reflète l'un des engagements pris dans le cadre de l'accord de compétitivité.

Au sein de la Région AMI la croissance des effectifs s'explique essentiellement par le développement des implantations au Maroc.

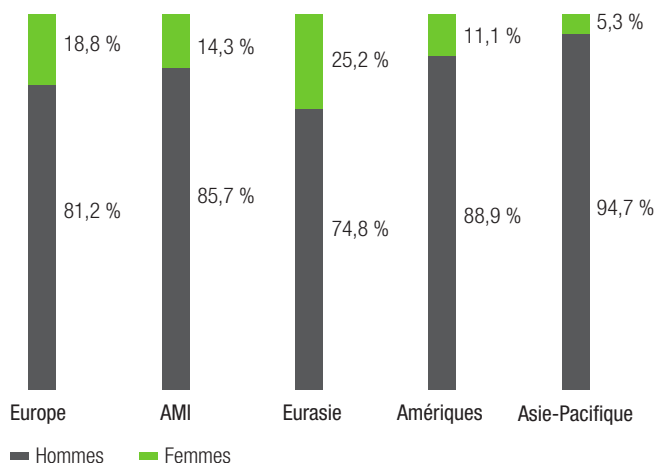
Dans un mouvement contraire, le Brésil et la Russie ont su adapter rapidement leur niveau d'effectif à la baisse des marchés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS HOMMES FEMMES SUR TROIS ANS

Au 31 décembre 2015, la part des femmes dans les effectifs totaux du Groupe poursuit sa progression constante pour représenter 18,8 % des effectifs du Groupe, contre 18,4 % en fin d'année 2014 et 17,6 % en 2013. La politique volontariste en termes de diversité au recrutement permettra de poursuivre cette progression.



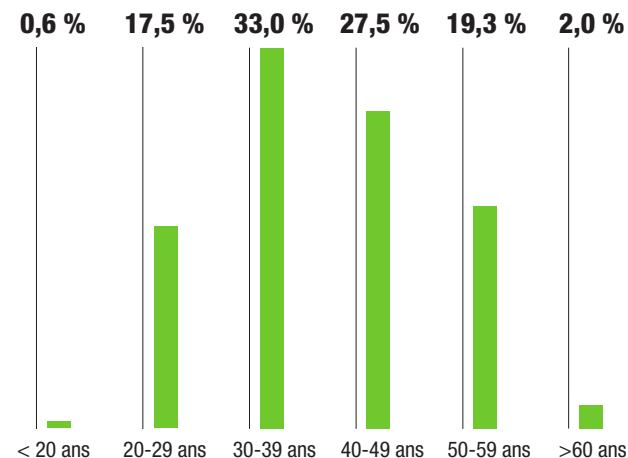
RÉPARTITION HOMMES-FEMMES PAR RÉGION



La répartition hommes/femmes est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale (117 185), situation au 31 décembre 2015.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

Sous l'effet des recrutements la répartition des effectifs par tranches d'âge demeure équilibrée : 18 % ont moins de 30 ans, 33 % ont entre 30 et 39 ans, 28 % entre 40 et 49 ans, 21 % ont plus de 50 ans. Cette répartition est similaire à celle de 2014.

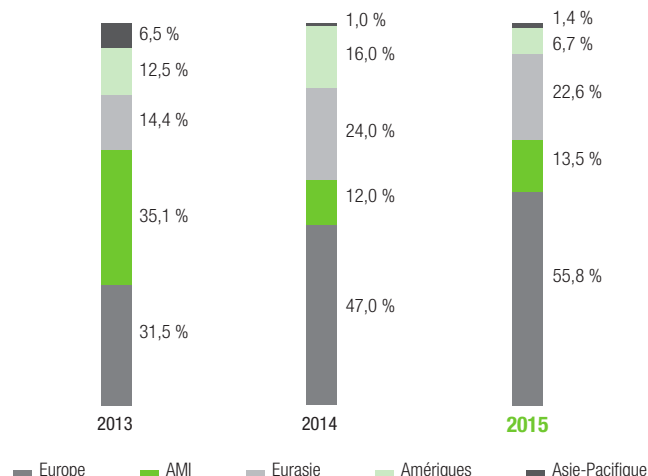


La répartition par tranche d'âge est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale (117 185), situation au 31 décembre 2015.

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS

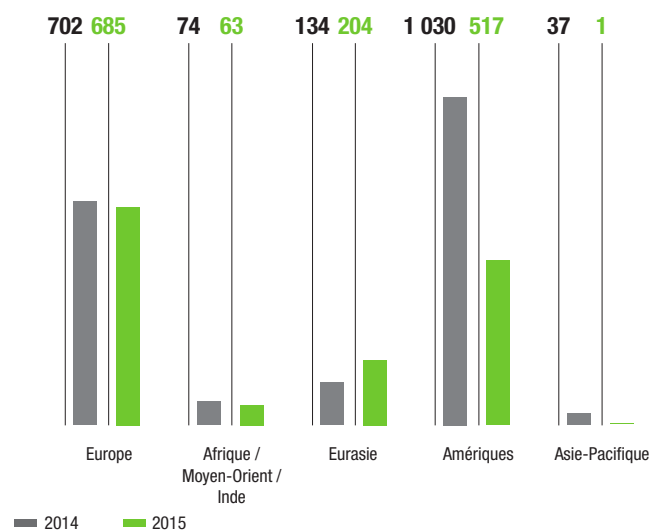
Au 31 décembre 2015, Renault a recruté plus de 17 000 personnes (en CDI et en CDD), en hausse de 77 % par rapport à 2014. Cette augmentation a permis de soutenir la croissance de son activité au Maroc, en Espagne et en Inde et de répondre à un turnover élevé dans certains pays comme la Roumanie. En France, Renault est allé au-delà des engagements pris dans l'accord compétitivité, en annonçant le recrutement de 1 000 CDI + 1 000 apprentis en 2015, pour accompagner la croissance dans les usines et développer les véhicules de demain. En France, au 31 décembre 2015, Renault a recruté 1 666 personnes en contrat d'apprentissage.

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR RÉGION SUR TROIS ANS



RÉPARTITION DES LICENCIEMENTS PAR RÉGION

Dans le même temps, le nombre de licenciements s'établit à 1 470 personnes, en baisse de 25,6 % par rapport à 2014 (1 977).



2.4.1.2 ÉVOLUTION MAÎTRISÉE DES FRAIS DE PERSONNEL

Dans ce contexte de reprise de la croissance, les frais de personnel du Groupe s'élèvent à 5 408 millions d'euros en 2015, dont 5 177 millions d'euros pour la branche Automobile. Ils sont en hausse par rapport à 2014 en valeur (+160 millions d'euros) tandis que leur part en proportion du chiffre d'affaires du Groupe reste orientée à la baisse passant de 12,8 % à 11,9 %. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 88 % des frais de personnel du Groupe.

L'évolution des frais de personnel en 2015 reflète l'évolution contrastée de l'activité de l'entreprise avec une forte reprise du marché européen et un environnement beaucoup plus dégradé sur nos principaux marchés émergents. Par ailleurs, dans un contexte incertain, la mise en œuvre de politiques salariales préservant la compétitivité de l'entreprise s'est poursuivie dans un dialogue constant avec les partenaires sociaux. Ce dialogue s'est



traduit par 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), en vigueur en 2015.

FRAIS DE PERSONNEL PAR RÉGION	2015	2014	2013	COÛT MOYEN 2015
GROUPE	5 408	5 248	5 494	45,5
Europe*	4 061	3 889	4 084	60,7
dont France	3 066	3 004	3 240	66,7
Eurasie	501	555	590	19,1
Amériques	368	389	448	37,5
Asie-Pacifique	298	255	221	68,4
Afrique Moyen-Orient Inde	180	160	151	15,9

* 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.

Le Groupe Renault met également en place une **organisation du travail alternative et flexible** permettant de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses salariés avec par exemple le déploiement du télétravail dans les pays où c'est possible :

- en **France**, l'accord relatif au télétravail (22 janvier 2007) donne la possibilité aux salariés qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en alternance à domicile d'un à quatre jours par semaine. Près de 2 000 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2015. 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 ;

- en **Roumanie**, le système de télétravail est déployé depuis le 15 septembre 2015 avec 60 collaborateurs inscrits, pouvant bénéficier du travail à domicile un jour par semaine, en respectant certaines conditions. Ce système permet d'apporter de la flexibilité et d'améliorer la qualité de vie au travail ;
- l'**Argentine** fait également un test de télétravail depuis le mois de novembre 2015. Plus de 50 demandes de collaborateurs reçues à fin 2015.

2.4.1.4 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Dans un secteur d'activité en perpétuelle mutation, la démarche de gestion dynamique des compétences est un levier clé de compétitivité. Il s'agit à la fois d'adapter l'entreprise à des variations importantes de l'activité – tout en préservant le capital humain de l'entreprise – et de développer les capacités d'innovation pour des marchés et des clients de plus en plus exigeants. Cette gestion dynamique des compétences donne les moyens aux collaborateurs de progresser dans l'exercice de leur métier et de développer leur employabilité. C'est enfin un moyen d'accompagner la transformation de l'entreprise, notamment digitale, qui affecte les quatre grands métiers de Renault : conception, fabrication, vente et fonctions support.

Chaque métier, soutenu par la fonction RH et une filière expertise créée pour valoriser et développer les experts de l'entreprise dans chacun des métiers, dresse ainsi un **diagnostic** annuel de ses besoins en compétences à l'échelle mondiale afin d'établir une vision globale des besoins stratégiques de compétences à moyen terme, en cohérence avec les réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde.

Les plans d'action issus de ces diagnostics contribuent à une allocation optimale des ressources, à définir les besoins en recrutements stratégiques, à centrer les programmes de formation sur les besoins de développement des compétences et de reconversion, à orienter les parcours de carrière qui peuvent se développer dans un périmètre élargi à l'alliance Renault-Nissan.

FORMATION

Renault s'engage à former tous ses collaborateurs (CDI et CDD) dans le cadre de sa démarche de gestion dynamique des compétences et de développement des talents. Le taux d'accès à la formation au niveau du Groupe Renault représente 83 % en 2015.

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. 13 écoles métiers élaborent leurs orientations en matière de formation au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Les priorités formation sont déployées dans le monde, pays par pays.

À titre d'exemple, en 2015, l'École de la Qualité et de la Satisfaction Client a mis en œuvre un nouveau programme de formation à l'échelle mondiale pour accompagner le déploiement du Plan Satisfaction Client. Il s'agit d'ancrer la démarche dans les actions quotidiennes des 110 000 collaborateurs ciblés, tous métiers confondus, pour ainsi contribuer au quotidien à son amélioration.

L'année 2015 marque un pas décisif dans le renforcement des compétences ingénierie avec le déploiement opérationnel de *Skilling Up*. Conçu par l'École de l'Ingénierie, cet outil de gestion des compétences individuelles et collectives est basé sur un référentiel des savoirs et des cursus de formation communs à toute l'ingénierie. À ce jour, plus de 450 managers ont été formés en France. À l'international, une nouvelle dynamique est impulsée via les Écoles Ingénierie locales et *Skilling Up* dont le déploiement est engagé en Roumanie et en Amérique latine.

Parmi, toutes les initiatives de l'école de la Fabrication, retenons pour 2015 ce déploiement de la formation Karakuri de Nissan qui concrétise l'Alliance *learning*. Le Karakuri est le niveau d'expertise kaizen le plus élevé en dehors de l'expertise IFA. L'objectif de cette formation est d'éliminer les opérations manuelles sans valeur ajoutée par l'optimisation du poste de travail et l'approvisionnement des pièces en bords de chaînes.

En 2015 une nouvelle école a été créée, « L'Institut des affaires publiques », en partenariat avec Sciences Po. Outre une sélection de formations adaptées à la pratique des affaires publiques, ce tout nouvel institut proposera trois cursus et 11 modules courts portant sur des cas pratiques.

L'école RH, quant à elle, poursuit son accompagnement du changement au sein de la fonction RH en déployant son premier MOOC (*Massive Open Online Courses*) sur le thème Strategic Workforce Planning. Elle multiplie les initiatives pour faciliter l'accès à la connaissance avec de la pédagogie interactive en ligne, à distance : Recrutement digital, découvertes d'outils digitaux tels que Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Flipboard, Scooplt, etc. Elle mobilise l'ensemble de la communauté RH via son réseau social interne autour d'événements digitaux pour favoriser les échanges de regards et de pratiques entre RH des différents pays.

Renault, par ailleurs, accélère le déploiement d'une Culture Digitale commune au sein du Groupe, via son Passeport Digital. Ce programme en ligne est composé de trois étapes : Passeport Numérique, Visas Numériques, Cas d'experts.

En 2015, le nombre d'heures de formation des collaborateurs inscrits du Groupe (CDI et CDD) s'élève à 3 196 351. Dans les 10 pays principaux du Groupe (branche Automobile), représentant 90,1 % des effectifs inscrits du Groupe Renault, les heures de formation sont réparties comme suit :

2015 : 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
Total heures 2015	35 057	83 642	91 805	643 652	827 928	161 654	280 875	417 151	63 286	274 121

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR RÉGION

Par région, les heures de formation sont réparties comme suit :

RÉGIONS/HEURES DE FORMATION	2014	2015
Amériques	140 527	181 443
AMI	380 420	468 226
Asie-Pacifique	32 954	91 805
Eurasie	778 717	756 871
Europe (hors France)	737 307	870 079
France	749 745	827 928

On observe une progression de 13 % des heures de formations dispensées en 2015 en regard de 2014 :

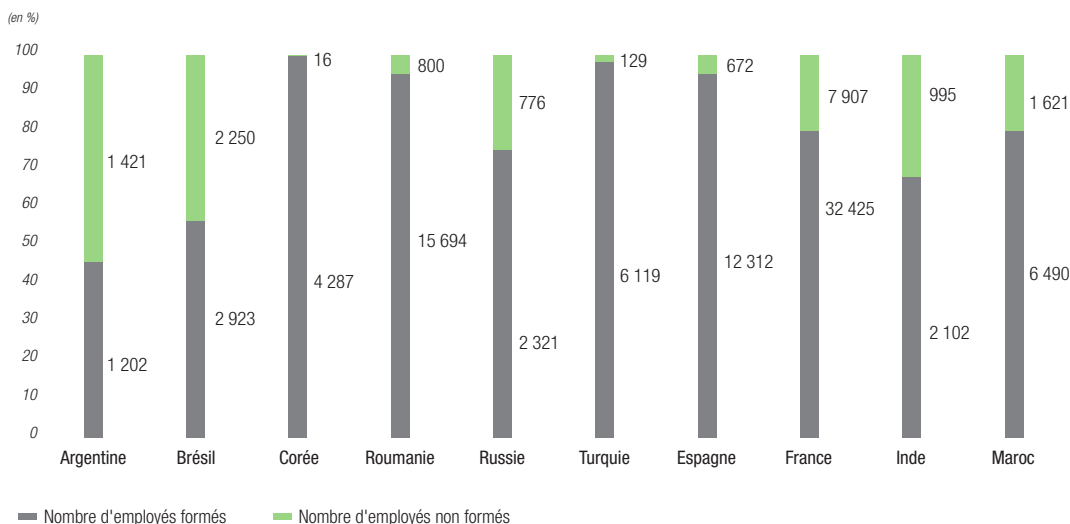
- le dispositif de gestion dynamique des compétences a permis, année après année, de mieux cibler les besoins en formation tant pour les besoins en compétences du Groupe que pour l'employabilité des collaborateurs. Ainsi, les programmes de formations sont centrés sur le développement des compétences critiques et sur des dispositifs de reconversion des compétences sensibles ;
- l'augmentation des heures de formation dispensées en **Espagne** est principalement liée à la formation des opérateurs et l'accompagnement des embauches (programme Renault Expérience pour les opérateurs) ;
- le **Maroc**, très engagé dans la démarche GDC, voit son plan de formation progresser de 78 % en 2015 notamment pour accompagner la mise en place d'une 3^e équipe au RTE (Tanger).



TAUX D'ACCÈS A LA FORMATION ET TEMPS MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

En 2015, le taux d'accès à la formation des effectifs actifs du Groupe est de 83 % et le temps moyen de formation est de 27 heures par collaborateur dans le Groupe. Ce sont deux indicateurs que nous introduisons cette année.

Accès à la formation dans les 10 principaux pays :



LA GPEC EN FRANCE

En France, l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) signé le 4 février 2011 a été prorogé par l'accord Contrat social pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France du 13 mars 2013. 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** (voir définitions dans la note méthodologique). Depuis son démarrage en 2011, plus de 8 000 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 sont implantées dans chaque établissement 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). Très actives dans leur bassin d'emplois respectifs, les plates-formes de mobilité (P2M) de Cléon et de Douai, initiées par Renault depuis plusieurs années, sont arrivées à un niveau de maturité suffisant pour que leur pilotage et l'animation du vivier de candidatures soient assurés par les partenaires du territoire (EPI Normandie et CCI du douaisi).

CONSOLIDATION DE LA FILIÈRE EXPERTISE

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

Cette filière est structurée en 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 :

- un *expert fellow*, nommé par le Président de Renault et membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité. Garant de la définition des domaines d'expertises stratégiques, l'*expert fellow* anime le réseau des *experts leaders* afin d'en structurer la production, de déployer les *best practices*, de favoriser les approches collaboratives, d'assurer la représentativité technique dans les instances de standardisation et réglementation ;
- 42 *experts leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'*expert leader* a pour mission de développer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et en construisant un réseau externe, afin de mettre le savoir et le savoir-faire à la disposition des opérationnels de l'entreprise ;

- 152 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 ;
- 434 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 grâce à son fonctionnement transversal d'accélérer l'enrichissement des savoirs, de mobiliser ces derniers à destination des opérations, d'orienter la production en ligne avec les axes stratégiques de l'entreprise.

Depuis deux ans ce réseau est étendu à l'Alliance.

2.4.2 DÉVELOPPER LES TALENTS, PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET SOUTENIR LA QUALITÉ DU MANAGEMENT



CARLOS GHOSN
P-DG DE
L'ALLIANCE
RENAULT-NISSAN

Notre engagement concernant la diversité est un avantage concurrentiel qui nous aide à mieux répondre aux attentes de nos clients dans le monde, en particulier dans une période où les marchés dits émergents deviennent les moteurs de l'économie.

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes ses composantes. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs. Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. C'est aussi en reflétant les multiples visages des 125 pays dans lesquels Renault commercialise des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients. La promotion de la mixité culturelle anime donc l'ensemble de la politique RH et RSE du Groupe.

2.4.2.1 MIEUX REFLÉTER LA DIVERSITÉ DE NOS CLIENTS AU SEIN DES ÉQUIPES RENAULT

Renault s'attache à développer la diversité culturelle de ses titulaires de postes clés. Dans cette optique, Renault définit ses « profils internationaux » comme des « managers non-nationaux ou ayant un parcours professionnel de 12 mois à l'international ou ayant obtenu un diplôme à l'étranger ». Renault vise 40 % de profils internationaux titulaires de postes clés en 2016. Cette part s'établit à 38,4 % à fin 2015.

UNE APPROCHE QUI FAVORISE LE VIVRE ENSEMBLE

Afin de garantir que chacun ait les mêmes chances d'accéder à l'emploi et de se développer au sein de l'entreprise dans un environnement favorable, Renault a investi le champ de la diversité au travers d'une démarche d'inclusion : connaître, comprendre et valoriser les différences afin de mieux les intégrer. Portée au plus haut niveau de l'entreprise et mise en œuvre

par plusieurs parties prenantes (Management, ressources humaines, RSE, partenaires sociaux mais aussi salariés volontaires), cette ambition se décline au travers d'un plan d'action multiple.

Cet engagement en faveur de toutes les formes de diversité et contre toutes les discriminations s'est traduit par la signature de l'accord-cadre mondial le 2 juillet 2013, « S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable ».

Renault poursuit ses actions de promotion de la diversité dans les domaines de mixité hommes/femmes, LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), diversité des âges, intégration des personnes handicapées.

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 2015, les femmes représentent 18,8 % des effectifs (vs 18,4 % en 2014). La représentation des femmes est mesurée à tous les niveaux de l'entreprise : 18,2 % des managers de cols blancs, 24,2 % des postes clés du Groupe (environ 2 000 postes) versus 22 % en 2014 et 18,2 % du Comité exécutif du Groupe – une représentation féminine particulièrement élevée dans le secteur automobile, encore majoritairement masculin. Enfin, le Conseil d'administration de Renault compte cinq femmes sur dix-neuf administrateurs.



Au-delà de ces objectifs chiffrés, il s'agit également de proposer aux femmes des outils pour se développer : les dispositifs de *mentoring* et de formations spécifiques, pour leur permettre d'exprimer pleinement leur potentiel et leur leadership.

Renault veille également à l'égalité de traitement entre hommes et femmes et à agir en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle pour tous. En France par exemple, plusieurs avancées ont été réalisées :

- des analyses statistiques annuelles, qui soulignent une égalité de traitement entre hommes et femmes en moyenne ;
- la mise en œuvre d'un budget spécifique pour garantir l'application de l'accord d'entreprise relatif à la rémunération des femmes en congé maternité ;
- en 2012, un accord sur l'égalité professionnelle a été signé permettant par exemple la poursuite du déploiement du télétravail ou la reconnaissance de la diversité des situations familiales dans nos politiques RH (mariage, PACS, familles recomposées, etc.).

Dans les pays, d'autres actions ont été mises en place au plus près des préoccupations locales avec la création de crèches en France ou au Brésil ou de salles d'allaitement en Argentine et en Espagne.

Le deuxième volet du plan Women@Renault repose sur un **réseau social interne**, mixte depuis l'origine, international et multicatégoriel où femmes et hommes échangent sur les progrès de la mixité, analysent les meilleures pratiques en termes de formation et de management de carrière. Il compte aujourd'hui plus de **4 500** membres dans **12 pays** – dont **21 %** d'hommes.

Le réseau organise, en central et dans les pays, des événements et des actions en faveur de la mixité, et encourage les femmes à adopter le réflexe de réseautage pour dynamiser leur carrière grâce au développement d'une communauté efficace. Les échanges se font sur une plate-forme web qui comprend un site, un blog et des forums d'idées.

Women@Renault : un engagement fortement présent en interne et qui se prolonge sur le plan sociétal.

En 2015, déjeuners, tables rondes, débats sont organisés au sein de l'entreprise, avec des participants hommes et femmes. Déploiement d'ateliers de développement personnel, by Women@Renault : près de 200 bénéficiaires, femmes et hommes, sur la région parisienne en 2015.

En 2015, le déploiement de l'approche mixité hommes-femmes par les stéréotypes, se poursuit avec des actions de sensibilisation auprès de cinq Comités de direction en **France**.

Women@Renault **Roumanie** a organisé en avril 2015 la troisième édition du « Successful Women's Gala » pour célébrer les réalisations des femmes, à tous les niveaux de la hiérarchie.

En avril 2015, Renault **Brésil** devient le premier constructeur latino-américain à adhérer aux Principes d'Autonomisation des Femmes. Il s'agit d'un **programme de l'ONU Femmes et du Pacte mondial des Nations unies** visant à promouvoir l'égalité des sexes dans l'ensemble des activités économiques et de la société, en adhérant aux WEP's (l'acronyme de l'anglais *Women's Empowerment Principles*). En novembre 2015, Renault **Argentine** signe à son tour le programme de WEP's.

Renault poursuit son engagement auprès des jeunes filles avec l'association « **Elles bougent** », dont l'objectif est de faire découvrir les métiers d'ingénieurs et techniciens. Concrètement, Renault organise des visites d'usine et des rencontres entre les lycéennes et les mairaines Elles bougent. Les mairaines

de l'association, parmi lesquelles des collaboratrices volontaires de Renault (plus de 60), ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques et techniques.

Renault soutient **l'Observatoire de la Parentalité** autour de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, un enjeu de performance durable. Cette association développe et anime un réseau d'acteurs impliqués dans le domaine de la parentalité en entreprise et de la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces deux domaines occupent en effet une place importante dans les réflexions et actions de Renault.

L'alliance Renault-Nissan a été partenaire du Women's forum en France en 2015 pour la huitième année consécutive. Ces rencontres annuelles de leaders internationaux ont pour but d'instaurer des règles du jeu équitables pour les femmes dans l'industrie, dans le monde universitaire, dans la sphère politique et dans la société. L'alliance Renault-Nissan était représentée cette année par une délégation de 50 femmes et hommes de Renault et de Nissan, provenant de plus de 10 pays.

L'alliance Renault-Nissan a participé à la 5^e édition du « **Printemps des femmes** », le 19 mars 2015. Cet événement rassemble chaque année des hommes et des femmes de grandes entreprises françaises. Renault, cette année, a proposé et organisé l'atelier « Comment impliquer les hommes dans les questions d'égalité ? »

Le « **Label d'Égalité** » a été octroyé à Renault **Espagne**, décerné par le Ministère de la santé, des services sociaux et de l'égalité reconnaissant l'engagement et le travail constant du Groupe en Espagne en matière d'égalité à travers le plan Women@Renault et en collaboration avec les RH.

ENGAGEMENT D'UNE RÉFLEXION SUR LE THÈME LGBT

Dans le cadre de la réflexion lancée en France par un groupe de collaborateurs volontaires en matière d'enjeux LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), plusieurs actions ont été mises en œuvre, associant la Direction Générale et les organisations syndicales de l'entreprise :

- signature de l'accord d'égalité professionnelle qui intègre une équité de développement et de rémunération entre hommes et femmes, les congés et droits parentaux ouverts à tous les couples, indépendamment de l'orientation sexuelle ;
- mise à jour des textes depuis la loi n° 2013-404 du 17 mai 2013 ouvrant le mariage aux couples de personnes de même sexe ;
- intégration de l'ensemble des axes de la diversité, y compris une sensibilisation à l'orientation sexuelle, dans l'ingénierie de la formation des primo-managers.

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 collègue à leur entrée dans la vie active. Le Groupe développe des programmes et des actions pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser les jeunes et développer leur employabilité, avec à chaque fois, une attention particulière accordée à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les activités que le Groupe mène à travers la Fondation Renault en partenariat avec les écoles, grandes écoles et universités sont décrites dans le chapitre 2.5.1.1.

En 2015, Renault a été particulièrement actif en France, que ce soit en matière d'emploi, de relations écoles ou de mécénat :

- fin 2015, plus de 2 200 jeunes étaient en alternance chez Renault (dont près de 300 contrats de professionnalisation et une centaine de CIFRE). Par ailleurs, l'entreprise a accueilli plus de 1 200 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 2014, Renault a renouvelé son engagement, aux côtés de l'État pour l'insertion de 800 jeunes sans qualification sur trois ans. Concrètement, des jeunes qui rencontrent des difficultés d'insertion professionnelle, sélectionnés et repérés par les missions locales et le Pôle emploi, sont accueillis environ deux ans au sein d'une usine du Groupe (Cléon, Douai, Flins, Grand-Couronne, Sofrastock et Maubeuge). Depuis sa signature initiale en 1992, cet accord a bénéficié à 4 000 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). Et en juin 2015, pour soutenir sa campagne de recrutement, Renault a participé au « Challenge du Monde et des Grandes Écoles ».

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. À titre d'exemple, en 2015, 56 % des recrutés ont moins de 30 ans. 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.

FACILITER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

En 2015, Renault a poursuivi ses actions en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées. Le taux d'emploi des personnes handicapées est en légère baisse : 3,44 % fin 2015, contre 3,98 % en 2014 au niveau Groupe (périmètre : 94 % des effectifs). Ces actions recouvrent quatre volets :

- intégration : 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 plusieurs associations œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- aménagement des postes de travail (à titre d'exemple : tables élévatoires de manutention, tapis embarqués, transpalettes électriques, service de Transcription Instantanée de la Parole et de visio-interprétation en langue des signes pour préserver l'employabilité des personnes handicapées. Depuis cette année, les grands événements internes (Open Forum internes de Carlos Ghosn ou *pre-reveal* de véhicules) sont désormais traduits en langue des signes ;
- accès aux postes de travail et installations sociales (plans d'accès aux sites, adoucisseurs de trottoirs, boucles magnétiques dans amphithéâtre, signalétiques, etc.) ;

- prévention, sensibilisation et formation : chaque année, des animations sont organisées en interne, notamment pour faire évoluer le regard des managers et collaborateurs sur ce sujet. En 2015, la formation « manager un collaborateur en situation de handicap » a été complétée par un module sur le handicap auditif.

En France, avec un taux de 7,4 % en 2015, Renault poursuit les engagements de son sixième accord en faveur des personnes handicapées, signé avec l'ensemble des partenaires sociaux le 8 juillet 2013. L'entreprise y réaffirme sa politique volontariste en matière de handicap 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.

- Un réseau social interne **Handi@Renault**, destiné à soutenir le plan d'action inter-direction, compte aujourd'hui plus de 1 000 membres, valides et handicapés. Il constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de diffuser l'actualité sur le handicap, faire remonter les difficultés rencontrées et de diffuser les bonnes pratiques. Il permet également de soutenir des actions valorisant l'emploi de personnes handicapées et sensibilise au handicap ;
- Handi@Renault organise régulièrement des événements visant à contribuer à faire changer le regard sur le handicap : accompagnement de jeunes en situation de handicap entre le collège et les études supérieures, cours de langue des signes aux managers et collaborateurs volontaires, 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, ateliers d'initiation au braille, etc. ;
- en 2015, dans le contexte de la Journée mondiale du Handicap, Handi@Renault a organisé, sur plusieurs établissements d'Ile-de-France, une animation ludique et décalée en faisant appel à une troupe d'improvisation théâtrale. Objectif : marquer les esprits en déconstruisant les stéréotypes et idées reçues que l'on peut avoir sur le handicap au travail ;
- d'autres initiatives sont prises localement et à l'international. À titre d'exemple, deux usines en France ont ouvert leurs portes à l'Association des paralysés de France pour des visites. 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 ;
- dans le domaine sportif, le plan **Handi@Renault** a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération française Handisport. Renault est partenaire depuis 18 ans de la FFH avec notamment un soutien financier et la mise à disposition de véhicules. La FFH accompagne Renault dans des actions de formation et de sensibilisation. Dans ce cadre, Renault a créé son Team handisport aux jeux paralympiques de Rio 2016, avec trois « athlètes-ambassadeurs ». Renault Pologne, Renault Irlande, Renault Do Brasil et Renault Espagne soutiennent également des sportifs de haut niveau en situation de handicap ;
- au **Pays-Bas**, Renault a été reconnu comme « Une organisation bienveillante pour les soins informels » (*Informal care-friendly organisation*) par le Secrétaire d'État du Ministère de la santé et du sport au nom de l'Association pour le travail et les soins informels.



2.4.2.2 PRÉPARER LES LEADERS DE DEMAIN

La fonction ressources humaines fait évoluer ses politiques et ses pratiques de développement des femmes et des hommes de l'entreprise pour les adapter aux nouveaux enjeux du Groupe et pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

Après avoir déployé son référentiel de management sur l'ensemble du Groupe, Renault met à disposition de nouveaux outils pour l'ancrer dans les pratiques au quotidien. Le Groupe propose ainsi un dispositif structuré et dynamique pour développer les compétences de ses managers.

Avec un processus de détection des talents partagé par tous les métiers et par toutes les Régions, mais aussi avec l'animation d'une politique de valorisation de la diversité, Renault favorise l'égalité des chances et la prise en compte de la diversité pour préparer l'avenir du Groupe dans un environnement de plus en plus global.

Afin de s'assurer de la robustesse de ce processus de gestion des talents, Renault ambitionne notamment d'avoir un plan de succession pour chacun des postes clés du Groupe. Chaque mois un indicateur permet de s'assurer que les plans de successions sont construits et partagés par la fonction RH et le management.

Les orientations en termes de développement des talents fixées en 2012 évoluent pour s'adapter à l'internationalisation du Groupe :

- déploiement de la définition explicite et homogène partout dans le monde des critères de sélection des trois niveaux de potentiels. À ce titre, et afin de renforcer la diversité, le critère d'âge ou le critère de maîtrise de la langue française ont été supprimés ;
- animation du processus décentralisé de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont en charge de l'identification des potentiels et candidats aux postes clés.

LE RENAULT LEADERSHIP ASSESSMENT

La détection des talents s'appuie sur un outil *d'assessment*, en complément des évaluations de la performance durable et d'entretiens croisés : le *Renault Leadership Assessment* (RLA). Cet outil de développement est fondé sur sept critères de *Leadership* sélectionnés en cohérence avec le référentiel *Renault Management Way*. Le RLA est réalisé avec un cabinet de consultants spécialisés. Il est un outil d'aide à la décision pour les Comités de carrière en charge de valider les talents de Renault. Il renforce l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels. Le RLA a concerné plus de 1 000 personnes depuis sa mise en place en 2012 sur les trois niveaux de potentiel. Le diagnostic individuel établi à partir du RLA est partagé avec chaque collaborateur concerné et donne lieu à un plan de développement individuel.

Le RLA est également utilisé pour des analyses collectives qui permettent d'ajuster nos axes et outils de développement. Ces plans de développement peuvent combiner plusieurs éléments :

- des formations complètes de type *Business Schools* ;
- des formations permettant de renforcer des compétences spécifiques, tant en matière de connaissance (finances, négociations internationales, etc.) qu'en matière de savoir être (communication par exemple) ;
- des bilans professionnels ;
- du *coaching* individuel, externe ou interne, pour travailler une prise de fonction à enjeu pour Renault ou pour développer des points spécifiques (posture managériale, communication, etc.) ;

- du *mentoring* (découverte d'autres métiers de l'entreprise, management par l'innovation, relation avec les pairs, etc.) ;
- des mises en situation soit par des changements de fonction, soit par la participation à des groupes de travail ou équipes transverses ;
- des prises de responsabilité à l'international.

OUVERTURE SUR DES PARTENARIATS MULTICULTURELS

Ces plans de développement intègrent également l'ouverture à des partenariats multiculturels et tout particulièrement au sein de l'Alliance avec Nissan.

Depuis 1999, les échanges croisés de collaborateurs constituent un des piliers de l'alliance Renault-Nissan. Ces échanges ont permis d'améliorer la collaboration entre les deux entreprises et la mise en œuvre de synergies et de bonnes pratiques au sein de l'Alliance. Au-delà des missions temporaires, 146 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2015. Ces échanges concernent principalement les collaborateurs à fort potentiel d'une part, afin d'enrichir l'expérience internationale des leaders mondiaux de demain, et les experts d'autre part, afin de partager et développer les compétences critiques au sein de l'Alliance. Le pilotage de ces échanges de profils experts a été décentralisé dans les Régions.

Au-delà de ces échanges, un programme de formation commun Renault et Nissan contribue au développement d'une culture Alliance. L'*Alliance Leadership Development Program* (ALDP) s'adresse à des potentiels ou cadres dirigeants des deux entreprises pour favoriser une meilleure connaissance de l'entreprise partenaire dans la perspective du renforcement des synergies.

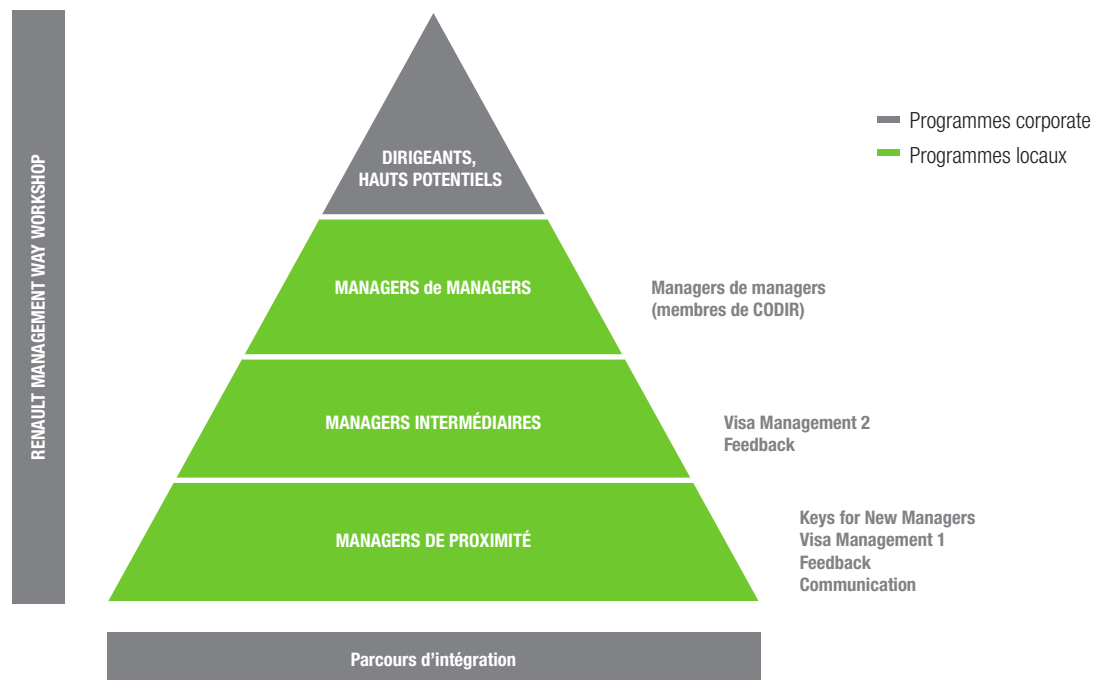
Les liens avec les autres partenaires de Renault (Daimler, AVTOVAZ) renforcent également l'ouverture à l'international et la capacité à travailler en partenariat.

2.4.2.3 UN SOUTIEN CIBLE AU DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Année après année, Renault travaille à l'amélioration de la qualité du management.

En 2015, le Groupe a fait vivre ses offres de formation en management renouvelées en 2014, en ciblant précisément les besoins de chaque niveau de responsabilité et en garantissant l'appropriation, par tous les managers, du *Renault Management Way* (RMW). Il s'agit d'un référentiel commun de règles de management et de conduite dans l'entreprise, qui a vocation à s'appliquer partout dans le Groupe :

- à l'échelle du Groupe, un atelier *Renault Management Way* d'une journée est proposé à tous les nouveaux managers pour leur permettre d'appréhender les rôles et les règles du management du Groupe ;
- dans chaque pays, des formations au management sont dispensées aux managers en fonction du niveau de responsabilités exercées (ici exemple de la France).



En 2015, 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	275	87 %	22 293
Brésil	557	98 %	23 596
Corée du Sud	332	96 %	6 157
Espagne	267	29 %	6 6 84
France	2 355	50 %	48 334
Maroc	249	38 %	8 255
Roumanie	575	46 %	25 998
Russie	238	73 %	4 240
Turquie	152	33 %	15 772

À titre d'illustration, en 2015 les actions suivantes ont été mises en œuvre localement :

- la **Roumanie** a étoffé son offre de formation proposée aux managers avec trois nouveaux programmes destinés à des publics spécifiques : membres de Comités de direction, managers en fabrication, managers de premier niveau en Ingénierie. Avec ces nouveaux produits, le pays dispose maintenant d'une offre complète qui couvre tous les métiers et tous les niveaux de management ;
- la **Turquie** a significativement augmenté le nombre d'heures de formation dispensées à ses managers en 2015 (+157 %) avec notamment la mise en œuvre de nouveaux programmes pour les populations de talents (titulaires de postes clefs et chefs de section) d'une part et pour les managers de fabrication d'autre part. Ce dernier programme qui reprend les fondamentaux du management est la première étape d'un dispositif global de l'École de la Fabrication à destination des managers en usine ;
- en **Russie**, les « Clubs Management » ont été étendus à tous les métiers. Créés en 2014 pour les managers de fabrication, ils permettent

aux managers de développer les compétences acquises pendant les formations, de conduire des échanges interactifs, la tenue d'ateliers et la réalisation d'études de cas.

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. Après une dizaine de missions conduites en 2014, la France en a réalisé plus d'une vingtaine en 2015 et la Turquie a mené plus de 130 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. Mise en place depuis 2014 à l'intention des managers du Groupe sur le réseau social interne My Declic, et 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. En 2015, les informations postées sous forme de texte sont également disponibles en espagnol. Grâce à une plate-forme 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. Tous les managers sont membres par défaut, il leur suffit de suivre le lien contenu dans l'article. Cet espace est le vôtre.</p> 	 <p>Confronter l'esprit RMW et ses valeurs au monde extérieur. Proposer une actu par semaine pour vous aider à être un manager efficace dans une entreprise internationale, en 15 minutes chrono. Créer un contact direct avec tous vos collègues managers.</p> <p>TRENDS / les grandes tendances qui nous impactent BUSINESS STORIES / du benchmark à portée de main LEADER'S WORDS / des personnalités qui nous inspirent 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 plate-forme Talent@ Renault en sept langues, cet outil permet aux managers de recueillir la perception de leurs pratiques et de leurs comportements managériaux par leur environnement (responsables, pairs, collaborateurs). Élaboré à partir du référentiel RMW, il en décline les rôles et les règles. Chaque manager peut ainsi identifier ses points forts et ses axes de progrès. Il est ensuite invité à les consolider dans le cadre d'un plan d'action personnalisé élaboré conjointement avec son responsable hiérarchique.

Tous ces programmes et outils bénéficient du label interne *Renault Management Way* qui vise à assurer la cohérence globale des dispositifs proposés avec le référentiel de management du Groupe Renault.

2.4.2.4 VALORISER L'IMAGE DE RENAULT COMME EMPLOYEUR DE CHOIX

Afin de soutenir les recrutements à l'international et en France, le Groupe Renault a décidé en 2015 de renforcer sa stratégie digitale avec le lancement de différentes initiatives :

- « **Passion at work** » – une série de vidéos présentant différents métiers faisant partie des domaines d'activité stratégiques de l'entreprise, tels que l'ingénierie, la fabrication, la qualité, les achats, le design, la connectivité, la simulation numérique, les coûts de ventes. Le ton dynamique et

spontané de ces vidéos dégage la passion de nos collaborateurs pour leurs métiers. Cette série de vidéos a été imaginée pour une utilisation sur le site Carrières et sur des réseaux sociaux ;

- la présence de Renault sur les **réseaux sociaux**, notamment sur le premier réseau social professionnel au monde, LinkedIn, en ajoutant à la page « Entreprise », un onglet Carrières.

En 2015, l'onglet Carrières a été mis en place pour la France, la Roumanie, le Maroc, l'Espagne et le *Corporate*. Il s'agit d'un dispositif essentiel dans la stratégie de communication d'une entreprise qui souhaite maîtriser sa présence en ligne, mettre en avant sa stratégie de marque employeur et présenter son actualité, ses produits et services de manière très innovante grâce aux fonctionnalités de personnalisation de contenu. Les abonnés de cette page ont la possibilité de se tenir informés de l'activité de l'entreprise, des produits, et des nouvelles opportunités de carrière qui y sont postées.

Développer une stratégie de recrutement sur LinkedIn permet, outre le fait d'aller chercher des profils rares, de développer les compétences futures de nos recruteurs.

Le nombre d'abonnés à la page Renault sur LinkedIn a augmenté en 2015 vs 2014 de 45 %, et les onglets « Carrières », mis en place pour les pays cités plus haut, ont contribué fortement à cette augmentation.

Afin de soutenir les recrutements locaux, des initiatives sont mises en place dans les pays :

- en **Argentine** – les *virtual job fair* – participation à des salons d'emploi virtuels sous la forme d'un stand sur une plate-forme interactive contenant de l'information sur l'entreprise : vidéos, enquêtes, boîte aux lettres, présence sur les réseaux sociaux et des liens vers des témoignages de nos employés. Sur plus de 13 000 CV reçus, 56 % étaient des CV de femmes ;
- en **Colombie** – organisation d'un événement avec des étudiants d'Université afin d'encourager des projets d'innovation avec une participation de plus de 3 000 étudiants ;

- au **Brésil** – pour la 5^e année consécutive, Renault se fait reconnaître par ses actions et figure parmi les meilleures entreprises « *The best companies to work for* » ;

- en **France** – Renault a participé pour la première fois au Challenge du monde des grandes écoles et des universités, événement qui rassemble plusieurs milliers d'étudiants, de jeunes diplômés et des entreprises lors d'épreuves sportives et d'un Forum pour l'emploi. Ce challenge promeut également la diversité et le handicap.

Ces actions sur les réseaux sociaux ainsi que les événements dans les pays seront enrichis en 2016 afin de renforcer notre Image Employeur.

2.4.3 SOUTENIR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

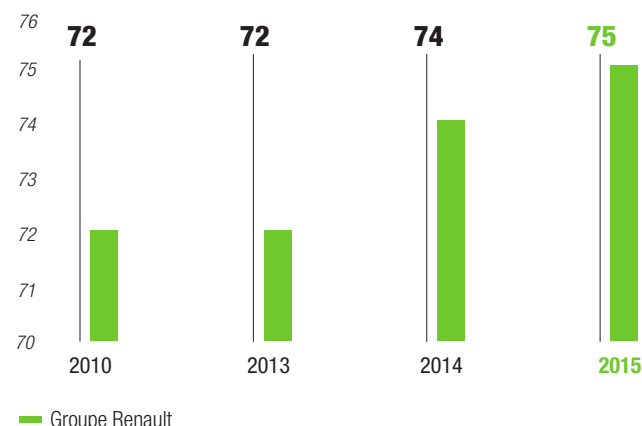
En octobre 2015, Renault a invité l'ensemble des salariés du Groupe à s'exprimer sur leur engagement à travers l'**enquête salariés Groupe**. Comme les années précédentes, l'enquête a été confiée à un cabinet indépendant ⁽¹⁾.

Cette enquête annuelle s'inscrit dans la continuité de celles menées depuis 2010. Elle permet de suivre l'évolution d'indicateurs clés et de comparer les résultats de Renault avec la moyenne des autres entreprises du panel (« norme globale »). L'enquête **mesure l'évolution** de deux indicateurs principaux : **l'engagement et les conditions pour réussir** ou *enablement*.

L'entreprise dispose ainsi de la perception des salariés à un instant donné et donc d'un **indicateur de progrès**.

Avec près de 90 000 participants, l'enquête 2015 a enregistré un **taux de participation de 84 %**, ce qui représente un taux très élevé au regard de la moyenne des entreprises et confirme la forte mobilisation des salariés du Groupe.

RÉSULTATS ENGAGEMENT



L'engagement est la capacité du Groupe Renault à stimuler l'enthousiasme des salariés, à donner envie aux salariés de venir travailler chez Renault et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il atteint **75 % de réponses positives**. Alors que le niveau de la norme globale (ensemble des entreprises du panel) est stable, celui de Renault augmente d'un point par rapport à 2014 et se

situe **huit points au-dessus de la norme globale**. Les principaux facteurs d'engagement demeurent solides :

- fierté de travailler pour le Groupe : 82 % soit quatre points de plus que la norme globale ;
- recommandation à d'autres personnes de venir travailler au sein de son entreprise : 69 % soit au même niveau que la norme globale.

RÉSULTATS ENABLEMENT

Deuxième indicateur, l'*enablement* (conditions pour réussir) est la capacité perçue par les collaborateurs de Renault, de créer les conditions nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié d'assurer au mieux ses missions. Il **atteint 63 % de réponses favorables**. 65 % 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 trois points de plus que la norme globale.

Au-delà de mesurer l'évolution de l'engagement des salariés du Groupe, les résultats de l'enquête ont permis d'ajuster les plans d'action mis en place en 2015.

La prochaine enquête annuelle aura lieu fin 2016. Elle est désormais un véritable outil de progrès pour les managers et de dialogue pour développer l'engagement des salariés du Groupe.

2.4.3.1 AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail 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.

(1) Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.



UN SYSTÈME DE MANAGEMENT RENFORCÉ

Le Groupe 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.

Le Groupe 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 animés et formés pour élargir leurs champs de compétences aux nouveaux enjeux de l'entreprise.

L'année 2015 marque une amplification du plan de rupture Santé et Sécurité engagé en 2014. Le programme et les objectifs en matière de santé et de sécurité au travail s'intègrent aux objectifs stratégiques *Drive the Change* du Groupe, en l'occurrence faire que le Groupe Renault figure parmi les meilleures entreprises industrielles mondiales dans ces domaines. Un plan d'action a été validé et est suivi par le Comité exécutif du Groupe Renault. Un Directeur HSE a été nommé pour le métier *Manufacturing* d'une part, et pour le métier Vente et Après-Vente d'autre part. Cet engagement se traduit par quatre axes de travail :

- déploiement des « fondamentaux de la sécurité » applicables dans tout le Groupe ;
- formation 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 ;
- animation de clubs métiers des Ingénieurs sécurité et ergonomes par Régions pour renforcer les compétences du réseau et l'animation du plan ;
- premiers déploiements du système de management de la santé et de la sécurité, intégrant la norme OHSAS 18001.

Enfin, pour mesurer et poursuivre la dynamique de progrès engagée en 2014, des objectifs ambitieux de réduction des accidents ont été définis. Ils sont 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 Groupe se traduisent par des résultats très significatifs en 2015 avec une baisse du nombre d'accidents de plus d'un quart comparé à 2014.

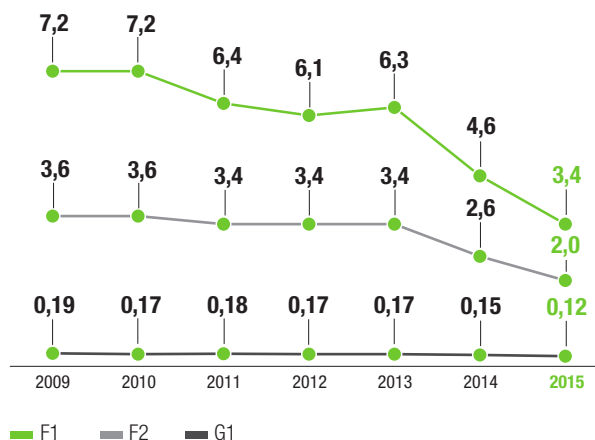
Ces résultats nous mettent dans la bonne trajectoire pour atteindre un taux d'accidents F1 (soit tous les accidents suivis de soins) égal à 3 en 2016. Toutes les fonctions et toutes les Régions au sein du Groupe progressent et nombre d'entre elles dépassent leur objectif pourtant très ambitieux.



ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL

Le plan d'action engagé depuis fin 2013 se traduit par des résultats très significatifs en particulier pour les sites industriels, avec une baisse importante du nombre d'accidents :

ÉVOLUTION DU TAUX F1 / F2 / G1 – GROUPE RENAULT



Les accidents du travail recensés comprennent l'ensemble des accidents survenus sur le lieu et à l'occasion du travail.

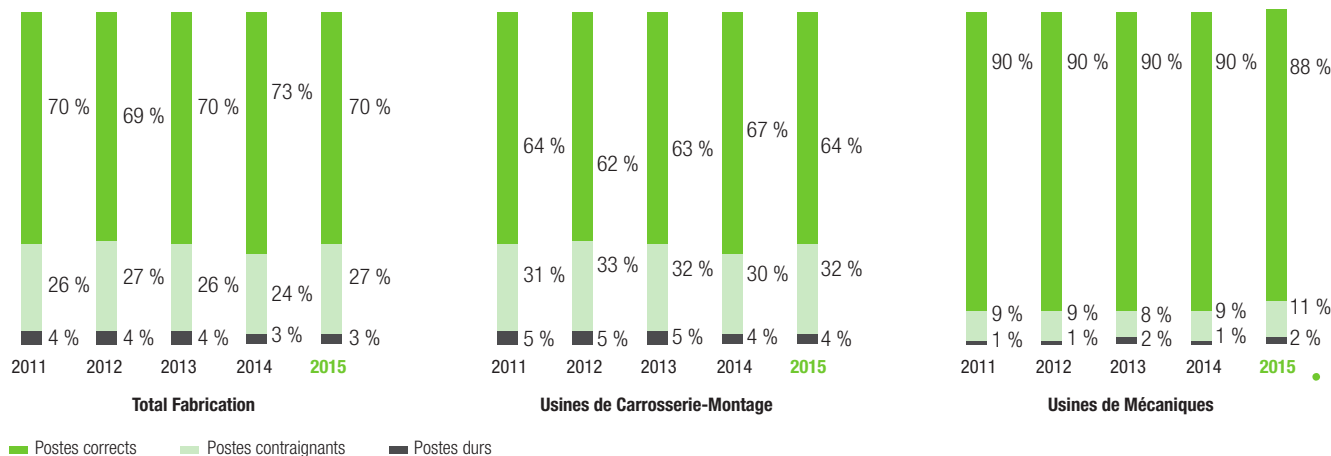
Nous constatons une forte baisse du nombre au niveau du Groupe.

- **le taux F1** (nombre d'accidents du travail qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise, par million d'heures travaillées) est de 3,4 à fin 2015 contre 4,6 à fin 2014, soit une baisse de 26 % ;
- **le taux F2** (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées), est de 2,0 à fin 2015, contre 2,6 à fin 2014, soit une baisse de 23 % ;
- **le taux G1** – l'indice de gravité des accidents du travail, dont la valeur est de 0,12 à fin 2015 contre 0,15 à fin 2014, a continué de diminuer après être resté stable sur les exercices précédents. 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.

AMÉLIORATION DE L'ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL

Le Groupe Renault s'est doté d'une **méthode d'analyse ergonomique des postes de travail**. 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.



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.

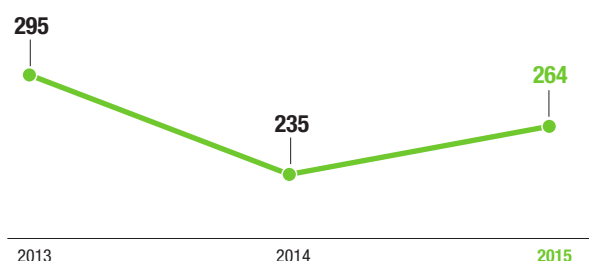
L'année 2015, comme 2014, a été marquée par de très nombreux démarrages de véhicules et « groupes motopropulseurs » au sein de nos usines, avec un accroissement continu de la productivité dans tous les continents. Malgré cela, l'évolution des cotations de postes montre une quasi-stabilité des résultats de cotation, et la limitation des postes difficiles sur le plan ergonomique en dessous de 5 %. Ces résultats sont le fruit des actions engagées dès la conception des processus de fabrication, et également des

améliorations continues proposées par les ergonomes. À titre d'exemple, plus de 1 500 actions d'amélioration ont été recensées en 2015 dont plus de 80 % finalisées.

MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

LE NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAJETS

Le nombre d'accidents de trajets est de 264 à fin 2015 contre 235 en 2014, soit une hausse de 12 %, mais demeure en baisse par rapport à 2013.



LA RÉPARTITION DES ACCIDENTS DE TRAJETS

La répartition des accidents de trajets montre une part qui demeure prépondérante des accidents de voitures et deux-roues comparée aux accidents de piétons et aux accidents en transports collectifs. C'est la raison pour laquelle le Groupe Renault poursuit et va intensifier, au regard de ces résultats, sa politique de prévention de ces accidents, en particulier au travers de la formation des personnes ou des actions d'information ou de sensibilisation menées par les sites. La prévention du risque routier et la sécurité pour les collaborateurs est abordée dans le chapitre 2.7.1.4.

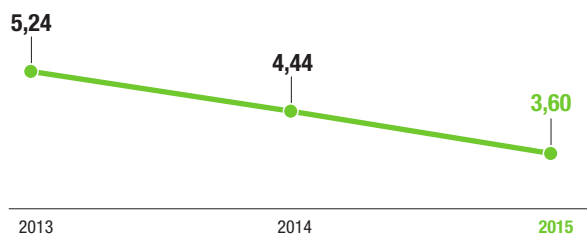
	AUTOMOBILES			DEUX-ROUES			PIÉTONS			TRANSPORTS COLLECTIFS		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	41 %	39 %	40 %	30 %	34 %	30 %	24 %	22 %	23 %	5 %	5 %	7 %
Répartition des jours d'arrêt de travail	24 %	35 %	34 %	48 %	45 %	35 %	26 %	18 %	27 %	2 %	2 %	4 %



MALADIES PROFESSIONNELLES

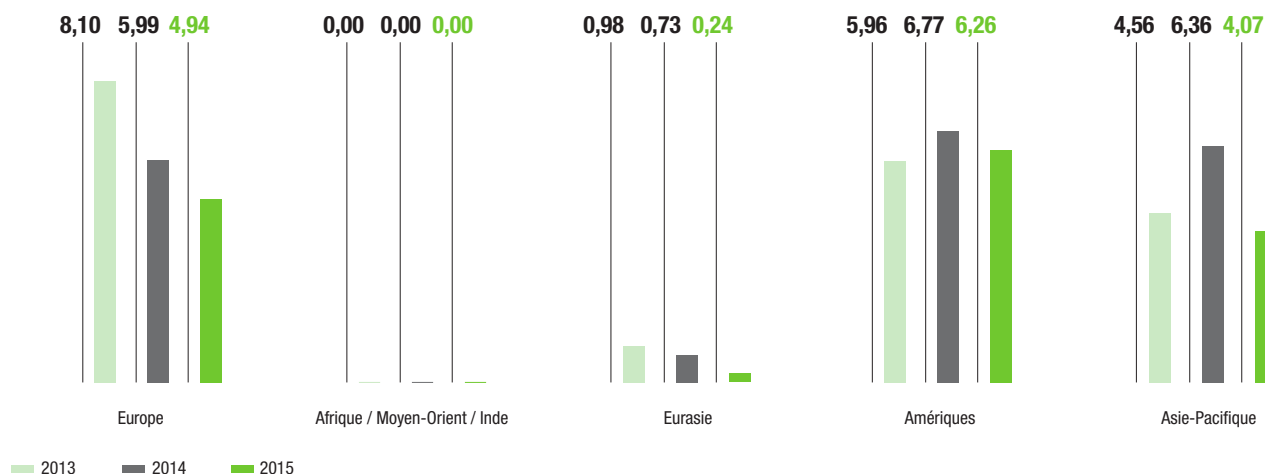
L'appellation « maladies professionnelles » caractérise des pathologies dont l'origine est imputée au travail. Ces pathologies ne donnent pas systématiquement lieu à des arrêts de travail. Tous les pays dans le monde ne dressent pas la liste des maladies professionnelles. Le Groupe Renault s'efforce néanmoins d'en tenir une comptabilité mondiale.

TAUX DE MALADIES PROFESSIONNELLES



Sur le périmètre du Groupe Renault, le taux de maladies professionnelles passe de 4,44 en 2014 à 3,60 déclarations pour 1 000 salariés à fin 2015, soit une baisse de 18 % en un an, et 31 % en deux ans.

TAUX DE MALADIES PROFESSIONNELLES PAR RÉGION

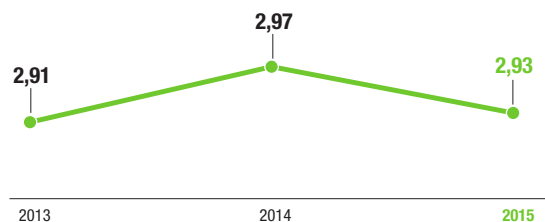


Maladies professionnelles déclarées exprimées en K pour 1 000 salariés

Toutes les Régions constatent une baisse du taux de maladies professionnelles comparé à l'année 2014. Cette décroissance est continue et très significative en Europe. Ces résultats sont le fruit des actions de prévention menées dans de très nombreux pays, au travers de campagnes de formations et d'informations (par exemple « gestes et postures » ou « ergonomie »), mais également des actions d'amélioration continue des conditions physiques de travail.

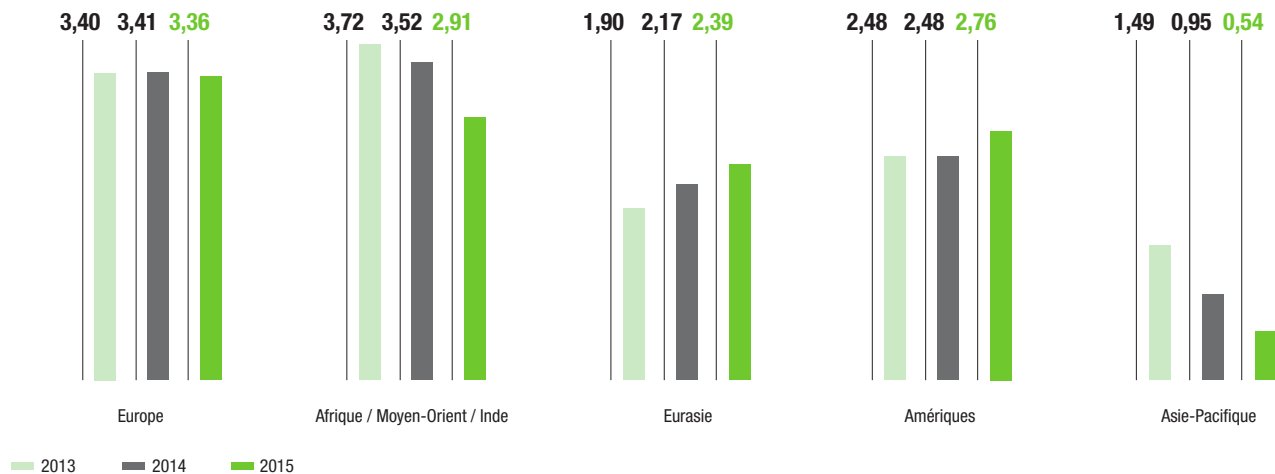
Il n'y a pas de maladie professionnelle recensée en Afrique Moyen-Orient Inde. Ceci s'explique notamment par l'absence de recensement des maladies professionnelles liées aux troubles musculo-squelettiques dans les pays concernés.

ABSENTÉISME GROUPE



Le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du Groupe Renault est de 2,93 %, en diminution par rapport à 2014 (2,97 %). Cette diminution est due aux actions menées dans plusieurs sites pour réduire l'absentéisme maladie grâce notamment aux politiques de sensibilisation et d'information sur la santé. Le taux de couverture de cet indicateur est d'environ 99 % des effectifs du Groupe.

ABSENTÉISME PAR RÉGIONS



Les taux sont très variables d'un pays à l'autre, notamment du fait de l'étendue des couvertures sociales (prises en charge par les organismes ou absence de prise en charge). Les taux diminuent dans les Régions Europe, AMI et Asie-Pacifique. Ils augmentent en Amériques et en Eurasie, du fait notamment des sites qui n'ont pas encore engagé d'action particulière dans ce domaine.

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*.

UN CADRE GLOBAL POUR FAIRE CONVERGER DURABLEMENT PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES SALARIÉS

Un cadre global concernant l'environnement de travail a été mis en place en 2012. 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 continuent de se distinguer, tels que les sites de Slovénie, du Brésil ou de Colombie. À titre d'exemple : formation à la santé y compris pour les familles, développement des services de proximité au personnel, 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 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 (exemple : animation avec les tableaux de dysfonctionnements). Des espaces de repos, *calm space*, s'implantent dans plusieurs sites, donnant par exemple la possibilité à des salariés de faire une sieste sur le lieu de travail.

Sur le plan de la **Santé et de la prévention des maladies professionnelles**, des visites médicales régulières permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent le suivi médical continu des collaborateurs. Par ailleurs, le Groupe Renault organise régulièrement des campagnes d'information et de formation sur des thèmes tels que l'ergonomie, le stress, le sommeil et la vigilance, les facteurs de risques cardio-vasculaires (équilibre alimentaire, activité physique, etc.).

Concernant plus précisément la prévention des **risques psychosociaux et du stress professionnel**, une formation à la détection des personnes en difficulté et à l'amélioration de la **qualité de vie au travail** est déployée depuis 2012. Une formation « Agir sur la qualité de vie au Travail, prévenir les risques psychosociaux » a été déployée sur nombreux sites. En 2015, plus de 2 000 managers ont été formés en France.

Elles s'ajoutent à un dispositif déjà fourni en la matière :

- écoute et accompagnement par les équipes médicales (médecins, infirmiers et psychologues) ;
- possibilité pour les collaborateurs, dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, de passer un test permettant de poser un prédiagnostic individuel. À fin 2015, plus de 101 800 tests ont été effectués dans le cadre des visites médicales.

2.4.3.2 ÉVALUATION, DÉVELOPPEMENT ET RÉMUNÉRATION

Le système d'évaluation, de développement et de rémunération poursuit le double objectif d'être plus équitable et plus compétitif. Talent@Renault est un dispositif global, qui intègre ces trois dimensions (évaluer, développer, rémunérer) et qui a été mis en œuvre fin 2012 à travers le déploiement d'un



outil unique à l'usage des managers, des collaborateurs (cols blancs) et de la fonction ressources humaines. Le déploiement du dispositif et des outils associés est achevé en 2015 et couvre aujourd'hui l'ensemble des pays. **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. À fin 2015 cette méthode d'évaluation des postes a été déployée dans 34 pays du Groupe ;
- **la maîtrise du poste**, définie selon des critères précis et partagés afin de rendre son évaluation plus objective et de l'harmoniser au sein du Groupe ;
- **le niveau de réalisation des objectifs fixés.**

À travers ces trois composantes, c'est bien la contribution individuelle apportée à l'entreprise, indépendamment de tout autre facteur, qui est rémunérée.

La partie variable de la rémunération, destinée aux managers et aux cadres, est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion d'objectifs collectifs est importante ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte de deux objectifs du Groupe ;

- 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 en France qui comprend d'une part, une contribution aux résultats financiers du Groupe et, d'autre part, une contribution à la performance des établissements.

Exercice 2015

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)
2013	74,65
2014	109,4
2015	111,1

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 2015, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 19 millions d'euros (en progression de 14 % vs 2014), dont 91 % issus de transferts de primes d'intéressement.

En 2011, Renault a mis en place un plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault 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 2015, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 13,7 millions d'euros, dont 79 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale des Plans d'Épargne de Renault au 31 décembre 2015 est de 897 millions d'euros (voir en annexe 2.9.1).

En fin d'année 2015, Renault a décidé de changer le teneur de compte de ses Plans d'Épargne. C'est désormais BNP ERE qui assurera la tenue des

comptes des salariés et anciens salariés du Groupe pour l'ensemble des FCPE du PEG comme du PERCO.

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 dégagant des économies chiffrables. Il est complété par la mise en œuvre de cercles de progrès.

2.4.4 DIALOGUE SOCIAL

En 2015, 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 UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE DES CINQ CONTINENTS

Le Comité de Groupe Renault est l'instance unique de représentation de tous les salariés du Groupe Renault au niveau mondial. Composé des représentants de la Direction générale et de représentants des salariés venant des différents pays où Renault est présent, il reflète la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde.

Instance privilégiée d'un dialogue social international ouvert et responsable, il permet à la Direction générale et aux représentants des salariés d'échanger sur la situation et les orientations stratégiques du Groupe, ainsi que sur les intérêts de l'ensemble de ses salariés, dans le respect de toutes les parties prenantes.

Ce dialogue régulier permet à la Direction générale et aux représentants des salariés de mieux anticiper la dimension sociale des changements à l'échelle du Groupe Renault, afin de conjuguer, dans un contexte de concurrence mondialisée, la performance économique et le développement social de l'entreprise.

Le Comité de Groupe Renault est également l'instance de suivi de l'accord-cadre mondial « **S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables** », conclu le 2 juillet 2013 par la Direction générale de Renault, le Comité de Groupe Renault et IndustriALL Global Union.

UN ACCORD-CADRE DE PORTÉE MONDIALE

« **S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables** ».

L'accord-cadre mondial constitue un cadre de référence pour la mise en œuvre de la politique ressources humaines, dans le respect des législations nationales et des conditions de dialogue social.

L'année 2015 a été marquée en Europe par une activité soutenue, même si l'environnement économique est demeuré fragile. Simultanément, dans la plupart des pays émergents où Renault est implanté, l'instabilité économique ou sociale a affecté le climat social, ce qui a généré des tensions plus fortes que les années précédentes.

Dans ce contexte, le Comité de Groupe Renault et l'accord-cadre mondial ont constitué d'importants leviers de coordination et de déploiement de nos politiques sociales au niveau international.



POINTS CLEFS DE L'ACCORD-CADRE MONDIAL

- **Respecter les principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation Internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail**
- **Favoriser le dialogue social**, notamment par le respect des principes fixés par la convention de l'Organisation Internationale du travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit social, ainsi que de la convention n° 98 de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective
- **Agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail**, avec la définition d'une politique « prévention santé-sécurité et environnement de travail », impliquant, selon leurs champs de responsabilités, managers, salariés, professionnels de la santé et de la sécurité et représentants des salariés
- **Gérer l'emploi et les compétences**, en anticipant au mieux les évolutions des métiers à travers une démarche dynamique des compétences, tout en promouvant la diversité
- Veiller au respect des prescriptions de la convention n° 100 de l'OIT sur l'**égalité de rémunération pour un travail de valeur égale**
- Assurer que partout dans le monde où il est implanté, les salariés et leurs familles bénéficient d'une **protection suffisante en cas de décès, d'invalidité, d'accident du travail ou de maladie professionnelle**
- **Intégrer comme critère déterminant dans la sélection des fournisseurs et sous-traitants le respect des droits sociaux fondamentaux**
- **Promouvoir trois domaines prioritaires de la responsabilité sociétale :**
 - le soutien des projets éducatifs
 - l'insertion des jeunes dans l'univers automobile
 - la sécurité routière
- **Contribuer à la protection environnementale et à la mobilité durable pour tous**

PROMOTION ET RESPECT DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Le Groupe Renault s'engage à respecter les principes énoncés dans le cadre de la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux du travail :

- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation.

Ces principes se déclinent dans les conventions OIT suivantes :

- conventions n° 138 de 1973 et n° 182 de 1989, relatives à l'âge d'accès au travail et aux pires formes de travail des enfants ;
- conventions n° 29 de 1930 et n° 105 de 1957, sur le travail forcé ;
- convention n° 111 de 1958, non-discrimination dans les relations de travail ;
- convention n° 100 de 1951, sur l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ;
- convention n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention n° 98 de 1949, sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention n° 135 de 1971, sur les représentants des travailleurs afin de prévenir toute forme de discrimination pour fait d'engagement syndical.

De même, le Groupe Renault a adhéré dès le 26 juillet 2001 aux principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, qui constituent le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations unies (*Global Compact*). Conformément au *Global Compact*, le Groupe Renault lutte notamment contre la corruption sous toutes ses formes. Le Groupe Renault sensibilise les salariés à cette question à travers la Charte éthique du Groupe Renault et différents dispositifs de communication et/ou de formation.

Le Groupe Renault s'engage également sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 mis à jour en mai 2011, ainsi que sur la convention OIT n° 158 de 1982. Il reconnaît également ISO 26000 comme référence.

2.4.4.2 ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL AU NIVEAU MONDE

La composition des 40 membres du Comité de Groupe Renault témoigne de la diversité géographique, sociale et professionnelle de Renault dans le monde. Elle vise à favoriser l'expression de cette diversité, en permettant notamment aux principales entités ou filiales d'être effectivement représentées au regard des effectifs concernés, et dans le cadre d'un équilibre global :

- Espace économique européen : 31 membres ;
- autres pays : 9 membres.

Le Groupe Renault veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans l'ensemble des entités du Groupe par des salariés de ces entités représentatifs du fait de leur élection ou de leur appartenance syndicale. Il affirme son attachement au strict respect de la liberté syndicale, en matière d'adhésion et de prise de responsabilité syndicale, conformément aux principes fixés par la convention de l'Organisation Internationale du Travail n° 87 de 1948, sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.

Le Groupe Renault s'engage également à respecter les termes de la convention de l'Organisation Internationale du Travail n° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective.

Les membres titulaires ou suppléants du Comité de groupe doivent être salariés de Renault ou d'une filiale dont Renault détient directement et indirectement plus de la moitié du capital social. Ils doivent y détenir un mandat de représentant des salariés, électif ou syndical.

Le Comité de Groupe Renault peut être réuni selon plusieurs formations et notamment, le Comité de groupe Monde, le Comité de groupe en formation européenne et le Comité de groupe restreint.

Le Comité de groupe a été principalement réuni en 2015 en formation de Comité de groupe Monde et en formation de Comité restreint. L'activité du Groupe n'a pas nécessité de le rencontrer en formation de Comité de groupe européen. L'accord-cadre mondial a également fait l'objet d'une commission de suivi et d'une réunion de suivi avec l'ensemble des membres du Comité de groupe Monde.

AGENDA SOCIAL 2015

1^{ER} SEMESTRE

Négociation de l'avenant relatif au fonctionnement du Comité de Groupe Renault
 Information sur les nouvelles synergies Alliance
 Information sur la coopération stratégique avec Daimler
 Bilan de la mise en œuvre du projet Next (Europe)
 Déplacements à Revoz (Slovénie) et à Cléon
 Présentations nouveaux produits et nouvelle identité de marque
 Commission de suivi de l'accord-cadre mondial

2ND SEMESTRE

Session plénière et rencontre avec le Président
 Échanges avec la plate-forme automobile de la région Leon y Castilla (Espagne)
 Échanges avec une délégation Renault Samsung Motors (Corée) sur le contexte économique et social du pays
 Déplacement à Douai et à Oyak-Renault (Turquie)
 Learning session du Comité restreint en Roumanie (Mioveni, Titu et Bucarest)
 Échanges sur la mise en place d'un groupe spécial de négociations pour 2016
 Réunion de suivi de l'accord-cadre mondial

- journée dédiée à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail
- co-témoignages des pays sur la vitalité du dialogue social local (Argentine, Roumanie)

En 2015, le Comité de Groupe Renault a comptabilisé 23,5 journées d'échanges, dont 2 journées de Session Plénière, 2 journées de négociation d'un nouvel avenant à l'accord de fonctionnement du Comité de groupe, 3,5 journées en Learning Session, 3 journées de suivi de l'accord-cadre mondial, 6,5 journées de réunions internes, 6,5 journées de réunions du Comité de groupe restreint.

LE SUIVI DE L'ACCORD-CADRE MONDIAL

Les parties signataires ont complété cet accord par la **définition d'un outil de reporting annuel**, sur la base de soixante indicateurs, définis conjointement avec les experts métiers et les partenaires sociaux.

Ces soixante indicateurs ont été également directement inspirés des lignes directrices du **Global Reporting Initiative (GRI) et de la norme ISO 26000**.

Cet outil de *reporting* est complété par des échanges annuels, in situ, avec des experts métiers et des fournisseurs locaux, à l'occasion du voyage d'études effectué chaque année par le Comité de groupe restreint, afin de mieux appréhender les aspects socio-économiques et culturels d'un pays dans lequel Renault est implanté et de mieux comprendre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux de Renault dans ce pays.

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 locales de dialogue social.

En ce qui concerne l'emploi, dans le cas de marchés en forte croissance, le Groupe Renault, par la rentabilité de ses produits et la compétitivité de ses opérations industrielles et commerciales, participe au progrès économique et social, en favorisant le développement de l'emploi et de l'employabilité dans le tissu industriel et commercial.

Dans un contexte de fortes fluctuations de la demande et de diversité des marchés automobiles, le Groupe Renault s'attache à trouver le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et la qualité de vie des salariés concernés, en dialoguant avec les représentants des salariés et les organisations syndicales. Les mesures correspondantes sont mises en place dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

Les mesures relatives à l'emploi et aux compétences font l'objet d'une attention particulière dans le cadre du suivi de l'accord-cadre mondial. En cas de difficulté éventuelle, les parties signataires, attentives à préserver un climat de confiance nécessaire en de telles circonstances, s'engagent à privilégier la recherche d'une solution par le dialogue, par rapport à toute autre action, en préservant la confidentialité des échanges. Les problèmes locaux portés à la connaissance des parties signataires sont examinés en premier lieu dans le cadre du dialogue social local. Si nécessaire, la recherche d'une solution s'effectue au niveau du pays, de la région, puis du Groupe Renault.

2.4.4.3 UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL PERMANENT

Des accords de compétitivité pluri-annuels permettent de concilier intérêts de l'entreprise et intérêts des salariés.

La situation des marchés, et l'évolution de l'activité correspondante de Renault conduisent 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. L'usine de Palencia s'est vue attribuer les volumes du KADJAR à l'Usine de Palencia, dont la production a démarré en avril 2015, et dès la fin de l'année 2015, de la nouvelle MEGANE. C'est ainsi que l'Usine de Palencia travaille, depuis septembre 2015, en trois équipes. L'usine de carrosserie-montage de Valladolid tourne également en trois équipes, avec la fabrication de TWIZY et de CAPTUR. Enfin, cet accord social a permis l'embauche de 3 000 salariés, et environ 800 « contrats de relevo » seront transformés en contrat à durée indéterminée avant la fin de l'année 2016.

En **France**, 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 notamment 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 d'affecter la production de châssis de Micra à l'usine du Mans. En mars 2015, l'usine de Cléon a inauguré une nouvelle ligne de production dédiée au moteur électrique de l'Alliance, qui a bénéficié de 50 millions d'euros d'investissement. Grâce aux effets enregistrés depuis sa signature ainsi qu'à un niveau d'activité élevé, Renault a recruté 1 000 personnes en CDI (250 de plus que prévu dans l'accord), pour moitié dans les usines, et pour l'autre moitié dans les autres fonctions, en particulier à l'ingénierie. Ces recrutements concernent l'ensemble des catégories professionnelles (ouvriers, techniciens, ingénieurs et cadres) et s'adressent aussi bien à des jeunes diplômés qu'à des profils expérimentés.

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 SMC prévoit notamment la réintégration 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.

En **Argentine**, l'accord conclu le 19 mars 2015 combine trois éléments clefs : allongement du temps d'ouverture des installations, flexibilité du temps de travail, emploi et rémunération.

En **Corée**, l'accord conclu en juillet 2015 permet à Renault Samsung Motors de préserver la compétitivité de RSM, dans un marché particulièrement incertain, la stabilité de l'emploi et la qualité de vie des salariés.

84,3 % des salariés des établissements du Groupe Renault dépendent d'une convention collective. À noter qu'en 2015 la Roumanie a conclu pour la première fois une **convention collective** du Travail pour l'ensemble des salariés de la société Renault Technologie Roumanie SRL.

BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Les 37 accords collectifs majeurs, signés avec les partenaires sociaux au niveau des pays cette année, témoignent d'un dialogue social responsable, en lien avec la stratégie du Groupe et sa politique de ressources humaines. On distingue plusieurs axes majeurs :

- des accords collectifs d'entreprise ;
- des accords favorisant le dialogue social ;
- des accords de politique salariale et de protection sociale ;
- des accords de promotion de la diversité ;
- des accords d'adaptation de l'organisation.

NB	PAYS	DESCRIPTION
		ACCORDS COLLECTIFS D'ENTREPRISE
	Argentine	Accord de compétitivité du 19 mars 2015
	Italie	Accordo contratto integrativo (Renault Italia e Sodicam Italia)
	Roumanie	Contrat collectif de travail (Dacia)
	Roumanie	Convention collective du travail (Renault Technologia Romania)
5	Slovénie	Kolektivna Pogodba (Revoz)
		FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL
		Avenant relatif au Comité de Groupe Renault
		Accord de méthode et d'agenda de la négociation collective pour les années 2015 et 2016
		Accord relatif à la détermination des établissements distincts et à la composition du Comité central d'entreprise (Renault s.a.s.)
		Accord d'entreprise du 9 octobre 2015 relatif au vote électronique pour les élections professionnelles des comités d'établissements et des délégués du personnel (Renault s.a.s.)
		Protocole d'accord préélectoral (Flins)
	France	Vote de nuit (Flins)
		Protocole d'accord préélectoral (Grand-Couronne)
		Accord relatif au découpage, à la composition et au fonctionnement des CHSCT (Le Mans)
		Protocole d'accord préélectoral Comité d'établissement (Renault Siège)
		Protocole d'accord préélectoral (directions régionales)
		Protocole d'accord préélectoral Délégués du Personnel (Renault Siège)
		Protocole d'accord préélectoral (Villiers Saint Frédéric)
13	Pologne	Porozumienie pomiędzy Rada Pracownikow a Pracodawca w sprawie informownia oraz przeprowadzania konsultacji w Spolce (Renault Retail Group Warszawa)

NB	PAYS	DESCRIPTION
		RÉMUNÉRATION, DROITS AUX CONGÉS, PROTECTION SOCIALE
	Allemagne	Gesamtbetriebsvereinbarung (Renault Retail Group Deutschland GmbH)
	Allemagne	Gesamtbetriebsvereinbarung (Renault Retail Group Deutschland GmbH) - Ventes de véhicules
	Colombie	Pacto colectivo de los trabajadores de Sofasa
	Corée	Renault Samsung Motors 2015 <i>Wage Bargaining agreement</i>
	Chili	Contrato colectivo
		Accord du 6 mars 2015 relatif à la négociation salariale annuelle (Renault s.a.s.)
		Négociation salariale annuelle (ACI Villeurbanne)
		Accord du 25 février 2015 relatif à la négociation salariale (Fonderies de Bretagne)
	France	Avenant au plan d'épargne d'entreprise Groupe
	Maroc	Protocole d'accord 2015
11	Portugal	Accord socio laboral 2015 – 2016
		PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ
		Accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'UES RRG (Renault Retail Groupe)
		Accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Diac)
3	France	Accord en faveur des personnes handicapées (Sodicam 2)
		ADAPTATION DE L'ORGANISATION
		Accord à durée déterminée relatif à la capitalisation des heures supplémentaires dans le cadre de l'allongement des séances de travail de l'après-midi en 2015 (Douai)
	France	Accord à durée déterminée relatif à l'adaptation de l'usine à la demande commerciale (Maubeuge construction automobile)
5	Espagne	Cambio de organizacion Montaje motor x 3

2.4.4.4 UNE COMMUNICATION INTERNE RÉACTIVE

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne réactive et variée. Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays.

Le Groupe dispose d'un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en huit versions locales : Argentine, Brésil, Colombie, Espagne, Roumanie, Russie, Slovaquie et Turquie.

Deuxième pilier de la communication interne Groupe : **Declic, le portail intranet bilingue français/anglais**. Ce portail est accessible partout dans le monde à l'ensemble des collaborateurs dotés d'un poste informatique, soit environ 50 000 personnes. Sur la page d'accueil, les actualités sont publiées quotidiennement pour relayer rapidement et largement l'information du Groupe. L'objectif est de donner aux collaborateurs la primeur de l'information ou, a minima, de diffuser l'information simultanément en interne ou en externe. Depuis 2009, toutes les dépêches, billets et reportages peuvent être directement commentés par les collaborateurs, qui ont ainsi l'opportunité de partager leurs perceptions et de poser leurs questions. Le format vidéo est de plus en plus utilisé pour nourrir l'actualité de ce site.

Les salariés peuvent également suivre les événements stratégiques (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions-réponses (*open forum*) avec les dirigeants sont organisées trois ou quatre fois par an.

Les collaborateurs se voient également proposer un programme d'animations et d'événements permettant d'améliorer leur connaissance du produit (expositions, essais de véhicules, amphi de découverte en avant-première). Des animations et événements promeuvent également de manière pédagogique les thèmes de la sécurité, de la santé, du vivre ensemble sur le lieu de travail et au-delà.

Enfin, le Président-Directeur général et le Comité de direction du Groupe informent régulièrement les managers des projets stratégiques en cours, à travers des conférences virtuelles (e-conférences). Des supports pédagogiques sont également diffusés tous les mois à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes les résultats et l'actualité du mois ainsi qu'un planning des événements à venir.



2.5 TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES POUR DEMAIN

2

Depuis la formalisation de la stratégie RSE en 2009, l'éducation tient une place prioritaire au sein de la politique RSE du Groupe Renault.

Parce que le Groupe Renault est conscient que former aux métiers de demain ou aider les plus démunis à accéder au savoir est la clé du développement de la Société et aussi de l'entreprise, les engagements de Renault dans ce domaine ne cessent de croître. Ces engagements se manifestent sous plusieurs formes que ce soit au niveau sociétal, environnemental ou social.

Dans ce sous-chapitre, nous proposons un tour d'horizon des engagements sociétaux 2015 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 2015, la Fondation a renforcé ses partenariats à l'international notamment avec le Brésil, la Russie, la Turquie, la Chine, l'Algérie et la Roumanie.

Sur le volet académique, la Fondation a soutenu et financé cinq programmes de formation en 2015 :

- 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.

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 en totalité l'année d'études en France [et au Liban pour l'un des programmes] de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France ou le Liban, voyages de découvertes économique et culturelle.

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, 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.

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 quatrième 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 continue d'apporter son soutien à des étudiants en ingénierie grâce à son programme « Renault German Camilo Calle » ;
- 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. L'entreprise met ainsi à disposition les expertises ad hoc, valorisant par la même occasion les salariés impliqués.

Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités. Ces interventions s'organisent soit dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, soit dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté.

En France, au sein du site STA Ruitz, dans le cadre du challenge « Entreprendre Pour Apprendre » des salariés ont coaché 19 élèves pour leur apprendre à créer, développer et faire vivre une mini-entreprise. Cela a permis à de jeunes collégiens de découvrir le fonctionnement général d'une entreprise, la gestion d'un budget, des notions de production, les relations clients et la communication ;

- **dons de matériels.** Au-delà de l'expertise des salariés, le Groupe Renault, conscient que la connaissance s'acquiert par la mise en pratique des connaissances académiques, a fait de nombreux dons de véhicules et d'outillage aux écoles.

En Espagne par exemple, la Fondation Renault Espagne a offert une TWIZY à l'Université Antonio de Nebrija de Madrid pour parfaire la formation pratique de ses étudiants en ingénierie.

En Roumanie, Renault a fourni aux écoles, lycées et universités des outils pédagogiques (voitures, moteurs, boîtes de vitesse, 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 a renforcé en 2015 le dispositif « 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. Non seulement les Directeurs de Renault Colombie ont présenté le DUSTER aux jeunes, mais un concours a été organisé pour promouvoir la créativité des étudiants autour de solutions innovantes pour l'industrie automobile. Deux étudiants de l'université UPB de Medellin ont été récompensés à cette occasion.

Renault Russie, dans le cadre de son projet « les usines pour les enfants » a organisé cinq visites qui ont permis, outre la découverte de l'Usine, de participer à différents ateliers et ainsi de se familiariser avec les métiers de la fabrication.

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 électromobilité prépare les jeunes aux métiers de demain sur la mobilité électrique. Depuis 2012, l'entreprise a offert aux étudiants des quatre premières promotions de cette licence professionnelle une soixantaine 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.

En Colombie, Renault a mis en place un accord de coopération avec le SENA pour renforcer la qualité de la relation professionnelle dans l'industrie automobile. Cette collaboration public/privé devrait permettre en 2015 la certification internationale Renault de 82 apprentis.

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'emboîtement 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.

En Colombie, grâce au programme « Rectores Líderes Transformadores », alliance avec le gouvernement local, ce sont plus de 16 directeurs d'école publique de la région de l'Uraba qui sont venus se former à renforcer leur leadership, ceci afin d'avoir les moyens de transformer leurs institutions ;

- **être challengés à l'école sur des projets en lien avec l'entreprise.** Pour sa 9^e édition, « Course en Cours » compétition autour de la F1, a rassemblé en 2015 plus de 200 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.

RENAULT MOBILIZ ET L'ICAM

En 2015, Renault Mobiliz et l'Institut catholique d'arts et métiers (ICAM) ont initié un partenariat autour du thème de l'entrepreneuriat social. Chaque année, les étudiants de 4^e année des différents sites de l'ICAM (Lille, Nantes, Toulouse ou Melun Sénart) travaillent en groupe sur un projet de création d'entreprise.

L'équipe de Renault Mobiliz, accompagnée des jeunes entrepreneurs de Ticket For Change*, est allée à la rencontre des étudiants pour :

- leur parler de la méthodologie de création de projet de Ticket For Change (www.ticketforchange.org/), et leur proposer un accompagnement par les équipes du programme « Ticket For Change » ;
- leur proposer, en fonction de la nature des projets, du *tutoring* par l'un des 27 ingénieurs ICAM de Renault volontaires (parmi les 177 identifiés) pour les accompagner dans leur projet.

Si un projet méritant correspond aux critères d'éligibilité, il peut être proposé pour un financement par Mobiliz Invest (cf. 2.2.3.1).

Après seulement quelques mois de travail, quatre projets ont été adressés à Mobiliz et proposés aux Ingénieurs ICAM pour un tutorat.

2

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 20 adolescents de Moscou 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 continue à s'investir pour lutter contre l'abandon scolaire. En 2015, cela s'est traduit par la réhabilitation de l'école de Laayoun (17 km d'Essaouira), ou encore la mise à disposition des élèves d'un transport scolaire efficace et sécurisé (Renault MASTER), au collège de la commune de Meloussa où est implantée l'usine de Tanger.

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, 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.

* En 2015, Renault Mobiliz a renouvelé son partenariat avec Ticket For Change, un programme créé par des jeunes entrepreneurs pour activer des talents et révéler de futurs entrepreneurs à travers une méthodologie innovante. En 2015, un MOOC (Massive Online Open Course) a été co-créé avec HEC, en associant Renault Mobiliz. Ce MOOC a été suivi par 20 000 jeunes de plus de 140 pays.

2.5.2.2 DES COLLABORATEURS IMPLIQUÉS

L'aide humanitaire de Renault dans ce secteur se fait non seulement via des aides financières ou en nature apportées directement aux associations et écoles locales, mais aussi grâce à la mobilisation de ses salariés partout dans le monde.

2.5.3 LA FORMATION PAR LA RECHERCHE AU SERVICE DE L'INNOVATION

Confronter les idées entre chercheurs et professionnels pour construire ensemble les solutions technologiques et services de demain, comprendre les actes d'achats des consommateurs de demain, 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 : UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE, UNIVERSITÉ DE BRADFORD

Renault, via sa Fondation Renault, consacre une partie de son budget au soutien financier de la recherche académique.

En 2015, la Fondation Renault a soutenu la recherche dans le domaine marketing en attribuant 50 000 euros à l'Université Paris Dauphine pour mener de la recherche fondamentale en marketing.

Le soutien aux institutions académiques se fait également via l'engagement de Renault au sein de chaires. Ce sont actuellement douze chaires qui sont soutenues avec l'implication d'experts Renault sur des sujets à forte valeur d'innovation :

THÉMATIQUE	PARTENAIRE ACADÉMIQUE	PARTENAIRES	DATE
Robustesse, fiabilité, et performance énergétique de la propulsion électrifiée dans l'automobile par des techniques de commande et d'observation avancées	IRCCYN, Centrale Nantes		2015
Excellence opérationnelle	Montpellier Business School, ECAM Lyon	Orange, Bristol Myers Squibb (BMS), Sanofi, SNCF, La Poste	2015
Conception de systèmes urbains orientés usages	Institut de Recherche Technologique SystemX, Centrale Supelec	SNCF, RATP, GDF Suez, ALSTOM	2015
Systèmes d'éclairage embarqués	Institut supérieur d'optique, École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA), Strate École de design	PSA, Valeo automotive lighting	2014
Usages de l'automobile entre services rendus et propriété au Japon, en Corée et en Europe	Fondation France-Japon de l'École des hautes études en sciences sociales	-	2014
Mobilité et qualité de vie en milieu urbain	Université Pierre et Marie Curie	PSA Peugeot Citroën	2013
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/Entreprise Pauvreté	HEC ParisTech	Danone/Schneider Electric	Renouvelée en 2015
Modélisation Système pour le contrôle et la mise au point de moteurs à combustion interne	École centrale Nantes	LMS Engineering Innovation	2013
Distribution et service automobile	L'École supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA)	Nissan France – UCAR	1991

2.5.3.2 INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE (IMD)

Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont créé en mars 2009 l'Institut de la mobilité durable (IMD) afin de pouvoir cerner à la fois les enjeux liés à l'avenir des transports de personnes et à la fois la conception de systèmes de mobilité innovants et écologiques (notamment électriques). Ses axes de recherche tournent autour des systèmes de mobilité électrique, des *business model* associés, de la vision mondiale du basculement des transports vers le véhicule électrique, les technologies de batteries.

En 2015, l'Institut de la mobilité durable a ouvert ses portes à Nissan dans le cadre de l'Alliance et a étendu son activité au Véhicule Autonome et Connecté sur l'ensemble des quatre axes (cf. 2.2.2.1).



2.6 ENVIRONNEMENT

2.6.1 LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES

L'essor sans précédent qu'ont connu les activités humaines depuis la révolution industrielle s'est accompagné d'un accroissement exponentiel des besoins en énergie et en matières premières et des impacts environnementaux associés. Ces phénomènes se sont encore intensifiés ces dernières années avec le développement extrêmement rapide de certaines économies émergentes et notamment de la Chine, engendrant une multiplication des problématiques environnementales et sanitaires et des tensions sur les prix des matières premières.

En dépit des efforts mis en œuvre pour réduire la consommation de carburant et les émissions des véhicules, le transport routier contribue encore de façon significative aux émissions de gaz à effet de serre et à la pollution atmosphérique urbaine. La production de véhicules en grande série requiert par ailleurs des quantités considérables de matières premières, dont les variations de cours ont des répercussions économiques majeures pour les constructeurs.

Entreprise responsable et consciente des grands enjeux écologiques auxquels est confrontée l'industrie automobile, Renault les a intégrés à sa stratégie et à son organisation comme autant de défis à relever. Le Groupe a ainsi fait le choix d'être pionnier dans le développement d'une gamme de véhicules électriques accessibles à tous, et dans la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire à travers le recyclage et la valorisation des véhicules en fin de vie, et l'intégration d'une part toujours plus importante de matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules. Il s'engage, par ailleurs, à réduire les impacts environnementaux de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie de génération en génération (cf. 2.6.2.2 Utilisation des véhicules).

Cette démarche volontariste et anticipatrice n'est pas seulement le fruit de l'engagement historique de Renault en faveur d'un développement durable et bénéfique au plus grand nombre. En effet la performance environnementale a des implications financières de plus en plus considérables et est désormais reconnue par l'entreprise comme un élément indissociable de sa compétitivité, comme en témoigne le deuxième axe de la Politique Environnementale du Groupe Renault validée en 2013 par son Président-Directeur général M. Carlos Ghosn.

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 :

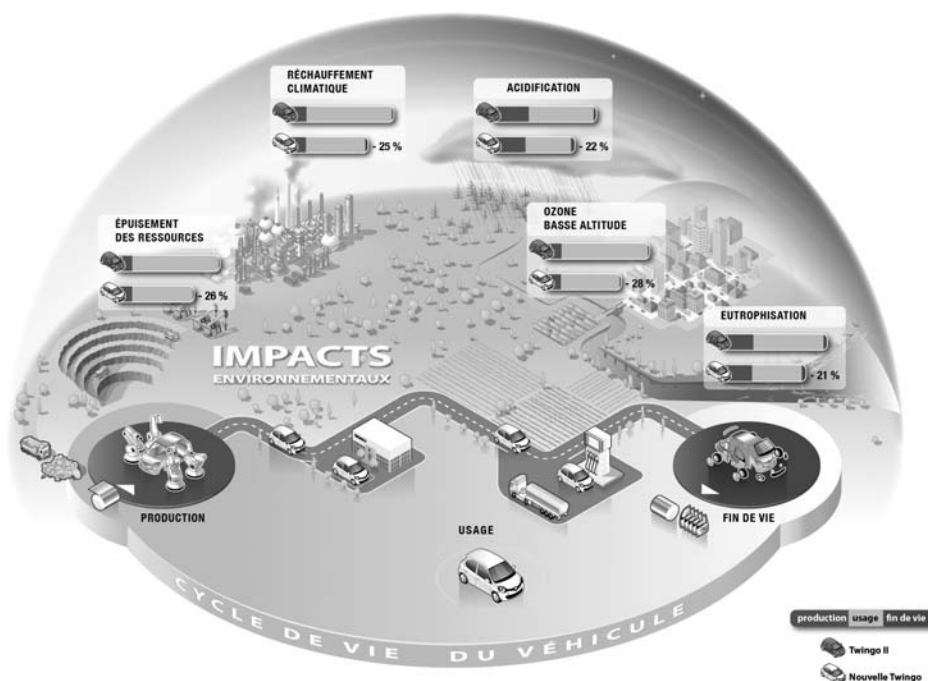
- changement climatique & efficacité énergétique ;
- ressources & économie circulaire compétitive ;
- santé et écosystèmes ;
- services et systèmes de mobilité innovants ;
- management environnemental, transparence et responsabilité de la communication et du dialogue avec les parties prenantes.

2.6.2 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2015
Réduire les impacts sur la base de l'analyse du cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Talisman vs Laguna III et Kadjar vs Scénic III : Réduction de 5 % à 18 % 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 Renault en 2013 a réaffirmé et étendu cet axe managérial à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.



2.6.2.1 ANALYSE DE CYCLE DE VIE (ACV)

Renault s'engage depuis 2005 à réduire les impacts environnementaux de ses véhicules sur l'ensemble de leur cycle de vie, de génération en génération. Afin d'assurer et de contrôler le respect de cet engagement Renault mesure depuis 2004 sur l'ensemble de leur cycle de vie les impacts environnementaux de ses véhicules, de l'extraction des matières premières nécessaires à leur fabrication jusqu'à leur fin de vie. Des analyses de cycle de vie (ACV) sont ainsi réalisées :

- en amont du cycle de conception des véhicules, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques ;
- en aval du cycle de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

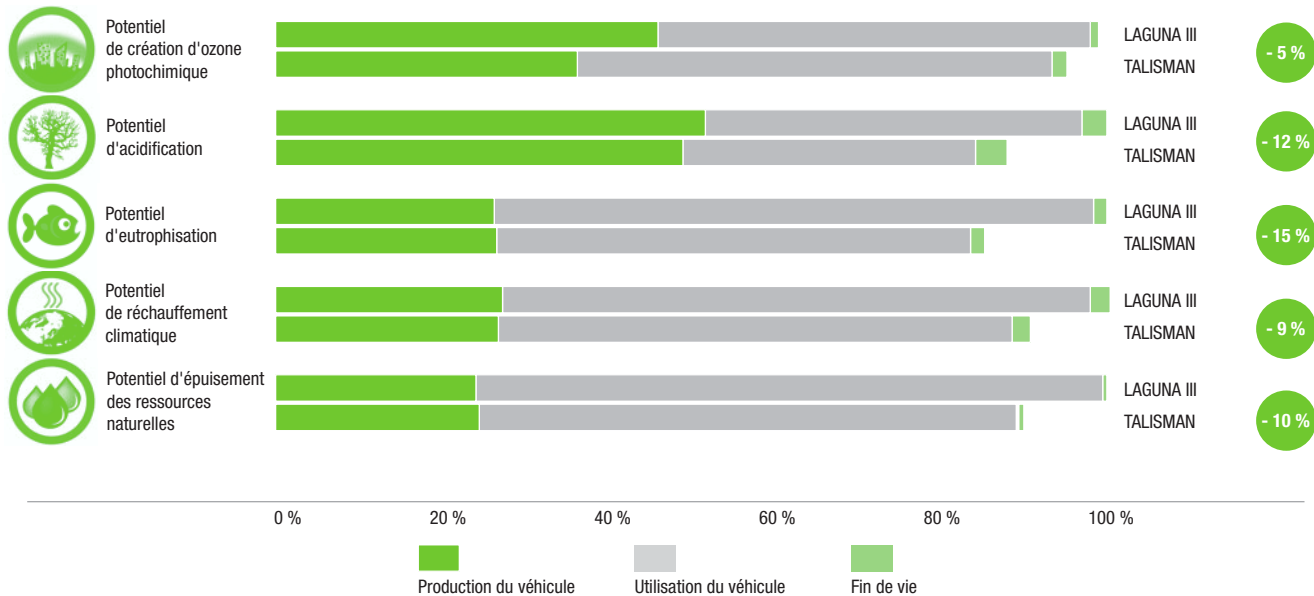
À fin 2015, 20 modèles représentant 98 % des ventes mondiales de véhicules particuliers et 90 % des ventes totales de véhicules du Groupe (marques Renault, Dacia et RSM) ont ainsi fait l'objet d'une ACV complète suivant une méthodologie normalisée ayant fait l'objet d'une revue critique par un panel indépendant. À compter de la sortie de TWINGO III en septembre 2014 tous les nouveaux modèles font l'objet d'une ACV comparative vis-à-vis de leur prédécesseur, disponible sur demande (cf. 2.3.3.4). Chacune de ces ACV est soumise à une revue critique par un expert indépendant suivant les normes ISO 14040 et 14044, portant d'une part sur la méthodologie utilisée et d'autre part sur l'ensemble des calculs et interprétations réalisés.

Pour plus de précisions méthodologiques, se référer à l'annexe 2.9.2.1.



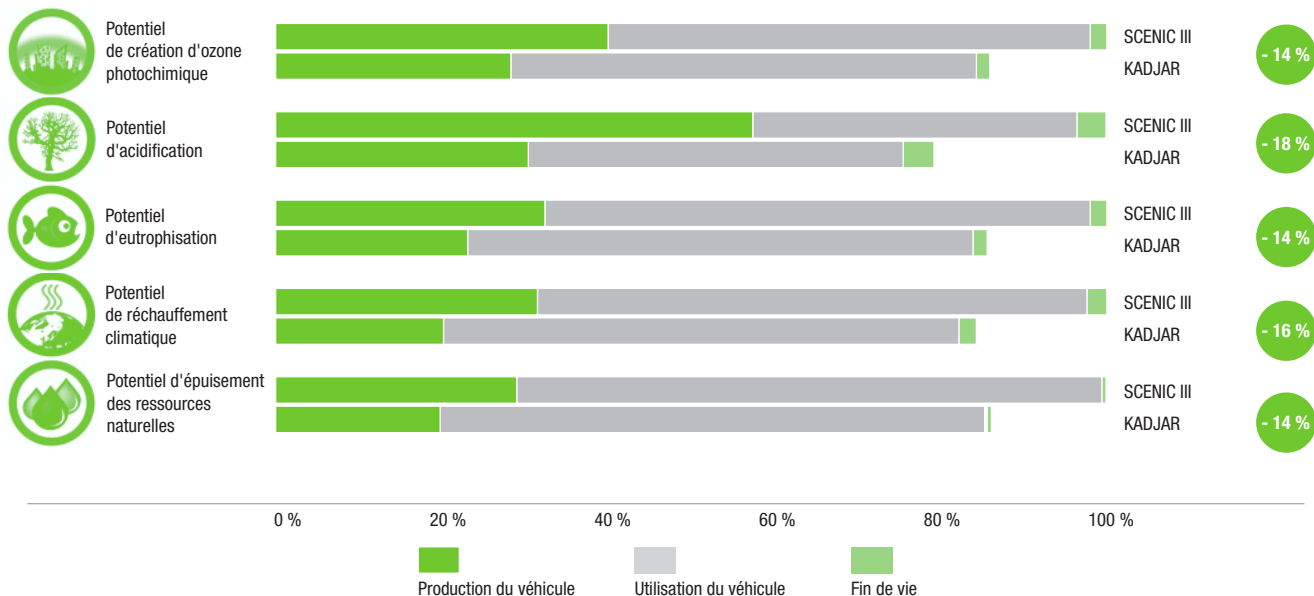
Les ACV comparées des Renault TALISMAN et KADJAR par rapport à leurs devancières⁽¹⁾ présentées ci-dessous mettent en évidence la réduction des impacts environnementaux entre une génération de véhicules et la suivante.

ACV COMPARATIVE DE LAGUNA III (2007) ET TALISMAN (2015)



2

ACV COMPARATIVE DE SCENIC III (2009) ET KADJAR (2015)

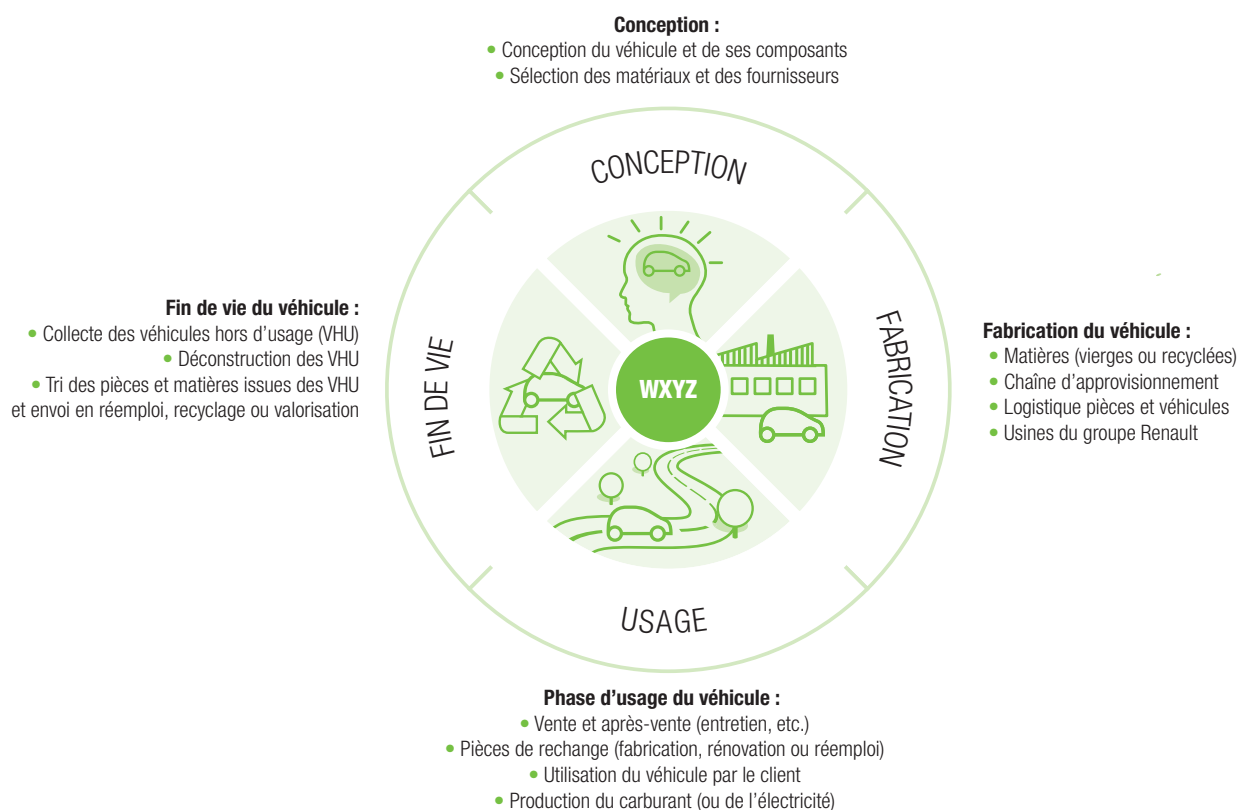


(1) KADJAR étant un modèle entièrement nouveau qui ne remplace pas un véhicule existant, son ACV comparative a été réalisée par rapport à SCENIC III qui est le véhicule de la gamme le plus proche en gabarit et en prestations.

2.6.2.2 AGIR TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE

Cette section présente le Système de Management Environnemental (SME) mis en place par le Groupe Renault aux différentes étapes du cycle de vie d'un véhicule, de sa conception à son recyclage en fin de vie. Afin d'en faciliter la compréhension et la lecture ces étapes ont été regroupées en quatre grandes phases : conception, fabrication, usage et fin de vie. Des pictogrammes tels que celui présenté ci-après seront utilisés dans cette partie et jusqu'au

2.6.3.8 pour permettre au lecteur d'identifier visuellement à laquelle de ces quatre phases du cycle de vie se rapporte le texte. Le thème ou l'impact évoqué (SME, CO₂, Matières, Déchets, Eau, Air, Sol, Bruit, Biodiversité ou enjeux financiers associés aux problématiques environnementales symbolisés par le symbole €) est indiqué au centre du pictogramme.



ÉCO-CONCEPTION



Pour réduire efficacement les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception des véhicules, soit deux à cinq ans avant leur mise sur le marché. Renault a pour politique d'intégrer cette préoccupation au sein des processus de développement usuels qui structurent le travail des concepteurs, mais également des fournisseurs de composants et de matériaux.

L'éco-conception des véhicules du Groupe Renault porte en particulier sur :

- la réduction de la masse des véhicules, des consommations de carburant et des émissions polluantes ;
- la possibilité de recycler 85 % de la masse des véhicules en fin de vie et d'en valoriser 95 %, ce qui nécessite en particulier de pouvoir identifier et

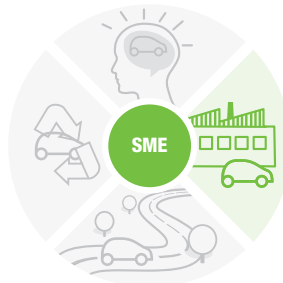
séparer facilement les matériaux recyclables et pièces réutilisables lors du processus de démontage ;

- l'utilisation de matériaux recyclés, qui minimise la consommation de matières premières et les impacts environnementaux associés ;
- la possibilité de rénover des organes mécaniques ou certains de leurs éléments (*remanufacturing*) en facilitant leur démontage et l'expertise de leurs constituants ;
- la minimisation du bruit généré par le véhicule ;
- la suppression des substances potentiellement toxiques au sein des véhicules et des processus de fabrication ;
- la mise à disposition, dans les véhicules, d'aides embarquées à l'éco-conduite.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 60 % de pièces achetées, l'éco-conception repose largement sur l'implication et la coopération de nos fournisseurs, pilotés par la Direction des achats et Renault-Nissan Purchasing Organization (cf. 2.3.2).



LOGISTIQUE



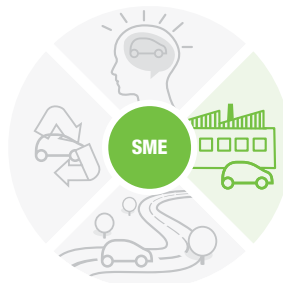
Le management de l'environnement en logistique, mis en œuvre depuis 2010, porte en particulier sur la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de pièces à destination de nos sites industriels et de véhicules finis de nos usines à leur lieu de distribution, à travers le plan Logistics ECO2 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, de façon à favoriser la diffusion des meilleures pratiques et à mutualiser les compétences. 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 d'information et d'expérience entre les sites et le *reporting* des données environnementales à l'échelle du Groupe.

Le réseau environnement industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend plus de 200 membres répartis dans 13 pays et 45 sites et filiales.

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.

La nouvelle norme ISO 14001 : 2015, publiée le 15 septembre 2015 après plus de trois ans de travail par l'organisation internationale de normalisation ISO et qui introduit un renforcement du niveau d'exigences par rapport à la version précédente ISO 14001 : 2004, sera déployée en trois ans sur l'ensemble des sites du Groupe Renault certifiés ISO 14001.

Des outils et standards transversaux

Afin d'assurer des pratiques homogènes, exemplaires et cohérentes avec la politique et les objectifs de l'entreprise en matière de protection des personnes, des biens et de l'environnement, quel que soit le pays d'implantation des usines et en particulier lorsque celles-ci ne sont pas soumises à un cadre réglementaire contraignant, des Règles Techniques Métier E&HSE définissent les exigences minimales applicables à l'ensemble des sites du Groupe (Voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-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 Ecorisques déployé mondialement et disponible en langues française, anglaise, espagnole, portugaise et coréenne, qui hiérarchise les impacts environnementaux des activités et les potentiels de danger vis-à-vis du risque chimique des installations, afin d'établir et prioriser les plans d'action environnementaux des usines ;
- un système de *reporting* des impacts environnementaux et consommations énergétiques (R2E) ;
- une base de données *CHEMIS* (acronyme pour *CHEMical Information System*) disponible dans les principales langues du Groupe, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. *CHEMIS* est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du Groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires (cf. 2.7.2) ;
- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E&HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

L'éco-conception des procédés industriels

Chaque projet industriel est suivi par un chef de projet Énergie et Hygiène Sécurité Environnement (E&HSE) qui s'assure de la prise en compte, à chaque jalon projet, des exigences réglementaires applicables et des politiques techniques du Groupe (ou Règles Techniques Métier) en matière de protection de l'environnement, d'efficacité énergétique, d'hygiène industrielle et de prévention des risques d'incendie et d'explosion.

Ces Règles Techniques Métier E&HSE sont basées sur les règles de l'art et le cadre réglementaire ou normatif le plus exigeant au niveau international (règlement européen REACH, Directive ATEX, législation française sur les Installations classées pour la protection de l'environnement, normes américaines de protection incendie NFPA...) et régulièrement mises à jour. En complément à ce socle d'exigences applicables à l'ensemble des sites du Groupe, des ruptures technologiques peuvent être mises en œuvre sur certains sites ou projets en fonction des contraintes ou opportunités liées au contexte environnemental local, comme l'illustrent l'encadré et la carte ci-dessous.

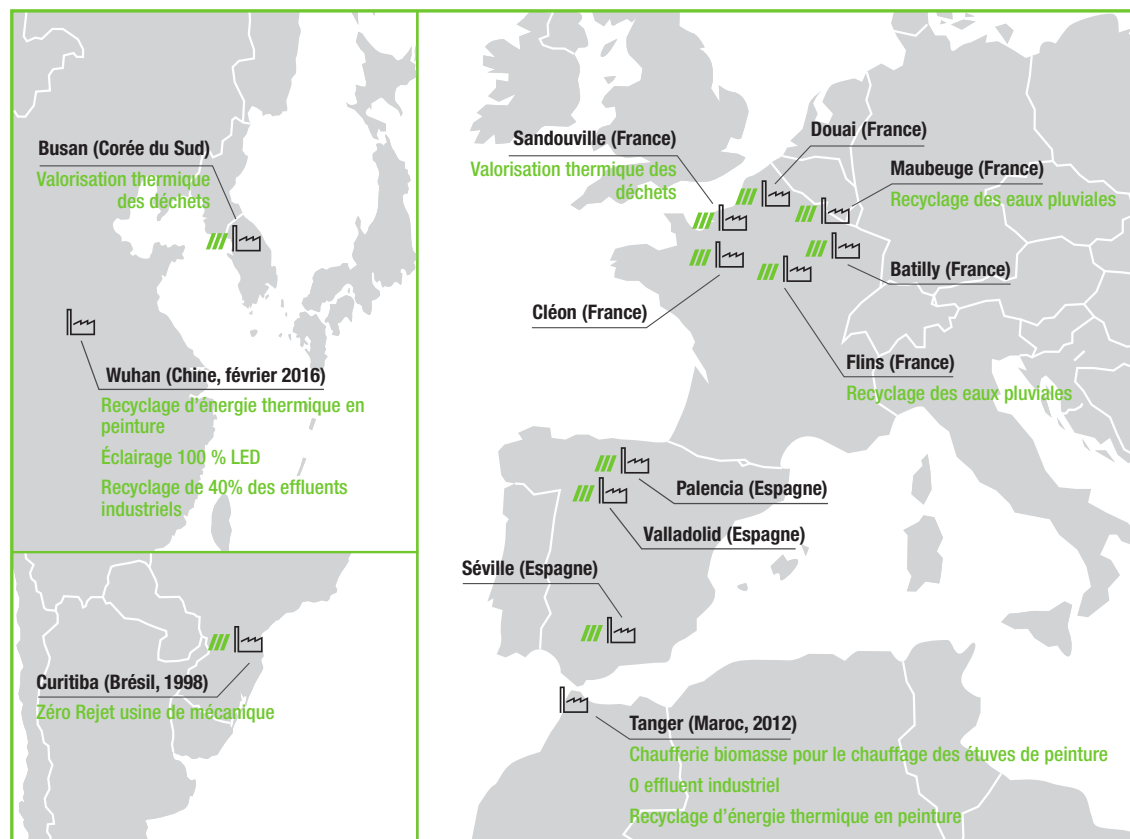
DES USINES ÉCO-CONÇUES DANS LE RESPECT DE LEUR ENVIRONNEMENT LOCAL

Suite à l'internationalisation du Groupe, plusieurs nouvelles usines ont été implantées au cours des dernières années dans des pays émergents, notamment en Afrique du Nord et en Asie, afin de tirer parti du dynamisme des marchés locaux. La conception de chacun de ces sites a bénéficié des meilleures pratiques du Groupe et des dernières avancées technologiques en matière environnementale, et intégré les contraintes et la sensibilité particulières de l'environnement local, identifiées en amont du projet par une étude d'impact.

Ainsi les usines de Tanger au Maroc (2012) et Chennai en Inde (Renault-Nissan, 2010), deux pays en situation de stress hydrique, mettent en œuvre les technologies les plus avancées pour recycler intégralement leurs effluents industriels, de façon à ne rejeter aucun effluent industriel dans l'environnement et à réduire leur approvisionnement externe en eau au strict minimum (cf. 2.6.3.4). Le site de Tanger est également équipé d'une chaudière biomasse alimentée par des résidus agricoles locaux (résidus de production d'huile d'olive et déchets de bois broyés provenant notamment des déchets d'emballages du site). Avec l'électricité d'origine 100 % renouvelable produite localement par l'ONEE ce sont 91 % de ses besoins en énergie qui sont ainsi couverts par des sources renouvelables, permettant d'éviter l'émission de plus de 90 000 tonnes de CO₂ par an.

L'usine inaugurée en février 2016 par Renault et son partenaire Dongfeng à Wuhan en Chine, bénéficie également des dernières technologies en matière d'efficacité énergétique : éclairage LED, récupération de l'énergie thermique contenue dans l'air rejeté à l'atmosphère, gestion centralisée des équipements énergivores, etc. Elle recycle par ailleurs 40 % de ses effluents industriels pour son usage interne (sanitaires, arrosage...) et utilise des peintures hydrodiluable, c'est-à-dire dont le solvant est principalement constitué d'eau.

RUPTURES TECHNOLOGIQUES REMARQUABLES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE SUR LES SITES INDUSTRIELS



/// Panneaux photovoltaïques [icône usine] Sites 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.

Les audits terrain

Afin de contrôler la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 14001, mais également le respect des standards internes de l'entreprise en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations, le Groupe met en œuvre depuis la fin des années 1990 des audits environnement internes sur l'ensemble de ses sites industriels et ses principaux sites d'ingénierie et de logistique au niveau mondial, en complément des audits externes réalisés annuellement par un organisme certificateur indépendant.

Ces audits internes sont réalisés par des membres du réseau environnement (Responsables environnement et spécialistes métiers) sous la forme d'audits croisés, de façon à favoriser les échanges de bonnes pratiques entre sites et à stimuler l'amélioration de la performance environnementale. À fin 2015, le réseau dispose d'environ 64 auditeurs internes environnement, spécialement formés et qualifiés sur la base d'une part de la norme ISO 14001, et d'autre part de référentiels d'audit internes construits à partir des Règles Techniques Métier Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement (voir paragraphe *L'éco-conception des procédés industriels* ci-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 responsable environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en France et en Europe.

Il déploie un *corpus* de bonnes pratiques de management environnemental, mises à disposition via le réseau intranet. RRG déploie par ailleurs en France (depuis 2011) et en Europe (depuis 2013) une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements, dont une synthèse est présentée ci-dessous.

RENAULT RETAIL GROUP – IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	PRINCIPALES MESURES DE MANAGEMENT ET DE RÉDUCTION DES IMPACTS
Nombre d'établissements*	49	35	
Taux de couverture du reporting	100 %	100 %	3 nouveaux sites Espagnols : Barcelone Marques de Sentmanat (mai 2014), Zona Franca (mai 2014) et Levante Villarreal (avril 2015). 2 sites français ont fermé : Angoulême (nov 2014) et Beaucouzé (2014).
Déchets (tonnes)	10 079	3 898	Contrats de gestion des déchets par prestataires spécialisées
• dont Dangereux	2 641	1 320	Mise en œuvre des consignes de tri
• dont Non Dangereux	7 438	2 578	Les chiffres comportent pour certains sites des estimations basées sur le volume d'activité
Consommation d'énergie (MWh PCI)	108 080	54 367	Plan d'économies d'énergie RRG a réalisé des audits énergétiques et travaille avec Alertéo pour améliorer les consommations => 4 sites surveillés
Émissions de gaz à effet de serre (t eq CO2)	16 323	15 791	Plan d'économies d'énergie et audits énergétiques
• dont liées à la combustion	13 537	5 755	
• dont liées à l'électricité consommée	2 786	10 036	
• dont liées aux gaz frigorigènes	121	Non disponible	
Émissions de COV (tonnes)	91 013	Non disponible	
Consommation d'eau (m3)	138 663	142 660	Contrôle de fuite sur la 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)

* Un établissement comporte un ou plusieurs sites de vente et d'entretien de véhicules.

Renault accompagne également en ce sens son réseau de concessionnaires et d'agents franchisés. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque Direction régionale. Les responsables environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.

Par ailleurs, la DCF accompagne le réseau en proposant un panel sélectionné de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault finance également l'accès de son réseau commercial au site Autoeco.com, qui permet aux établissements de suivre leur volumétrie de déchets. Enfin, Renault est partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) qui, dans le cadre du « Défi de l'Environnement », apporte au réseau commercial une aide technique dans le déploiement des mesures de protection environnementales et la recherche d'aides financières.

Du fait de la taille réduite des établissements commerciaux (au regard de celle des sites industriels du Groupe), leur engagement dans une démarche de certification ISO 14001 s'effectue sur une base volontaire, sauf en Corée du Sud où le réseau commercial est intégré dans la certification ISO 14001 de l'ensemble de la filiale Renault Samsung Motors.

La composition des produits utilisés dans le réseau commercial du Groupe, et des pièces et accessoires commercialisés sous les différentes marques du Groupe à travers le monde fait l'objet, au même titre que celle des produits et pièces utilisés dans la fabrication des véhicules, d'un processus de contrôle rigoureux visant à préserver la santé des consommateurs et des travailleurs intervenant dans l'entretien et la réparation des véhicules, à protéger les écosystèmes et à assurer la conformité aux réglementations en vigueur dans les pays de commercialisation, telles que le règlement REACH en Europe (cf. 2.7.2).

Renault propose par ailleurs aux possesseurs de véhicules Renault une large gamme d'organes mécaniques rénovés, commercialisés sous l'appellation « échange standard » à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve tout en conservant les mêmes exigences de qualité. En complément, une offre après-vente de pièces dites de « peau » (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion, collectées dans le réseau de démolisseurs d'Indra et sélectionnées par la filiale Gaïa, est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables avec des pièces neuves uniquement. Ces offres s'inscrivent dans la démarche d'économie circulaire mise en œuvre par le Groupe Renault afin de réduire la consommation de ressources naturelles et l'empreinte environnementale associées à ses produits sur leur cycle de vie (cf. 2.6.3.2)

UTILISATION DES VÉHICULES



Les analyses de cycle de vie montrent que plus de 80 % des gaz à effet de serre et la majeure partie des polluants atmosphériques émis au cours du cycle de vie d'un véhicule thermique sont liés à sa phase d'utilisation (cf. 2.6.2.1). Le premier levier de réduction de ces émissions est technologique, via la **réduction des émissions** des véhicules thermiques, et le

développement et la commercialisation d'une gamme de **véhicules électriques** n'émettant aucun polluant ni gaz à effet de serre lors de leur utilisation. C'est pourquoi le Groupe Renault y consacre une part importante (de l'ordre de 60 %) 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 VÉHICULES



Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose qu'à compter de 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 comme Renault le fait notamment en France, soit la participation à une démarche collective de structuration des filières de recyclage de VHU associant constructeurs automobiles, démolisseurs et pouvoirs publics.

Dans tous les cas la reprise s'effectue sans frais pour le dernier détenteur. Par ailleurs, les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières de valorisation énergétique, par l'intermédiaire du site de l'*International Dismantling Information System* (www.idis2.com).

Au total, les marchés pour lesquels Renault contribue à la collecte et au traitement des VHU représentent plus de 60 % des ventes mondiales du Groupe en 2015.

Renault a par ailleurs mis en place des partenariats et contrats commerciaux pour la collecte, la réparation, la seconde vie et le recyclage des batteries de véhicules électriques conformément aux exigences réglementaires découlant de la responsabilité élargie du producteur. À noter que la grande majorité des véhicules électriques commercialisés par Renault le sont à travers une formule de location de la batterie (ou du véhicule proprement dit), dont Renault demeure propriétaire et gestionnaire. Cette formule permet d'assurer une maîtrise totale de la collecte des batteries en fin de vie et une performance optimale de leur recyclage, garantissant ainsi le respect des obligations réglementaires du Groupe en la matière.

Ces activités sont développées dans le paragraphe *Collecter, Trier, Démontar, Orienter* du 2.6.3.2 Ressources et économie circulaire.



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

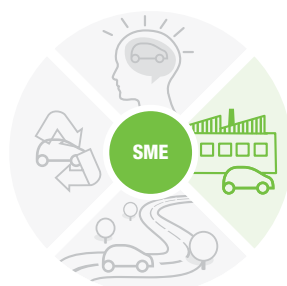
véhicules, environ 165 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante des dépenses de recherche et ingénierie avancée (de l'ordre de 60 %) porte sur des innovations visant spécifiquement à réduire les consommations de carburant et les émissions des véhicules, ce qui constitue tout à la fois un facteur d'attractivité des produits, un impératif réglementaire, notamment en Europe, et un levier majeur de réduction de l'empreinte environnementale de Renault.

Sur le périmètre industriel, Renault investit entre 25 et 35 millions d'euros par an dans le renouvellement et l'amélioration de ses installations en matière de protection de l'environnement, de protection des personnes et des biens et de production et distribution d'énergie, auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement associés à ces activités.

Enfin, via sa filiale Renault Environnement créée en 2008 et présidée par le Directeur de la stratégie et du plan environnement du Groupe, Renault affecte des ressources financières au développement de partenariats et à la prise de participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

COMPÉTENCES ET FORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Renault dispense à ses salariés des formations et sensibilisations environnementales adaptées à leur fonction et à leurs besoins.



En usine, les collaborateurs reçoivent une formation au poste incluant les aspects environnementaux, notamment le risque chimique (manipulation, stockage, déversements) et le tri des déchets. Sur la majorité des usines cette formation s'effectue via un *Dojo* (atelier) spécifique comportant une mise en pratique de la gestion des déchets ou des produits chimiques en

lien avec l'activité quotidienne. Des actions d'information et de sensibilisation à la protection de l'environnement sont par ailleurs régulièrement organisées via les médias internes ou les réunions d'équipe hebdomadaires.



Dans les fonctions 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 sources de revenus.

RÉDUIRE LES COÛTS OPÉRATIONNELS



Dans un marché automobile extrêmement concurrentiel la maîtrise des coûts de production des véhicules est un enjeu majeur de compétitivité.

Les coûts associés aux consommations d'énergie et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. Leur optimisation constitue donc tout à la fois un levier

de réduction des impacts environnementaux des opérations et un levier de réduction sensible des coûts de production. Les consommations d'énergie et la gestion des déchets ont ainsi été sélectionnés parmi les domaines prioritaires de réduction des coûts opérationnels en vue d'atteindre l'objectif du Groupe de réaliser de façon pérenne une marge opérationnelle de 5 %.

En 2015, les actions de réduction des consommations d'énergie menées dans l'ensemble des usines du Groupe, sous le pilotage d'une équipe dédiée au niveau central (cf. paragraphe Fabrication du chapitre 2.6.3.1 Énergie et Changement climatique), ont permis d'économiser environ 10,1 millions d'euros sur la facture énergétique annuelle.

De même le tri et la revente de déchets recyclables, notamment métalliques, a permis de dégager un gain de plus de 150 millions d'euros en 2015. D'autres déchets plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts par leur valorisation. Par exemple, le recyclage des solvants usés (cf. 2.6.3.3) permet d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.



Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent également dans cette dynamique de maîtrise des coûts. En effet le prix d'une tonne de plastique recyclé, par exemple est sensiblement inférieur à celui d'une tonne de plastique vierge.

L'enjeu de réduction de l'exposition aux matières vierges est d'autant plus important que les cours des principales matières se caractérisent par une hausse tendancielle sur le long terme d'une part et par une forte volatilité d'autre part. Ces variations peu prévisibles ne sont, dans un contexte de concurrence intense, que partiellement répercutées sur le prix de vente des véhicules. Elles se traduisent donc par un impact direct sur le résultat opérationnel du Groupe (cf. 2.6.3.2). La mise en place de « boucles courtes » de recyclage de matières au sein même du périmètre d'activité du Groupe (cf. paragraphe *Recycler : Développer des Filières Industrielles, Utiliser les Matériaux Recyclés* du 2.6.3.2) est donc un moyen de réduire à la fois les coûts d'achats de matières premières et l'exposition du Groupe à la volatilité de leurs cours.

L'augmentation des quantités de matières recyclées intégrées dans les véhicules et la génération de boucles courtes de recyclage (internes et externes) ont généré en 2015 une économie supplémentaire de l'ordre de 1,8 million d'euros par rapport aux actions déjà mises en œuvre en 2014. La mise à disposition de déchets métalliques de production auprès des fonderies Renault et des fournisseurs de pièces métalliques représente plus de la moitié de ce montant avec une économie réalisée sur les coûts matières de l'ordre de 1 million d'euros en 2015. Un travail de rationalisation des déchets métalliques générés sur les sites du Groupe a été entrepris afin de sécuriser les flux matières de nos fonderies.

ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS ET SERVICES



Si le prix d'achat constitue un déterminant lourd de l'attractivité des produits, il n'est toutefois pas le facteur unique de décision. Ainsi, sur les principaux marchés de Renault, les enquêtes réalisées auprès des clients placent systématiquement la consommation en carburant parmi les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault. Le volontarisme de

Renault en matière de réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO₂ de ses véhicules à l'usage, qui lui permet d'afficher en 2015 l'une des gammes de véhicules particuliers les plus faiblement émettrices d'Europe (cf. 2.6.3.1), constitue donc un atout concurrentiel important.

De même, en développant de nouveaux outils et services permettant aux clients de maîtriser leur consommation de carburant (aides embarquées et formations à l'éco-conduite, cf paragraphe L'éco-conduite en 2.6.3.1) ou

encore de prolonger la durée de vie de leur véhicule à un coût compétitif grâce à une offre de pièces de réemploi économique et de qualité garantie (cf. paragraphe Ré-employer en 2.6.3.2), Renault vise non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais également à fidéliser ses clients.

NOUVELLES ACTIVITÉS



Rechercher conjointement une réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources économiques du Groupe a conduit Renault à explorer des domaines d'activités complémentaires à son cœur de métier et ouvre de nouvelles opportunités d'affaires.

Si l'usine de Choisy, spécialisée dans la rénovation d'organes mécaniques, existe depuis plus de 40 ans, la création en 2008 de la filiale Renault Environnement s'inscrit pleinement dans cette dynamique. À travers ses filiales, Renault Environnement intervient dans les domaines suivants :

- le recyclage des véhicules hors d'usage (société Indra, filiale commune avec Sita) ;
- la gestion des déchets industriels des usines (société Boone Comenor Metalimpex, filiale commune avec Sita) ;
- la valorisation des pièces et matières via des filières de recyclage ou la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa).

En 2015, ces trois activités de Renault Environnement (décrites plus en détails en 2.6.3.2 Ressources et Économie Circulaire) ont généré un chiffre d'affaires de près de 346 millions d'euros. Chacune de ces activités a enregistré un résultat net positif en 2015.



2.6.3 LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX : ACTIONS ET INDICATEURS

2.6.3.1 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

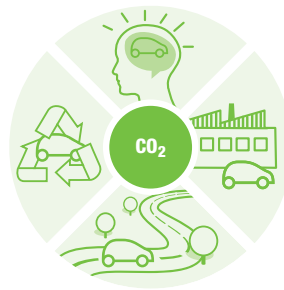
PRINCIPAUX OBJECTIFS	PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2015	
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde de 3 % par an en moyenne entre 2010 et 2016	2010	2016	-17,2 % entre 2010 et 2015 soit -3,7 % par an
Produit	Commercialiser une gamme de véhicules zéro émission à l'usage sur les marchés demandeurs	2012	2016	Leader du marché européen des véhicules 100 % électriques depuis 2013
Produit	Monde : contribuer à l'atteinte de l'objectif Empreinte Carbone du Groupe par la réduction des émissions de CO ₂ des gammes VP et VU ⁽¹⁾	2010	2016	129,9 g CO ₂ /km en 2015 soit -13,3 % entre 2010 et 2015
Produit	Europe : réduire le niveau moyen d'émissions de CO ₂ de la de la gamme VP ⁽²⁾ à moins de 95 g CO ₂ /km en 2021	2011	2021	111,3 g CO ₂ /km en 2015
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre ⁽³⁾ induites par la production d'un véhicule entre 2013 et 2016	2012	2016	- 10,5 % entre 2013 et 2015
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel	2008	2020	16,6 % en 2015
Logistique	Réduire de 10 % l'intensité CO ₂ des activités de transport monde entre 2010 et 2016 ⁽⁴⁾	2013	2016	-12,9 %
Produits & 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) Véhicules particuliers et véhicules utilitaires légers, toutes marques du Groupe.

(2) Véhicules particuliers, toutes marques du Groupe.

(3) Émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies (périmètre : voir catégories scope 1 et scope 2 du tableau des catégories de l'empreinte carbone Renault en 2.9.2.1.).

(4) À iso-périmètre et hors effets mix géographique et mix modèles.



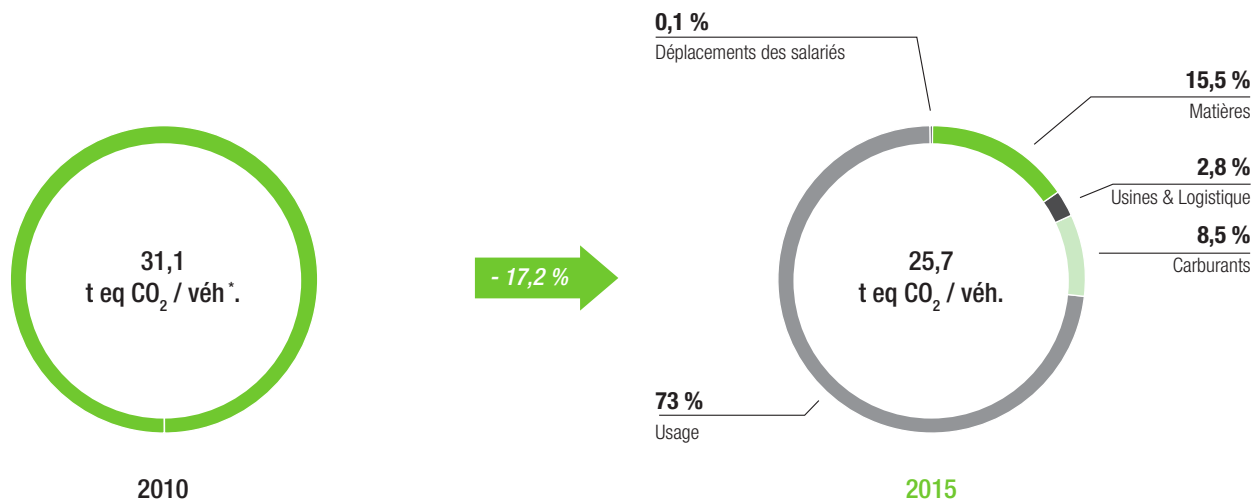
L'empreinte carbone d'un produit correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'il génère au cours de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre 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



* Suite à la mise à jour de la base de donnée GaBi LCA en 2015 la référence 2010 a été recalculée pour la partie Matières afin de maintenir la comparabilité des données entre 2010 et 2015. Périmètre : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors dans le monde. Cf. annexe 2.9.2.1.

RENAULT PARTENAIRE OFFICIEL DE LA COP21 ET ACTEUR DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

La 21^e conférence des Nations unies sur le climat (COP21) s'est tenue à Paris du 30 novembre au 12 décembre 2015. Elle a permis aux 196 parties d'aboutir à un accord universel et contraignant, et de s'entendre sur les financements associés, avec la perspective de contenir l'élévation de la température de la planète en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, voire à 1,5 °C d'ici 2100.

Conscient du rôle essentiel que devra jouer l'industrie automobile dans l'atteinte de cet objectif le Groupe Renault appelle de ses vœux un accord ambitieux et contraignant sur le climat, et propose depuis 2010 avec son partenaire Nissan, une solution immédiate, efficace et abordable pour sortir progressivement l'automobile de sa dépendance aux énergies fossiles : le véhicule électrique qui bénéficie d'une empreinte carbone globale réduite sur la plupart des marchés (voir paragraphe Les véhicules électriques ci-dessous) et peut être alimenté par une énergie 100 % renouvelable.

L'alliance Renault-Nissan, leader mondial de la mobilité électrique zéro émission⁽¹⁾ à l'usage avec près de 300 000 véhicules électriques vendus dans le monde à fin 2015, est aux avant-postes de la transition vers une mobilité bas-carbone. Pour réduire significativement la contribution du transport routier aux émissions de CO₂ globales (de l'ordre de 15 % actuellement) le marché mondial du véhicule électrique devra cependant passer à une bien plus grande échelle, parallèlement au développement de la production d'électricité d'origine renouvelable.

C'est donc pour marquer son soutien à un accord ambitieux sur le climat, mais aussi pour mettre en avant la solution immédiatement disponible et efficace que constitue le véhicule électrique face au défi du changement climatique, que l'alliance Renault-Nissan a décidé d'être partenaire officiel de la COP21, en mettant à disposition des 30 000 délégués accrédités par l'ONU une flotte de 200 véhicules électriques des gammes Renault et Nissan, une première mondiale pour une conférence internationale de cette envergure. Cent soixante collaborateurs volontaires de l'Alliance, spécialement sélectionnés et formés pour l'occasion, ont eu l'opportunité de s'impliquer personnellement dans ce partenariat en devenant conducteurs de la flotte et par là même ambassadeurs de l'Alliance et de la mobilité électrique au cours de la COP21. Les véhicules électriques de l'Alliance ont ainsi transporté près de 8 000 délégués accrédités entre leurs hôtels et le site de la conférence, sur une distance totale d'environ 175 000 km.

Au-delà de ce partenariat Renault a publié en amont de la conférence, sur le portail NAZCA mis en place par l'UNFCCC (<http://climateaction.unfccc.int/company/renault>), ses engagements en faveur du climat tels que celui de réduire de 3 % par an l'empreinte carbone globale de chaque véhicule vendu par le Groupe dans le monde (voir ci-dessus), l'utilisation de 20 % d'énergies renouvelables en 2020 et l'utilisation d'un prix interne du carbone.

Dans le cadre de la préparation de son prochain plan stratégique le Groupe travaille également, en lien avec l'initiative Science Based Targets lancée conjointement par CDP, l'UN *Global Compact*, le WRI et le WWF, à la définition de cibles ambitieuses de réduction de l'empreinte carbone de ses produits et activités sur le long terme (2050), sur la base des dernières données scientifiques et en cohérence avec l'objectif fixé par l'accord de Paris.



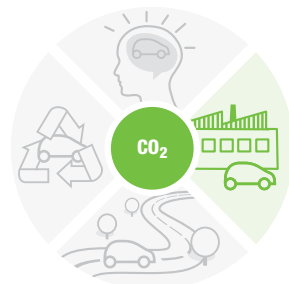
(1) Zéro émission de CO₂ et de polluants atmosphériques réglementés à la conduite.



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 <i>Downsizing</i> moteur avec suralimentation <i>Stop & Start</i>, récupération d'énergie au freinage Hybridation : Technologie <i>Hybrid Assist</i> (2017) Optimisation générale des véhicules (aérodynamique, masse, frottements, pertes thermiques, 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 (quadricycle biplace urbain)</p> <p>Promotion de l'éco-conduite : programme <i>Driving ECO2</i> 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 (<i>kaizen</i>) Réduction des consommations d'énergie hors périodes de production (« talon énergétique »)</p> <p>Amélioration des rendements énergétiques, notamment par la modernisation et la décentralisation des chaufferies</p> <p>Développement des énergies renouvelables et substitution des énergies fossiles Chaudières biomasse, panneaux photovoltaïques, valorisation thermique des déchets... Achat d'électricité d'origine renouvelable</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 2015, 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 France,

Roumanie, Turquie et d'Espagne, l'amélioration des taux de remplissage des conteneurs a permis de réduire le nombre de conteneurs et d'éviter l'émission à l'atmosphère de près de 1 030 tonnes de CO₂.

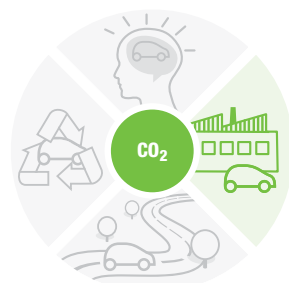
De même, l'optimisation du remplissage des camions en Europe a permis d'éviter de placer environ 20 400 camions sur les routes, soit 4 % de l'ensemble des UT (unités de transport), soit environ 16 800 tonnes de CO₂ évitées.

Par ailleurs, des règles de localisation près des lieux de production ont été définies pour les 120 pièces les plus volumineuses. Un indicateur permet d'en suivre le respect pour chaque nouveau projet véhicule.

D'autre part, Renault assure la responsabilité de la commission Environnement et Transport au sein de l'AUTF (Association des Usagers de Transport de Fret), qui vise à promouvoir au sein de la profession les meilleures pratiques environnementales et l'utilisation des meilleurs outils de quantification des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

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 sans production ;
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage de véhicules, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et de redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques

sont également déployées sur les autres processus de production, telles que la détection et le traitement des fuites d'air comprimé ou l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie ;

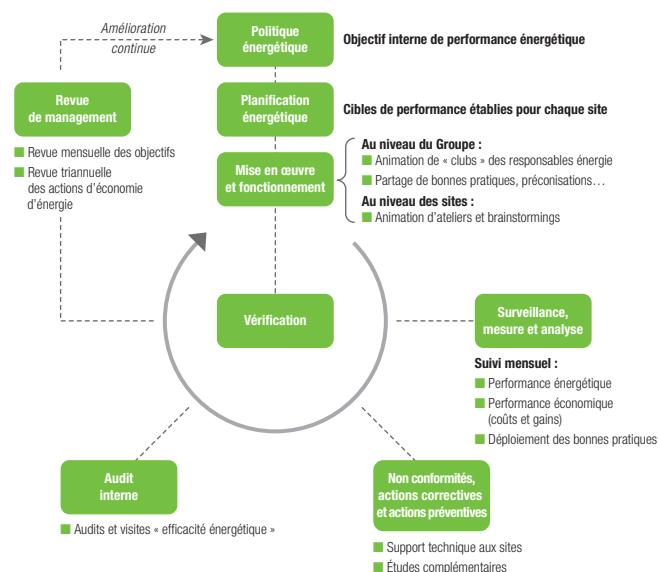
- l'augmentation du rendement énergétique, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur le réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles, comme l'illustrent la mise en place d'une chaudière biomasse et l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable sur le site de Tanger au Maroc (cf. L'éco-conception des procédés industriels au 2.6.2.2), l'utilisation par les usines de Sandouville (France) et Busan (Corée) de vapeur issue de l'incinération de déchets industriels et les 136 hectares de panneaux photovoltaïques installés sur les usines françaises, espagnoles, coréenne et brésilienne (cf. encadré ci-après) du Groupe en partenariat avec des tiers investisseurs.

136 HECTARES DE PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES SUR LES SITES DU GROUPE

A fin 2015 les panneaux solaires installés sur les sites Renault à travers le monde (France, Espagne, Corée et Brésil) couvrent une surface totale de 136 ha soit près de 190 terrains de football. Les 88 MW d'énergie électrique 100 % renouvelable qu'ils génèrent permettent d'éviter chaque année le rejet de 14 200 tonnes de CO₂ à l'atmosphère.

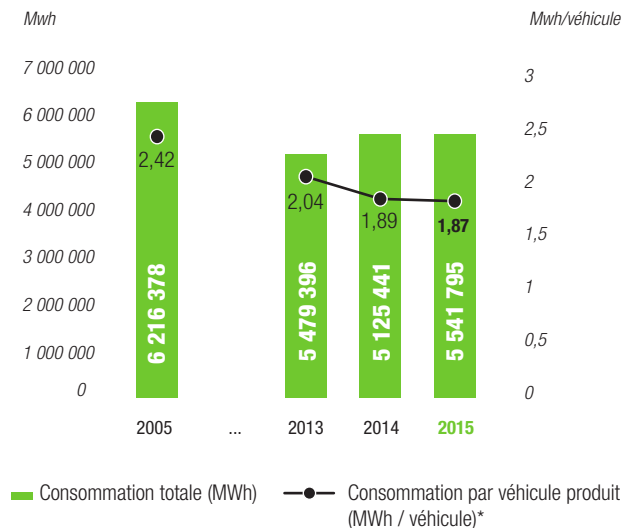
Le management de l'énergie représente par ailleurs un enjeu économique majeur pour le Groupe Renault, avec une facture énergétique annuelle globale s'élevant à près de 300 millions d'euros. C'est pourquoi il fait l'objet d'un pilotage par une équipe dédiée au niveau *corporate*, à travers un réseau de responsables énergie déployé sur l'ensemble des sites du Groupe, suivant une organisation basée sur les principes de la norme ISO 50001 (bien que Renault n'ait pas choisi à ce jour d'entreprendre une démarche de certification vis-à-vis de cette norme), décrite dans le schéma ci-contre.

MANAGEMENT DE L'ÉNERGIE AU SEIN DU GROUPE RENAULT





CONSUMMATION D'ÉNERGIE



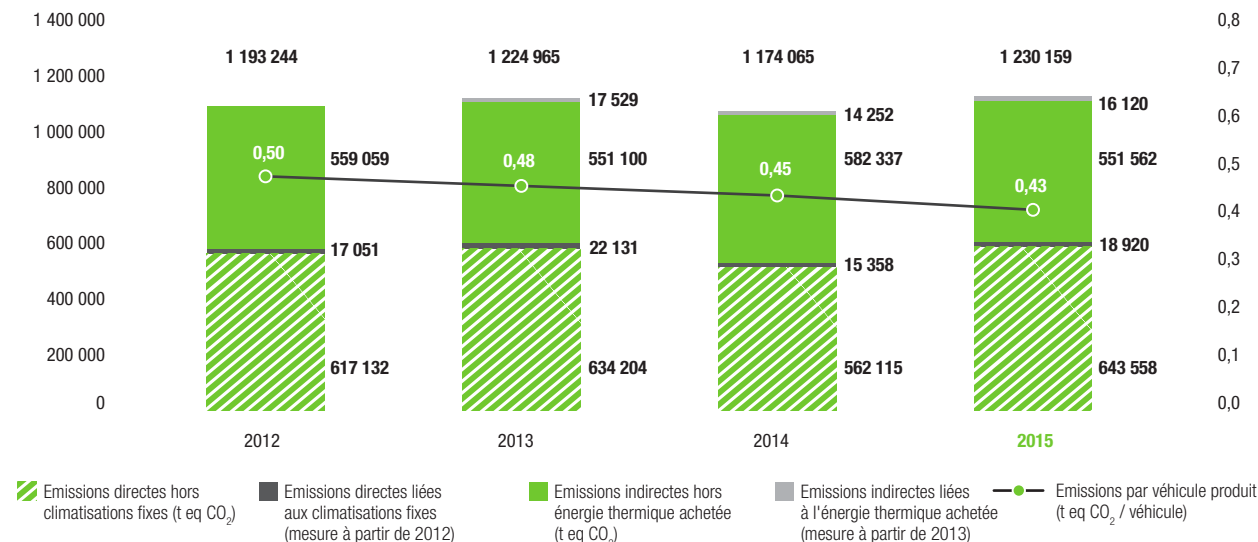
* Pour le calcul du ratio MWh/véh, compte tenu du nombre important de moteurs et boîtes de vitesses produits pour les partenaires les consommations des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre total de véhicules produits par le Groupe. Aucune correction n'est appliquée en revanche aux consommations globales présentées en MWh sur le graphique.

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.

RÉPARTITION DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR TYPE D'ÉNERGIE

	CONSOMMATIONS TOTALES	
	%	MWH
Electricité	51 %	2 807 262
Gaz naturel	45 %	2 491 732
Energie thermique achetée	3 %	181 985
GPL	1 %	54 106
Fioul lourd et domestique	0,1 %	6 710
TOTAL	100 %	5 541 795
Dont énergie renouvelable ou produite à partir de sources renouvelables	16,6 %	

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 2012-2015. Les émissions liées à l'énergie thermique achetée, mesurées depuis 2013, n'y sont donc pas comptabilisées.

(1) Périmètre : le périmètre de reporting 2015 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.
(2) Méthodologie : Greenhouse Gas Protocol ; protocole EPE (Entreprises pour l'environnement) de quantification et de reporting des émissions de GES.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ^{(1) (2)} PAR TYPE DE SOURCE

	2014	2015	MESURÉ DEPUIS
Émissions directes (scope 1)	49%	54%	
Installations fixes de combustion	41%	44%	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	3%	4%	2003
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1%	1%	2003
Véhicules d'entreprise	3%	3%	2009
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	1%	2%	2012
Émissions indirectes (scope 2)	51%	46%	
Electricité	50%	45%	2009
Energie thermique	1%	1%	2013

Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules de service, les véhicules du «Pool taxi», les navettes, les engins de manutention et les chariots utilisant le GPL ou le propane.

Les émissions indirectes sont liées à l'électricité achetée (les émissions liées à la vapeur et l'eau chaude achetée ne sont pas comptabilisées).

(1) Périmètre de reporting : Émissions de GES directes et indirectes. Données attestées par Organisme Tiers Indépendant, tous sites attestés sans correction de périmètre. (En 2012, ne sont pas comptabilisés : Tanger, Dacia Eau Potable, Dacia décharge).

(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.

Les opportunités, comme les risques, associés au renforcement des réglementations sur les émissions de CO₂ des véhicules, sont identifiés comme un enjeu majeur de compétitivité pour l'entreprise, suivi en tant que tel au niveau du Comité exécutif (cf Risques liés à l'environnement en 1.5.1). Le positionnement du Groupe Renault en CAFE ainsi que l'actualité produit en lien avec les émissions de CO₂ des véhicules sont présentés ci-après.

L'accord signé à l'issue de la Conférence de Paris sur le climat (COP21), ainsi que les engagements nationaux publiés à cette occasion (INDC), ont fait l'objet d'une analyse approfondie de leurs implications pour l'industrie automobile et des opportunités et des risques associés, présentée au Board afin d'être prise en compte dans la stratégie et le plan produit du Groupe.

Les enjeux financiers associés au système européen d'échange de quotas de CO₂ (EU-ETS), auquel sont soumis 13 sites du Groupe, sont gérés à travers un Comité de pilotage spécifique. Les efforts de réduction des consommations d'énergie des sites (voir paragraphe Fabrication ci-dessus), une gestion prévisionnelle rigoureuse des émissions de CO₂ et des allocations de quotas annuelles, ainsi que le statut de secteur « exposé aux fuites de carbone » accordé à la construction automobile, devraient permettre au Groupe de faire face à ses obligations annuelles de restitution de quotas de CO₂ en Europe sans avoir recours au marché, donc sans impact sur son *Free cash-flow* opérationnel, jusqu'en 2019.

Enfin, s'agissant de la taxe carbone sur les carburants instaurée en France à compter de 2016 dans le cadre de la loi de transition énergétique (22 € par tonne de CO₂ en 2016, 56 €/t en 2020, 100 €/t en 2030), son impact financier en termes de coût d'utilisation des véhicules par le client et ses conséquences potentielles sur l'évolution du marché (parts respectives des motorisations essence, Diesel, hybrides, électriques...), ont également été analysés et pris en compte dans la stratégie industrielle et le plan produit du Groupe.

UTILISATION DES VÉHICULES

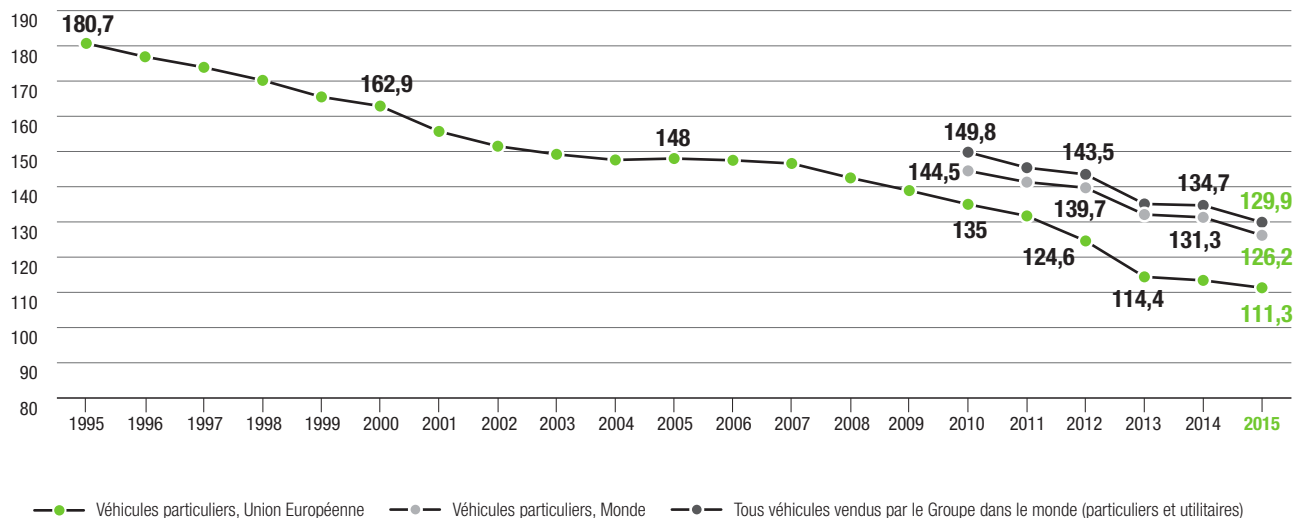


L'ambition de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement et accessibles au plus grand nombre, afin de contribuer significativement à la réduction de l'empreinte environnementale de l'automobile. En 2015, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport, les émissions moyennes de CO₂ des

gammes Renault et Dacia en Europe sont estimées à 111,3 g CO₂/km, positionnant le Groupe Renault sur le podium des constructeurs européens en la matière pour la quatrième année consécutive.



MOYENNE DES ÉMISSIONS DE CO₂ DES VÉHICULES PARTICULIERS VENDUS PAR LE GROUPE RENAULT (G CO₂/KM) – VP EUROPE, VP MONDE ET TOUS VEHICULES MONDE – TOUTES MARQUES



Véhicules particuliers, Union Européenne : Moyenne des émissions en CO₂ homologuées en cycle mixte NEDC.

Données 1995-2014 : UE, données AAA (Association Auxiliaire de l'Automobile) ou Agence Européenne de l'Environnement.

Donnée provisoire 2015 : UE 28 hors Roumanie, Chypre et Malte, AAA DATA.

Véhicules particuliers, Monde et Tous véhicules, Monde : Les valeurs d'émissions de CO₂ considérées par modèle sont celles prises en compte pour le calcul de l'indicateur Empreinte Carbone Groupe : voir tableau descriptif du périmètre couvert et des sources de données en Annexe 2.9.2.1, ligne « Utilisation des produits vendus ».

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 petits trajets quotidiens, qui a vocation à compléter l'offre électrique de Renault dans les prochaines années.

Le *concept-car* Eolab 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.

2015 a été marquée par les lancements réussis de Nouvel ESPACE et KADJAR au premier semestre et de TALISMAN en fin d'année. Compte tenu de la taille de ces modèles, cette offensive commerciale sur le haut de gamme se traduit par une augmentation de 9 kg de la masse moyenne de référence des véhicules particuliers vendus par le Groupe en Europe en 2015. Les bonnes performances en matière d'émissions de CO₂ de ces véhicules, qui se positionnent parmi les leaders de leurs segments respectifs en la matière avec des versions « éco-leaders » émettant respectivement 95 g de CO₂/km pour TALISMAN, 99 g de CO₂/km pour KADJAR et 116 g de CO₂/km pour Nouvel ESPACE, permettent néanmoins de compenser en grande partie l'impact défavorable de cette augmentation de masse de référence sur les émissions moyennes de CO₂ de la gamme.

Le « CAFE » du Groupe en Europe s'affiche ainsi en baisse de 2 g de CO₂/km par rapport à 2014, en dépit de la diminution structurelle de la part des motorisations diesel (plus efficaces que les motorisations essence) dans le mix de ventes. La hausse des ventes de voitures électriques (voir ci-après) contribue à cette baisse à hauteur d'environ 1 g de CO₂/km.

2. Les véhicules électriques

Renault a fait du véhicule électrique un élément majeur de sa stratégie et vise un large déploiement de ce type de véhicules, qui de par leur absence d'émissions polluantes au roulage⁽¹⁾ apportent une vraie réponse aux problèmes de pollution atmosphérique en milieu urbain (cf. paragraphe utilisation des véhicules du 2.6.3.5), et peuvent contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport.

(1) Ni CO₂, ni autre émission polluante à l'usage, hors pièces d'usure.

(2) Consommations, émissions et autonomie électrique homologuées selon réglementation applicable.

L'empreinte carbone d'une ZOE sur l'ensemble de son cycle de vie est en effet inférieure de près de 40% à celle d'un véhicule à essence équivalent sur la base du mix européen moyen de production électrique. De plus l'empreinte carbone à l'usage de chaque véhicule électrique, y-compris ceux déjà en circulation aujourd'hui, est appelée à diminuer régulièrement au cours des années qui viennent compte tenu de l'augmentation programmée de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique européen (objectif de 20 % de la consommation finale brute d'énergie en 2020 contre 14,1 % en 2012).

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 les émissions de CO₂ liées à la production de l'électricité utilisée pour charger la batterie d'un véhicule électrique.

Les synergies entre mobilité électrique et énergies renouvelables vont cependant bien au-delà de la seule réduction des émissions de CO₂ liées à la charge de la batterie, et l'enjeu d'une large diffusion des véhicules électriques émerge comme consubstantiel à une intégration optimale des énergies renouvelables dans l'« écosystème » de la production et de la distribution d'électricité, à un moindre coût et pour un bénéfice maximal en termes de réduction globale des émissions de gaz à effet de serre.

Selon l'étude « En route pour un transport durable » publiée fin 2015 par l'European Climate Foundation et Cambridge Econometrics (cf 2.1.6.6), la gestion intelligente du chargement des véhicules électriques peut contribuer à créer un bénéfice net de 125 millions d'euros en 2030 pour le système énergétique français, tout en permettant une plus grande intégration des énergies renouvelables. Elle permettrait par ailleurs d'intégrer plus de 20 millions de véhicules électriques au parc automobile français sans avoir recours à des capacités de production supplémentaires.

La capacité de stockage d'énergie électrique considérable que représentent les batteries des véhicules électriques pourrait en effet être mise à profit pour absorber les surplus d'énergies renouvelables lorsque la demande du réseau est inférieure à la production, et les restituer lors des pics de consommation, qui dimensionnent les infrastructures de production et de distribution d'électricité et contribuent fortement aux émissions de gaz à effet de serre car ils sont essentiellement couverts aujourd'hui par des centrales thermiques (gaz, charbon...).

De telles synergies peuvent être mises en œuvre d'une part à travers une gestion intelligente de la charge des véhicules électriques (voire de la charge/décharge dans le cadre de solutions permettant d'alimenter le réseau électrique ou un foyer à partir d'une batterie), et d'autre part à travers la réutilisation des batteries en seconde vie dans des infrastructures de stockage d'énergie électrique. Renault a ainsi noué en 2015 des partenariats avec Bouygues Energie Services sur un projet pilote de station de stockage d'électricité associée à un site de production d'énergie renouvelable, et avec la société britannique Connected Energy pour le développement commercial d'une solution de charge rapide basée sur des batteries Renault utilisées en seconde vie (c'est-à-dire ayant perdu environ 30% de leur capacité de stockage initiale).

En 2015, le Groupe a pleinement bénéficié du dynamisme du marché mondial des véhicules électriques, enregistrant 26 994 immatriculations soit une hausse de 45 % par rapport à 2014.

En Europe, l'un des premiers marchés du véhicule « tout électrique » dans le monde en 2015 et également l'un des plus dynamiques (+48 % par rapport à 2014), Renault conforte son leadership avec des immatriculations en hausse de 49 % à 23 086 véhicules (hors TWIZY), soit plus d'un véhicule électrique sur cinq vendus sur le continent ⁽¹⁾. ZOE a été le véhicule électrique le plus vendu en 2015 sur le marché européen des véhicules particuliers avec 18 453 immatriculations sur l'année (+68 %). Bénéficiant depuis le printemps 2015 d'une autonomie étendue à 240 km ⁽²⁾, elle conforte son leadership en France et gagne des parts de marché sur les principaux marchés européens. KANGOO Z.E. représente quant à lui plus d'un véhicule utilitaire électrique sur deux vendus en Europe.

Les véhicules électriques ont représenté 1,5 % des ventes totales du Groupe Renault en Europe en 2015 (pour l'ensemble du marché européens ce taux est de 0,61 %). Quoiqu'encore relativement modeste, cette part s'inscrit en nette hausse par rapport à 2014 (1 %), et permet aux véhicules électriques de contribuer à hauteur de 1,9 g/km à la réduction du « CAFE ⁽³⁾ » du Groupe Renault en Europe, dont environ 1 g/km sur la seule année 2015. La performance commerciale historique réalisée en décembre, où 4 000 véhicules Renault Z.E. ont été vendus (soit 2,4 % des ventes européennes du Groupe) sur un marché européen du véhicule électrique dont le dynamisme ne se dément pas, permet d'envisager une croissance encore soutenue des ventes de véhicules électriques du Groupe en 2016, et de leur contribution à l'atteinte des objectifs de réduction du « CAFE » et de l'empreinte carbone globale du Groupe.

Le potentiel des véhicules électriques en termes de volumes de ventes et de contribution à la réduction des émissions globales de gaz à effet de serre ne se limite naturellement pas à l'Europe. Selon l'Agence internationale de l'énergie ⁽⁴⁾ la production mondiale d'électricité issue des énergies renouvelables devrait atteindre 26% de la production totale en 2020 (22 % en 2013), amplifiant d'autant les bénéfices environnementaux liés aux véhicules électriques qui suscitent un intérêt croissant dans de nombreux pays. La Chine, où le Groupe Renault a commencé à produire des véhicules destinés au marché local début 2016 via sa coentreprise avec Dongfeng (Dongfeng Renault Automotive Company) et prévoit le lancement d'une berline électrique en 2017, 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).

Bien qu'elles soient encore fortement centrées sur l'Europe, les ventes de véhicules électriques du Groupe sont néanmoins en forte croissance à l'international avec 1 889 véhicules livrés hors d'Europe en 2015, en hausse de 133 % par rapport à 2014. Alors que ZOE et KANGOO Z.E. constituent l'essentiel des véhicules électriques vendus par Renault en Europe, les ventes hors d'Europe sont portées principalement par la berline SM3 Z.E., produite en Corée par la filiale Renault Samsung Motors, et le quadricycle TWIZY, illustrant ainsi la complémentarité des quatre modèles composant la gamme de véhicules électriques du Groupe. Ainsi SM3 Z.E. se révèle particulièrement

(1) 23,6% de part de marché, et 25,2% des ventes totales de véhicules électriques en incluant le quadricycle TWIZY.

(2) En cycle d'homologation normalisé NEDC.

(3) Le « CAFE » (Corporate Average Fuel Economy) représente les émissions de CO₂ moyennes de l'ensemble des véhicules particuliers vendus par un constructeur automobile – voir courbe du Groupe Renault présentée plus haut.

(4) IEA Medium-Term Renewable Energy Market Report 2014.



adaptée aux marchés (notamment asiatiques) où les carrosseries tricorps gardent une forte dimension statutaire, tandis que le concept et le design résolument novateurs de TWIZY lui permettent de défricher des marchés restés jusqu'ici à l'écart de la mobilité électrique tels que la Colombie (5^e marché de TWIZY en 2015), le Maroc ou la Malaisie.

3. L'éco-conduite

Les consommations de carburants réellement observées par un conducteur moyen peuvent présenter des écarts notables par rapport aux valeurs homologuées, écarts pouvant dépasser 20 % selon le type de conduite. En effet, les consommations sont homologuées selon des cycles normalisés, qui ne peuvent être représentatifs de tous les styles (plus ou moins agressifs) ni de toutes les conditions de conduite (pas de chauffage ni de climatisation, cycles urbain et périurbain fluides).

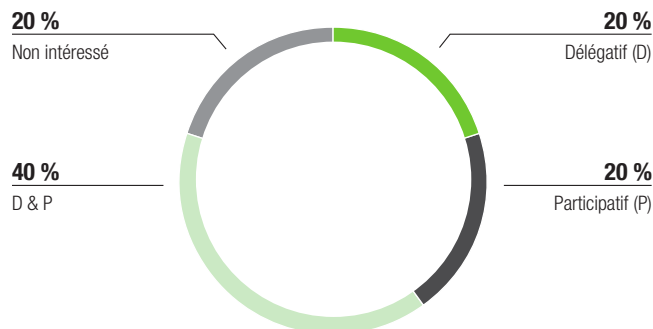
Renault s'efforce de limiter cet écart de façon à ce que les consommations réelles constatées par ses clients soient les plus proches possibles des valeurs homologuées. Le changement de comportement des conducteurs via l'éco-conduite est une voie de progrès complémentaire aux solutions technologiques décrites plus haut, susceptible d'apporter une baisse de consommation d'énergie (essence, gazole ou électricité) pouvant atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite.

C'est pourquoi Renault a mis en place en 2008 le programme *Driving ECO2* visant à proposer à ses clients des dispositifs d'aides embarquées dans les véhicules d'une part et des services de formation d'autre part afin de les aider à réduire la consommation de carburant de leur véhicule par l'éco-conduite.

Des enquêtes, réalisées en interne et en externe pour mieux comprendre les attentes des clients en matière d'aides embarquées à l'éco-conduite, ont permis d'identifier quatre profils de conducteurs (cf. graphe ci-dessous) :

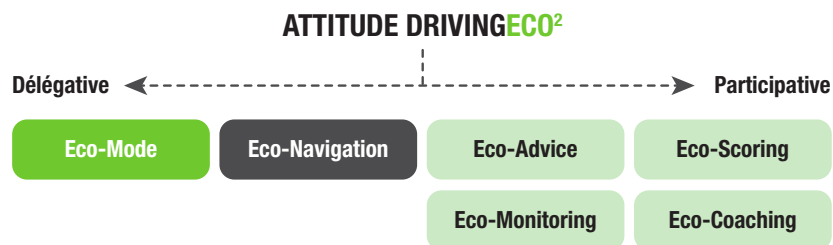
- les conducteurs dits « participatifs », qui souhaitent s'impliquer activement par leur changement de comportement, et sont dans l'attente d'informations et de conseils ciblés en ce sens ;
- les conducteurs dits « délégatifs », qui sont prêts à confier entièrement à leur véhicule la responsabilité de limiter leur consommation ;

- les conducteurs à la fois participatifs et délégatifs ;
- enfin une minorité de conducteurs qui ne se déclarent intéressés par aucune forme d'aide à l'éco-conduite.



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 la quasi-totalité des modèles de véhicules particuliers et utilitaires commercialisés sous les marques Renault et Dacia en Europe, en Russie et au Brésil et sous la marque Renault Samsung Motors en Corée du Sud.

DÉPLOIEMENT DES AIDES EMBARQUÉES A L'ÉCO-CONDUITE

PRINCIPAUX MODELES EQUIPES A FIN 2015

	Gamme Renault : TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouvelle MEGANE, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE , KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme Renault Samsung Motors : QM3, SM5, SM7
Eco-mode	Gamme Renault :
Évaluation et coaching du conducteur (R-Link 1 et 2, Media Nav ou R&Go)	TWINGO, CLIO, ZOE, CAPTUR, Nouvelle MEGANE, SCENIC, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE , KANGOO (Z.E. et thermique), TRAFIC, MASTER Gamme Dacia : SANDERO, LOGAN, DUSTER, LODGY et DOKKER Gamme Renault Samsung Motors : SM3, QM3, SM5, SM7
Indicateur de style de conduite	Gamme Renault : CLIO, CAPTUR, ZOE, Nouvelle MEGANE, KADJAR, TALISMAN, Nouvel ESPACE , TRAFIC Gamme Renault Samsung Motors : QM3, SM5, SM7

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, au Maroc, 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 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 2015
Produit	Atteindre une proportion de 33 % de matériaux recyclés dans la masse totale des nouveaux véhicules produits en Europe	2013	2016	30,6 % (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 Évol. masse de plastique recyclé d'une génération à la suivante : MEGANE : +11,7 kg/véh ESPACE : +46 kg/véh
Produit	Intégrer sur chaque nouveau modèle ⁽¹⁾ plus de plastique recyclé (en masse) que sur le modèle qu'il remplace	2014	Continu	+18,7 % entre 2013 et 2015
Produit	Augmenter de 20 % la consommation globale de plastique recyclé du Groupe entre 2013 et 2016 ⁽²⁾	2014	2016	
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 2015, 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 2,9 millions de tonnes d'acier, 340 000 tonnes de fonte et 320 000 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 515 000 tonnes de matières plastiques en 2015 (y compris déchets de fabrication).

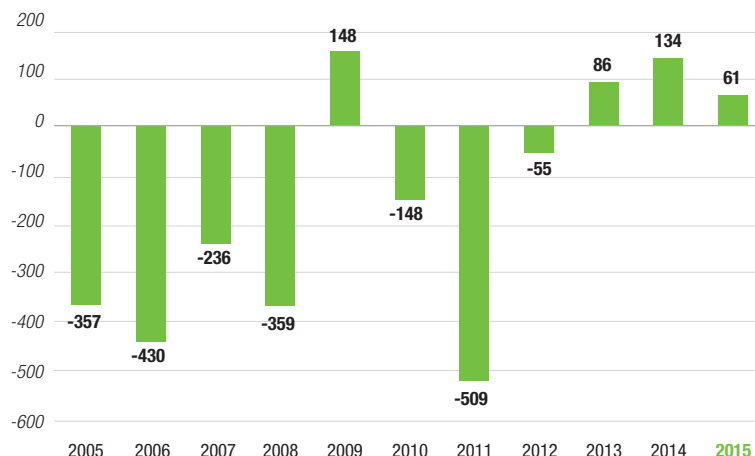
Parmi les matières utilisées dans les usines situées en Europe et au Maghreb (environ les deux tiers des quantités ci-dessus), on estime que la part des matières recyclées dans les aciers est en moyenne de 15 % pour les aciers plats et proche de 100 % pour les aciers longs et les fontes. Pour l'aluminium le taux de recyclé est très variable en fonction des procédés retenus pour fabriquer les pièces : il atteint presque 100 % pour les fonderies aluminium et 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 masse de plastiques recyclés est en moyenne de 23,8 kg par véhicule en 2015.

Réduire la consommation de matières premières constitue tout à la fois un enjeu écologique et un enjeu économique majeur. L'extraction des matériaux bruts et leur transformation génèrent des impacts négatifs sur les écosystèmes et en réduit la disponibilité pour les générations futures. Dans le même temps, la hausse tendancielle des cours des matières premières observée depuis le début du siècle et leur volatilité impactent la rentabilité du Groupe.



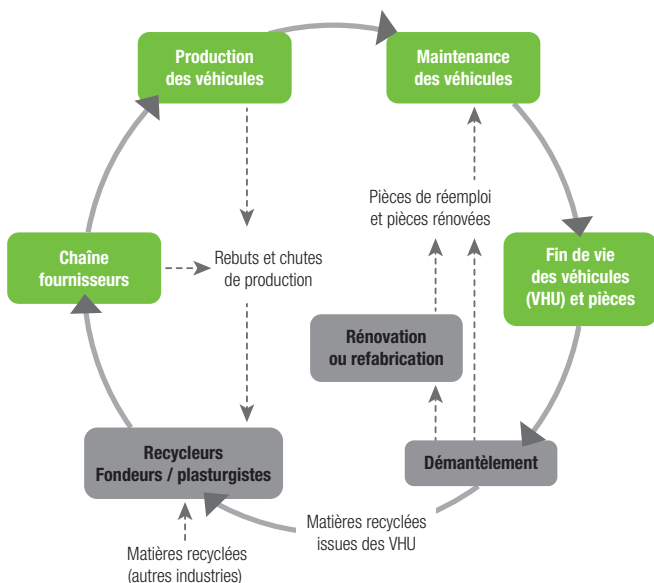
IMPACT ANNUEL DE LA VARIATION DE COURS DES MATIÈRES SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL DU GROUPE

En millions d'euros



Pour réduire l'utilisation de matières premières, Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire en actionnant trois leviers :

- concevoir des véhicules plus économes en matière et dont 95 % de la masse est recyclable ou valorisable. Cette exigence réglementaire européenne a été anticipée par Renault sur tous les modèles mis sur le marché à partir de 2007, et est appliquée de façon volontaire à l'ensemble des véhicules du Groupe Renault vendus dans le monde ;
- développer les solutions techniques et les filières industrielles de collecte, réemploi, rénovation et recyclage des pièces et matières issus des véhicules hors d'usage. Il s'agit d'assurer la rentabilité des filières ainsi que la disponibilité et la qualité des matériaux recyclés ;
- intégrer une part croissante de matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules.



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, DÉMONTÉ, 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 (340 personnes formées en 2015) ;
- gestion-distribution des VHU au service des constructeurs, des assureurs, de l'État et même des particuliers au travers de ses 390 centres de VHU agréés ;
- démontage/recyclage dans ses propres centres de déconstruction ;
- commercialisation de pièces de réemploi garanties : Indra distribue au travers de son réseau les pièces réutilisables démontées sur ses sites et certifiées.

Environ 390 000 véhicules hors d'usage ont été traités en 2015 dans le réseau de démolisseurs agréés d'Indra ou sur ses propres sites de déconstruction, dont 7 200 via le site web goodbye-car.com créé en février 2014 et 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.

L'investissement de Renault dans ces activités répond à un triple objectif :

- remplir les obligations réglementaires de Renault en matière de collecte et traitement des VHU en France ;
- faire évoluer la filière vers de meilleures performances techniques et économiques, pour atteindre à un coût optimal l'objectif collectif de recyclage et valorisation des véhicules à 95 % en 2015, à travers le

développement de nouveaux outils et processus de déconstruction des VHU, l'accompagnement et la formation de son réseau de déconstruction automobile ;

- alimenter des boucles courtes de recyclage (voir paragraphe RECYCLER ci-après) afin de réduire la dépendance et les consommations de matières premières vierges.

RÉ-EMPLOYER



Outre l'activité de commercialisation des pièces inutilisées de sa filiale Gaïa (voir ci-dessus), Renault propose en France depuis 2012 dans son réseau commercial une offre de pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées et sélectionnées dans le réseau de démolisseurs d'Indra. Cette offre, unique parmi les constructeurs européens, permet la remise en état de

véhicules qui n'auraient pas été économiquement réparables à partir de pièces neuves uniquement.

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 renouvelées sont proposées à un prix inférieur de 40 % en moyenne à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre 70 % des références de pièces de groupe motopropulseur et jusqu'à 90 % pour les pièces de liaison au sol (voir ci-après), et est régulièrement étendue à de nouvelles familles de pièces. Chaque organe remplacé en échange standard représente une économie d'énergie considérable par rapport à la fabrication du même organe neuf (jusqu'à -70 % pour un moteur).

Chaque organe remplacé en échange standard représente une économie d'énergie considérable par rapport à la fabrication du même organe neuf (jusqu'à -70% pour un moteur).



RÉFÉRENCES DISPONIBLES EN ÉCHANGE STANDARD

MACHINES TOURNANTES

- 1 Alternateur
- 2 Démarreur
- 3 Compresseur de climatisation
- 4 Turbocompresseur

ÉLECTRONIQUE

- 10 Tableau de bord
- 11 Calculateur

CÔTÉ BOÎTE

- 12 Boîte de vitesses mécanique
- 12 Boîte de vitesses automatique
- 13 Double volant amortisseur
- 14 Collection d'embrayage

LIAISON AU SOL

- 5 Transmission
- 6 Crémaillère de direction
- 7 Colonne de direction
- 8 Étrier de frein
- 9 Pompe de direction assistée

CÔTÉ MOTEUR

- 15 Moteur
- 16 Pompe d'injection
- 17 Injecteur
- 18 Culasse

Modèles compatibles : TWINGO I & II, CLIO I, II & III, MEGANE I, II & III, KANGOO I & II, SCENIC I, II & III, LAGUNA I, II & III, ESPACE II, III & IV, TRAFIC II, MASTER II & III.

L'offre Échange Standard couvre également les véhicules de marque Dacia : Logan, Sandero et Duster

RECYCLER : DÉVELOPPER DES FILIÈRES INDUSTRIELLES, UTILISER LES MATÉRIAUX RECYCLÉS



Dans la logique de l'économie circulaire, l'objectif de Renault est non seulement d'assurer le recyclage des déchets issus de l'industrie automobile, mais d'assurer autant que possible leur recyclage au sein même de la filière automobile (boucles courtes). L'enjeu réside dans le maintien des qualités techniques et de la valeur économique des matières lors du recyclage.

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 (voir encadré ci-après). 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 2015, 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 défectueux envoyés en rénovation : après traitement, les constituants qui ne trouvent pas leur place dans les organes rénovés sont

recyclés dans les fonderies de Renault. 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 ;
- le recyclage du polypropylène (matière plastique) : Gaïa collecte les boucliers auprès des démolisseurs et garages et organise leur traitement pour répondre aux cahiers des charges techniques de l'alliance Renault-Nissan. Deux qualités de polypropylène issues de cette filière de recyclage ont été inscrites en 2014 au Panel Matières Renault et font l'objet d'applications en cours de validation sur des projets véhicules. En parallèle, de nouvelles qualités de polypropylène recyclé sont également en voie de développement pour des usages complémentaires ;
- le recyclage de déchets métalliques de production (tôles, copeaux d'usinage mécanique). Des boucles entre usines Renault ou entre des usines Renault et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil. En 2015 de nouvelles boucles courtes ont été étudiées pour une mise en œuvre prévue en 2016 qui permettra d'augmenter le taux de recyclage de ces matières au sein même des activités du Groupe ;
- 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.

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) contient ainsi plus de 50 kg de plastiques recyclés, dont un tiers issu du recyclage post-consommateur ⁽¹⁾, 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 fin 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 ⁽²⁾ 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 ⁽³⁾.

Renault et son partenaire Nissan travaillent conjointement à l'identification de nouvelles filières et à l'intégration accrue de matières plastiques recyclées dans les véhicules produits à l'international.

PIÈCES EN PLASTIQUE RECYCLÉ SUR NOUVEL ESPACE



(1) Matière recyclée post-consommateur : matière issue du recyclage de produits de consommation en fin de vie, par opposition aux matières recyclées post-industrielles issues de rebuts de fabrication.

(2) Un modèle s'entend ici comme un type de véhicule produit dans une usine donnée.

(3) En tonnage sur la base des volumes prévisionnels de production 2016 au 1^{er} mars 2015.



PROJET COLLABORATIF INNOVATIVE CAR RECYCLING 95 % (ICARRE 95) – LIFE +

Septembre 2011 – juillet 2015

2015 a vu l'aboutissement du projet *Innovative Car Recycling 95 %* (ICARRE95), soutenu financièrement par le programme Life+ de la Commission européenne et impliquant de nombreux partenaires et sous-traitants du monde du recyclage sous la coordination de Renault.

Celui-ci avait pour objectif de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU (Véhicules Hors d'Usage) dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, à travers :

1. La création et la structuration de nouvelles filières pour les pièces ou matières peu ou pas valorisées par les acteurs du recyclage ;
2. Une logistique alternative visant à réduire l'empreinte environnementale du transport dans le processus de recyclage ;
3. Le développement des compétences en matière de recyclage à travers des actions de formation.

Pour atteindre ses objectifs, le projet visait à donner une seconde vie aux composants et matériaux automobiles, en privilégiant les débouchés en boucle courte au sein même de la filière automobile. Le modèle créé dans le cadre de ce projet a l'ambition d'être applicable à plus grande échelle au niveau européen.

Le projet ICARRE95 s'est penché sur l'ensemble des étapes de la fin de vie d'un véhicule :

I- Déconstruction des Véhicules Hors d'Usage (VHU)

Les actions d'ICARRE95 sur la phase de déconstruction ont conduit à évaluer et expérimenter chez INDRA, un des grands acteurs opérationnels de la déconstruction automobile en France, des solutions permettant de mieux démonter, au meilleur coût pour assurer la pérennité de la filière.

Un « démonstrateur physique » de l'obtention du taux de 95 % de recyclage, objectif premier du projet ICARRE95, est opérationnel sur le site INDRA de Romorantin en flux réels de 4 000 à 5 000 VHU/an.

II- Transformation et régénération des pièces et matières désassemblées

ICARRE95 s'est centré sur le recyclage de trois grandes familles de matériaux encore peu valorisés à ce jour :

- polymères plastiques: noryl® utilisé pour les ailes et polypropylène (PP) pour les pare-chocs, les habillages intérieurs...

- mousses et textiles se trouvant dans les sièges et la plage arrière des véhicules, les tapis de sol et textiles de coffre...
- métaux comme le cuivre issu des faisceaux électriques, les métaux platinoides des pots catalytiques, la fonte, l'alliage magnésium des volants et l'aluminium des moteurs et des jantes.

Deux partenaires ont apporté leur savoir-faire au projet : SYNOVA, PME spécialisée dans le recyclage des matières plastiques et DUESMANN, entreprise d'affinage de dimension internationale pour le recyclage des pots catalytiques.

Les travaux d'ICARRE95 se sont également portés sur la mise en place d'une vraie offre professionnelle de pièces de réemploi sur le marché de la réparation automobile (paragraphe Ré-employer du 2.6.3.2). Cette offre se concrétise en particulier par des outils WEB connectant l'offre de pièces et les besoins des réparateurs professionnels.

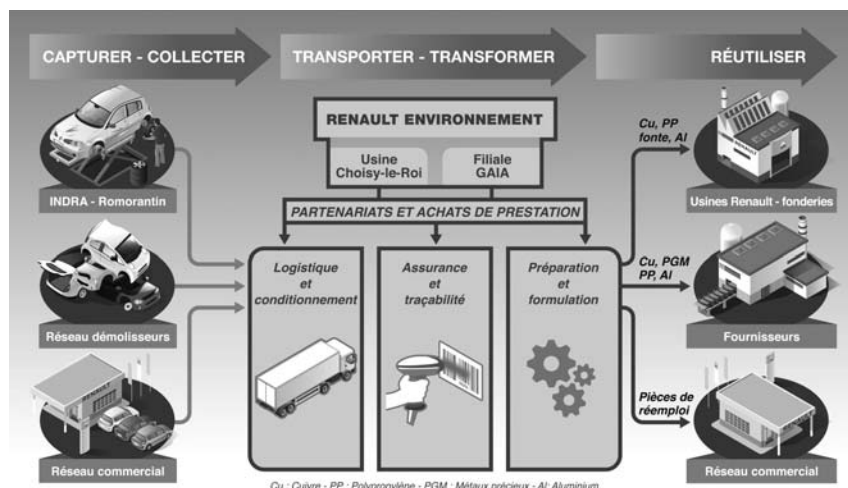
III- Logistique

ICARRE95 a mené une série d'actions visant à optimiser les flux logistiques liés en particulier au recyclage matière afin de réduire les coûts fixes et l'empreinte environnementale associés. Une couverture optimisée du territoire a notamment permis de réduire de 60 % les coûts logistiques par tonne de matériau recyclé.

IV- Compétences et formation

ICARRE95 a fédéré, autour des 4 partenaires RENAULT, INDRA, SYNOVA et DUESMANN, un réseau de plus de 50 organismes, laboratoires et sociétés qui ont apporté les connaissances ou compétences indispensables dans des domaines très divers : collecte des déchets, plasturgie, logistique, systèmes d'information, transformation des matériaux...

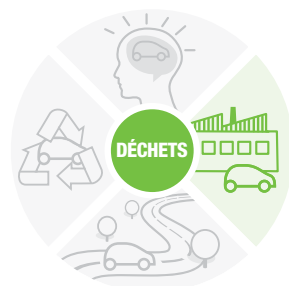
Des écoles supérieures se sont également associées au projet pour développer de nouvelles solutions technologiques de recyclage et intégrer à leur cursus de formation les compétences nécessaires à leur mise en œuvre afin de préparer l'avenir de ces nouvelles filières.



Pour plus d'informations : <http://icarre95-programmelife.com>

2.6.3.3 DÉCHETS INDUSTRIELS

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2015	
Fabrication	Réduire le recours à l'enfouissement : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2016	2007	2016	5 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	-11,3 % (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	-26 % (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). Cette démarche a cependant été freinée en 2015 par une pénurie d'emballages durables sur l'ensemble du Groupe, entraînant une hausse de la quantité globale de déchets d'emballages générés au cours de l'année.

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. Après le déploiement de la régénération des solvants de rinçage des robots de peinture sur la plupart des sites (89 % de solvants régénérés sur les sites Européens et Marocains), la réutilisation au sein même des lignes de peinture des solvants ainsi régénérés est en cours de déploiement et déjà mise en œuvre sur les sites de Batilly, Maubeuge et Sandouville (France). Quant à l'usine de Medellin en Colombie elle recycle elle-même en interne depuis 2014 ses solvants de peinture, ce qui lui a permis de quasiment supprimer ses déchets de solvants. Du côté des sites

de production d'organes mécaniques l'usine de Cléon collecte et régénère les huiles d'usinage usagées de plusieurs usines françaises pour les utiliser dans ses propres processus d'usinage de pièces mécaniques en remplacement d'huiles neuves. Lorsqu'elles sont en bon état les palettes de bois usagées sont réutilisées au sein de l'entreprise ou revendues pour le même usage. 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 les poussières d'aspiration de l'usine du Mans (plus de 1 500 t en 2015), qui étaient envoyées en centre d'enfouissement jusqu'en 2013, sont aujourd'hui valorisées comme réactif dans le processus de stabilisation des déchets dangereux, en remplacement de matière vierge. Les cendres des chaudières biomasse de l'usine de Tanger au Maroc (plus de 1 000 tonnes en 2015) entrent dans la composition de biofertilisants certifiés utilisables en agriculture biologique ;

- **valoriser** énergétiquement en utilisant les déchets comme combustible alternatif (dans les cimenteries par exemple) ou en récupérant l'énergie issue de leur incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité ou de la vapeur d'eau, qui peut à son tour être utilisée en remplacement du gaz naturel pour le chauffage des étuves de peinture, comme c'est le cas dans les usines de Sandouville en France et de Busan en Corée du Sud ;

- **éliminer** consiste à brûler les déchets ou à les enfouir dans les installations de stockage. Renault cherche à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, à isopérimètre, Renault a diminué de 63 % depuis 2008 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers). À fin 2015, cinq 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.



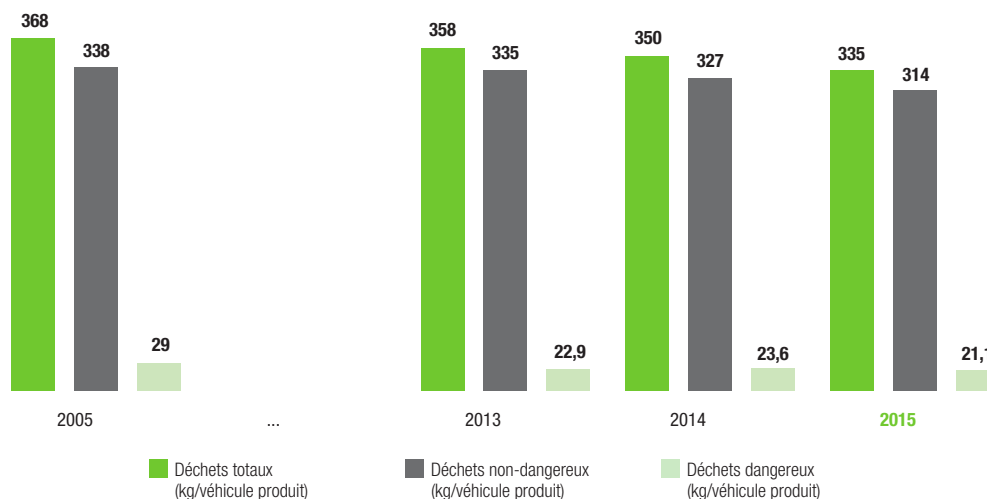
DÉCHETS & TYPES ET MODES DE TRAITEMENT (TONNES/AN) ⁽¹⁾

		TOTAL	RECYCLÉS	VALORISATION ÉNERGÉTIQUE	INCINÉRÉS SANS VALORISATION ÉNERGÉTIQUE	AUTRES FILIÈRES D'ÉLIMINATION
Déchets industriels dangereux	2015	59 924	19 649	22 910	5 117	12 248
	2014	60 785	15 066	26 577	3 856	15 286
	2013	57 401	13 533	23 506	3 073	17 290
Déchets industriels non dangereux ⁽²⁾	2015	175 240	140 764	9 886	288	24 302
	2014	169 621	124 658	7 961	1 166	35 837
	2013	192 954	141 201	9 735	675	41 343
Déchets métalliques	2015	717 114	712 802			4 312
	2014	669 978	666 454			3 524
	2013	652 698	650 299			2 399
	2015	952 278	873 215	32 796	5 405	40 862
	2014	900 384	806 177	34 538	5 022	54 647
TOTAL	2013	903 052	805 032	33 241	3 748	61 031

(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 2.9.2.2). 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 2015
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	-34 % (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 l'arrêt des débits de rinçage entre chaque caisse ou la présence de rampes de rinçage interstades (qui évite de contaminer un bain avec des impuretés transportées par la caisse) permettent de réduire à la source les quantités d'eau utilisées ainsi que les effluents à épurer ;
- 2. réutiliser** l'eau autant que possible pour un même usage : refroidissement en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des baignoires, etc. ;
- 3. recycler** les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa (Colombie) recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée (purifiée) vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les rideaux d'eau (laveurs d'air) des cabines de peinture, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et d'effluents rejetés ;
- 4. minimiser l'impact** des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé. 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. L'usine de Tanger, déjà conçue pour ne rejeter aucun effluent industriel, dispose par ailleurs depuis fin 2015 d'un bassin permettant de confiner toute pollution accidentelle afin d'éviter son rejet dans l'environnement, et d'épurer par décantation les eaux pluviales drainées sur le site ;
- 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

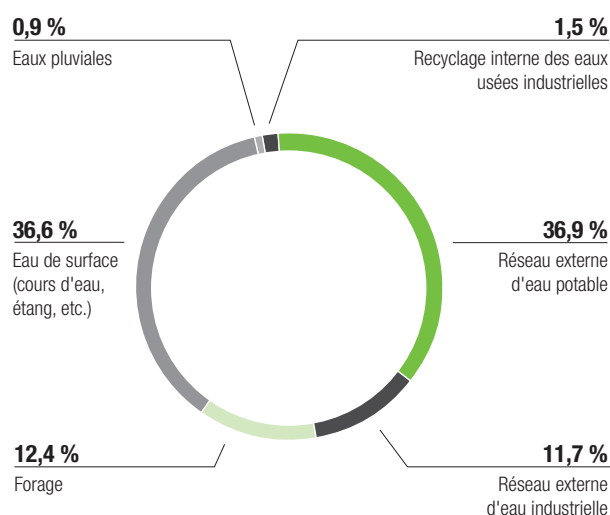
réintroduit dans les processus, du concentrat (résidu huileux d'évaporation) qui sera envoyé vers une filière de traitement de déchets appropriée. En 2015, sur les 13 usines de mécanique du Groupe Renault, sept mettent en œuvre le traitement par évaporation sur l'intégralité ou une partie de leurs effluents 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 120 000 m³ d'eau en 2015. Des investissements complémentaires ont été réalisés en 2015 afin d'accompagner l'augmentation de la cadence de production du site et d'accroître significativement le volume d'effluents industriels recyclés.

Au niveau du Groupe la baisse du prélèvement externe en eau par véhicule produit marque une pause (moyenne stable par rapport à 2014 à 4,2 m³ par véhicule) après une réduction de 8 % en 2014 et de 47 % en 10 ans (voir graphique). Certaines actions menées en 2015 ne produiront cependant leur plein effet qu'en 2016 et devraient alors permettre de renouer avec une baisse de l'indicateur.

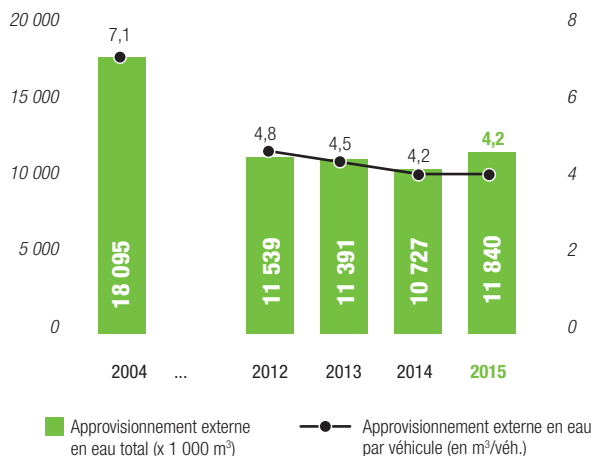
RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS EN EAU PAR SOURCE



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 2015
Fabrication Réduire les émissions de COV par le progrès continu et par le remplacement « au fil de l'eau » des installations obsolètes	2012	2016	-14 % (en g/m ²) comparé à 2012

FABRICATION

Les composés organiques volatils (COV)



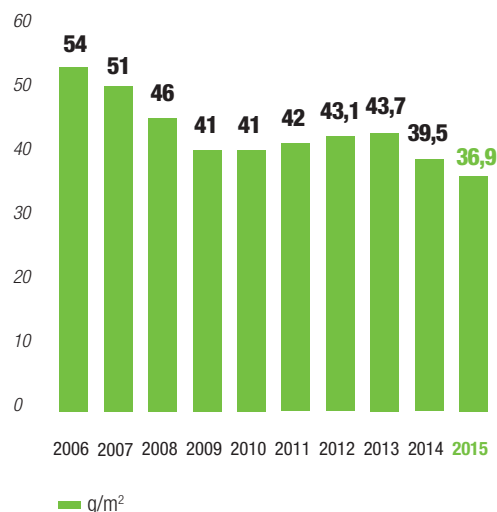
Les émissions de composés organiques volatils par m² de caisse assemblée peinte s'inscrivent en baisse de 6,6 % en moyenne en 2015 sur l'ensemble du Groupe, à 36,9 g/m².

Parmi les principales actions de réduction des émissions de COV mises en œuvre au cours de l'année dans les usines du Groupe on peut citer :

- le remplacement de machines à peindre par des robots (qui permettent une optimisation beaucoup plus fine des quantités de produits utilisées) pour l'application de peintures et/ou vernis sur caisse dans les usines de Bursa (Turquie) et Douai (France) ;
- la mise en place de nouveaux robots d'application de mastic d'étanchéité ou de protection sous-caisse dans les usines de Cordoba (Argentine), Curitiba (Brésil), Moscou (Russie), Palencia (Espagne) et Sandouville (France) ;
- la généralisation des meilleures pratiques du Groupe en matière de consommation de produits de peinture solvantés et de réduction des émissions de Composés Organiques Volatils, sous le pilotage de l'ingénierie peinture du Groupe.

À fin 2015, 79 % des véhicules produits annuellement ont été peints avec des bases hydrosolubles (c'est-à-dire des peintures dont le solvant est principalement constitué d'eau), et 75 % des étuves de cuisson des peintures et vernis du Groupe sont raccordées à un incinérateur de Composés Organiques Volatils.

ÉMISSIONS DE COV

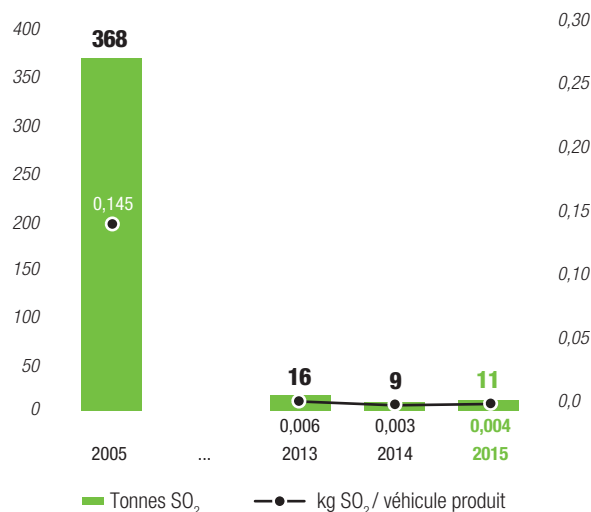


Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.9.2.2). Les émissions comptabilisées sont celles des ateliers de peinture de caisses de véhicules (hors peinture de pièces type boucliers en matière plastique et accessoires).

Les émissions de SO₂ et NOx liées à la combustion

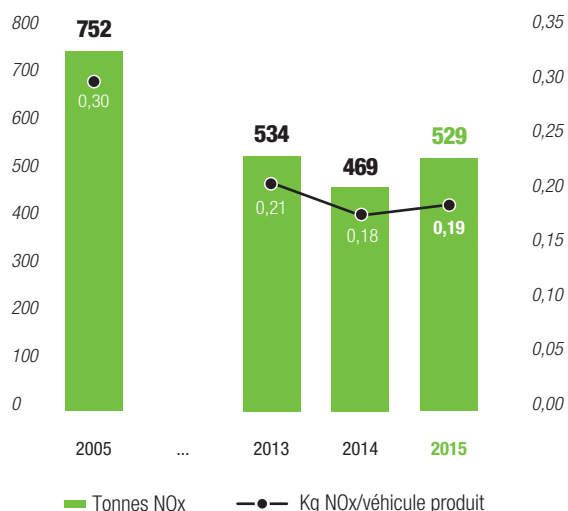
Renault a mené à bien au cours des années 2000 un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO₂), d'oxydes d'azote (NOx) et de dioxyde de carbone (CO₂). Le fioul n'étant désormais pratiquement plus utilisé sur les sites du Groupe, les actions de progrès portent désormais principalement sur la modernisation des chaudières gaz et la mise en place de brûleurs à faible émissions de NOx.

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).

ÉMISSIONS DE NOx



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) New European Driving Cycle.

UTILISATION DES VÉHICULES

Réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques



Dans le monde entier, tous les véhicules commercialisés par le groupe Renault ont reçu une homologation en bonne et due forme délivrée par les Autorités concernées, et respectent toutes les réglementations en vigueur.

Après la généralisation des filtres à particules associée, pour les véhicules Diesel, à la norme Euro 5 (applicable à tous les véhicules particuliers depuis

le 1^{er} janvier 2011 et utilitaires légers depuis le 1^{er} janvier 2012), la norme Euro 6b applicable à tous les véhicules particuliers depuis le 1^{er} septembre 2015 (et utilitaires au 1^{er} septembre 2015 ou 2016 suivant leur masse), abaisse à nouveau le niveau d'émission de particules autorisé pour toutes les motorisations, tout en réduisant de plus de la moitié, par rapport à la norme Euro 5, les limites d'émissions d'oxydes d'azote autorisées à l'homologation pour les véhicules Diesel (de 180 à 80 mg/km), rapprochant d'ailleurs ces dernières de celles autorisées pour les véhicules à essence (60 mg/km).

Une telle réduction, qui représente pour les véhicules Diesel une division par plus de 6 de ces limites d'émissions de NOx en l'espace de 10 ans, est rendue possible par la mise en place de systèmes de post-traitement de type NOxtrap ou SCR (SelectiveCatalyticReduction). Le NOxtrap est un 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 du monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète. Il est présent sur l'ensemble des véhicules particuliers Diesel vendus depuis septembre 2015 par le groupe Renault en Europe. La technologie SCR (SelectiveCatalyticReduction) consiste quant à elle à réduire les oxydes d'azote en eau et en azote par injection d'urée. Elle est présente depuis septembre 2015 sur les véhicules utilitaires Trafic et Master commercialisés en Europe.

Le déploiement de la norme Euro 6b ne constitue cependant qu'une étape dans la réduction des émissions polluantes des véhicules thermiques. Le Groupe Renault met actuellement en œuvre un programme ambitieux d'investissements de 1,2 milliards d'euros s'étalant sur 4 ans et visant à répondre aux futures normes Euro 6d, applicables à l'horizon 2017-2019 (dates Nouveaux Types et Tous Types). Ces normes introduiront des mesures en conditions réelles de roulage (protocole RDE, Real Driving Emissions), et à terme un nouveau cycle d'homologation plus contraignant que le cycle NEDC actuel (WLTC, dates d'application en cours de discussion).

L'efficacité des systèmes de dépollution varie concrètement en fonction de nombreux paramètres, parmi lesquels les conditions de roulage, le type de conduite ou la température. Les mesures réalisées en laboratoire sur la base du cycle d'homologation normalisé NEDC ⁽¹⁾ ne peuvent par nature couvrir la variété de ces usages client.

C'est pourquoi Renault, depuis plusieurs années, a soutenu la démarche européenne visant à mettre en place des mesures en conditions réelles de roulage, ainsi que la révision du cycle normalisé WLTC. Afin d'anticiper autant que possible ces évolutions réglementaires, Renault a en outre annoncé, à la fin de l'année 2015, sa décision de renforcer et d'accélérer significativement ses efforts en matière de réduction des émissions polluantes des véhicules en usage client.



En parallèle, un programme de 50 millions d'euros lancé dès juillet 2015 vise à améliorer les systèmes d'EGR (recirculation des gaz d'échappement) en augmentant leur plage d'utilisation de façon à limiter davantage les émissions en usage client. Ces systèmes d'EGR améliorés seront mis en place sur les véhicules de la gamme Européenne à partir de juillet 2016. L'ensemble des clients ayant acquis un véhicule Euro 6b - qui sont conformes aux normes en vigueur - avant cette mesure d'amélioration, pourront en bénéficier via un simple ajustement de la calibration du moteur.

Au cours des prochaines années, la technologie SCR sera déployée sur la gamme de véhicules particuliers Diesel devant répondre aux futures normes

Euro 6d. Cette technologie SCR, même si elle s'avère plus contraignante à l'usage avec la mise en place sur le véhicule d'un réservoir d'urée à recharger régulièrement, permet cependant de diminuer les oxydes d'azote avec une bonne efficacité dans toutes les plages de fonctionnement du moteur.

Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopulseurs aux spécificités locales (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) de telle sorte qu'est toujours assurée la conformité de chaque véhicule aux réglementations en vigueur dans chaque pays de commercialisation.

2

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 1RE VALEUR LIMITE
ENTRÉE EN VIGUEUR (TOUT TYPE)	1993	1997	2001	2006	2011	2015	
Diesel							
Oxydes d'azote (NOx)	-	-	500	250	180	80	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NOx)	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 (NOx)	-	-	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 ¹² *	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

* Le règlement n° 459/2012 autorise les voitures à essence à injection directe à émettre 6×10¹² particules jusqu'en 2017 ; au-delà, elles seront limitées à 6×10¹¹ comme les véhicules Diesel.

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*, 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.

* Hors pièces d'usure.

Qualité de l'air dans l'habitacle des véhicules



L'air de l'habitacle est un mélange complexe entre l'air prélevé à l'extérieur du véhicule, qui alimente la climatisation et le chauffage, et les émissions des matériaux de l'habitacle. Ces deux composantes sont prises en compte dès la conception des véhicules du Groupe Renault afin de maîtriser leur impact sur la qualité de l'air dans l'habitacle et de préserver la santé et le confort de ses occupants.

Traitement de l'air extérieur introduit dans l'habitacle :

En roulage, la qualité de l'air dans l'habitacle est principalement influencée par celle de l'air extérieur compte tenu de l'important débit de renouvellement d'air (en moyenne 200 m³/h) nécessaire au confort des occupants. Renault s'assure donc dès la conception de ses véhicules que leur architecture permet la mise en place d'un système de traitement de l'air. Les solutions techniques mises en œuvre sont de trois types :

1. le filtre habitacle à particules (également appelé filtre à pollen) : constitué de fibres non tissées, il est conçu pour retenir les particules les plus fines avec une efficacité de plus de 85 % dès 2,5 µm de diamètre et 95 % sur les particules d'un diamètre supérieur à 10 µm ;
2. le filtre habitacle combiné : c'est un filtre à pollen auquel on a ajouté une couche de grains de charbon actif. En plus des particules, ce charbon actif permet de retenir des gaz dont les composés aromatiques et le dioxyde d'azote. Sur les véhicules Renault qui en sont équipés il est dimensionné pour retenir en moyenne 85 % de ces composés ;
3. le système de gestion automatisée d'entrée d'air : c'est un système électronique associé à un capteur de toxicité, qui déclenche la fermeture automatique du volet d'entrée d'air lorsque le capteur identifie un pic de concentration de certains polluants dans l'air extérieur (par exemple lorsque le véhicule passe sous un tunnel), en particulier il détecte les gaz émis par les véhicules qui nous précèdent.

Les solutions techniques adoptées sur chaque véhicule sont le fruit d'un compromis entre plusieurs prestations (efficacité de traitement, désembuage, bruyance, consommation énergétique), et varient en fonction du niveau de gamme et d'équipement. Les derniers modèles commercialisés sous les marques Renault et Renault Samsung Motors (ESPACE V, KADJAR, TALISMAN et MEGANE IV) sont cependant équipés en série de filtres combinés sur toutes les versions, ainsi que du système de gestion automatisée d'entrée d'air sur les versions équipées de climatisation automatique (ce système nécessitant des volets d'entrée d'air motorisés, il ne peut être proposé sur les autres versions).

L'offre développée par Renault permet par ailleurs à tout client des marques Renault, Dacia ou Renault Samsung Motors dont le véhicule ne serait pas équipé d'une solution technique de traitement de l'air dans son équipement d'origine, d'en bénéficier s'il le souhaite à travers l'offre complémentaire après-vente.

Émissions des matériaux de l'habitacle :

En mode statique, lorsque la voiture est exposée au soleil, l'influence des émissions de substances chimiques volatiles issues des matériaux de l'habitacle devient prépondérante par rapport à la qualité de l'air extérieur.



Renault s'est donc fixé comme objectif de maîtriser ces émissions afin de minimiser leur impact sur le confort et la santé des passagers.

Ainsi tous les matériaux de toutes les pièces situées à l'intérieur du véhicule (habitacle et coffre) dont le poids total au véhicule est supérieur à 100 grammes sont soumis depuis 2009 à un cahier des charges déployé auprès de tous les fournisseurs concernés, de façon à maîtriser les niveaux d'émissions des principales familles de Composés Organiques Volatils.

Renault veille également à limiter l'intensité olfactive des principaux contributeurs à l'ambiance globale de la voiture. L'évaluation est faite par un panel d'experts entraînés spécifiquement selon une méthodologie propre à Renault, basée sur des descripteurs olfactifs et une appréciation du niveau d'odeur issue de la méthodologie du bureau d'études spécialiste des odeurs IAP-Sentic® (filiale du groupe Burgeap).

ZOE PRÉSERVE AUSSI LA SANTÉ DE SES PASSAGERS

La citadine électrique Renault ZOE, qui comme l'ensemble de la gamme Renault Z.E. n'émet aucun polluant atmosphérique à l'usage ⁽¹⁾, se veut également exemplaire en termes de préservation de la santé et du confort de ses passagers vis-à-vis de la pollution de l'air. Elle offre en effet de série un système de traitement de l'air extérieur du meilleur niveau intégrant un filtre combiné et le système de gestion automatisée d'entrée d'air. En outre l'ensemble des matériaux composant son habitacle ont été sélectionnés de façon à minimiser le risque de réactions allergiques.

2

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.

En 2015, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique de Renault représentaient une surface totale de 4 071 hectares dont 46 % de surfaces imperméabilisées (bâtiments, parking, voirie). Les surfaces totales ainsi que la part des surfaces imperméabilisées n'enregistrent pas de variations notables par rapport à l'année antérieure à périmètre comparable.

PRÉVENTION



En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le niveau de prévention des pollutions et de le renforcer si nécessaire en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention sols décrit les mesures techniques à mettre en œuvre sur

chaque type d'installation. Ces deux outils sont déployés sur l'ensemble des sites industriels détenus par Renault dans le monde. La politique de prévention repose enfin sur le suivi de la qualité des eaux souterraines. Systématique en cas d'exigence réglementaire (tous sites industriels en France), ce suivi est aussi réalisé volontairement par Renault lorsque des sources potentielles de pollution ont été identifiées, afin d'identifier un éventuel déplacement de polluants vers des zones sensibles et de prendre au plus tôt les mesures appropriées.

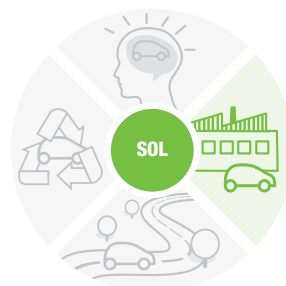


Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements sont équipés depuis 2011 de moyens de prévention des pollutions (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau européen de RRG, le déploiement des actions de prévention prioritaires (neutralisation ou extraction

des cuves enterrées simples et remplacement par des cuves de stockage aériennes ou à doubles parois) a été finalisé en 2013.

(1) Hors pièces d'usure.

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 :

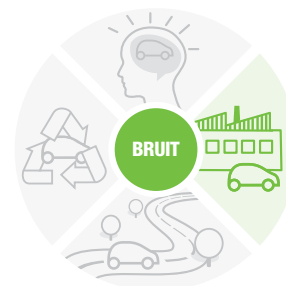
- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour en tant que nécessaire. Cette étude 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, etc.) ;
- en fonction des résultats des deux étapes précédentes, des opérations de remédiation peuvent être engagées. Ces opérations sont réalisées par des prestataires spécialisés reconnus pour leur savoir-faire, sous la supervision du spécialiste métier sols de Renault.



Selon la même méthode d'évaluation, RRG assure la dépollution des sols contaminés par d'anciens stockages d'huiles ou de carburants, y compris lorsque cette contamination est le fait d'un propriétaire antérieur. Entre 2008 et fin 2015, 22 établissements ont ainsi fait l'objet d'un chantier de dépollution.

2.6.3.7 BRUIT

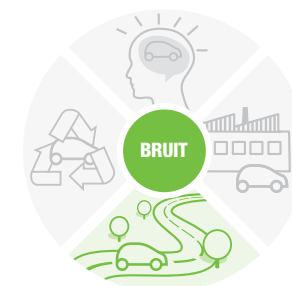
FABRICATION



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

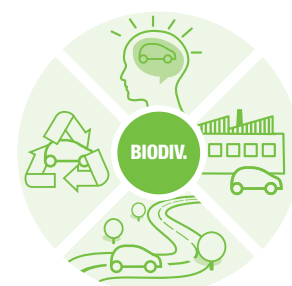


Conformément à la réglementation européenne en vigueur, les véhicules thermiques commercialisés par Renault en Europe en 2015 émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage.

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 sur le site de Tanger inauguré en 2012, une étude d'impact a conduit à la plantation entre 2014 et 2015 de plus de 5 000 arbres afin de prévenir l'érosion des sols liée au ruissellement des eaux pluviales sur les zones non imperméabilisées du site et les impacts négatifs associés sur la biodiversité. Au Brésil, Renault a mis en place en 2008, en accord avec les autorités locales, un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m², 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.



2.7 PRÉSERVER LA SANTÉ

À travers une démarche proactive dans les domaines de la santé et de la sécurité, le Groupe Renault œuvre pour réduire les impacts négatifs de son activité et de ses produits sur la santé et la sécurité de toutes ses parties-prenantes. Elle vise à :

- améliorer les conditions de vie au travail des salariés du Groupe, assurer le respect de leur santé, de leur sécurité et de leur bien-être (cf. 2.4.3.1) ;

- prendre en compte, à travers la politique environnementale, les enjeux de qualité de l'air en ce qui concerne la fabrication et l'utilisation des véhicules (cf. 2.6.3.5) ;
- assurer la sécurité des automobilistes et autres usagers de la route, et contribuer plus largement à la diminution de la mortalité routière (cf. 2.7.1) ;
- préserver la santé des consommateurs et des travailleurs par une politique de gestion du risque substances (cf. 2.7.2).



2.7.1 SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'Organisation mondiale de la santé, on déplore chaque année 1,3 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime à 1,9 million le nombre annuel de tués en 2020. Renault, constructeur automobile, qui conçoit, fabrique et distribue des voitures dans le monde entier, fait de la sécurité routière un axe de déploiement de sa responsabilité sociale d'entreprise.

L'expansion internationale du Groupe Renault doit s'accompagner de la conception de véhicules qui répondent aux réglementations et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles Régions diffèrent du traditionnel marché européen, Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe, transfère son savoir-faire et s'enrichit de l'expertise que peuvent apporter les

laboratoires et universités locales ainsi que les autres acteurs de la sécurité routière.

Mais, afin d'endosser pleinement sa responsabilité, Renault s'engage doublement :

- à travers ses produits. En partant de l'analyse des risques observés et en intégrant dans l'ensemble des processus de conception, fabrication et commercialisation de ses produits, des solutions et innovations œuvrant pour la sécurité des occupants du véhicule comme des autres acteurs exposés aux risques d'accidents routiers (piétons, deux-roues, etc.) ;
- dans la société. En travaillant activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Seul ou en collaboration avec d'autres, Renault sensibilise et facilite le transfert de compétences pour les utilisateurs de la route et les parties prenantes de la sécurité routière.

2.7.1.1 LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Renault intègre dans sa vision systémique les spécificités de chaque pays pour bien tenir compte d'éléments autres que les véhicules et leurs technologies, tels que l'infrastructure routière, la législation en vigueur et son application, la politique et niveau de formation et de sensibilisation des usagers de la route, etc. Ainsi, seul, ou en partenariat Renault travaille à la mise en place des mesures les plus adaptées au niveau de maturité des pays.

La politique et les actions de Renault en matière de sécurité routière suivent une logique intégrant cinq axes :



SENSIBILISER

SENSIBILISER

Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.



PRÉVENIR

PRÉVENIR

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à aider le conducteur en l'assistant dans sa tâche de conduite (les aides à la conduite). L'autre partie est liée à la responsabilisation des conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.



CORRIGER

CORRIGER

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite. C'est l'objectif des systèmes de sécurité active. Ils interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.



PROTÉGER

PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la typologie et la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).



SECOURIR

SECOURIR

Renault collabore avec les sapeurs-pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes.

SENSIBILISER



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 2014-2015.

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 Slovaquie, le Portugal, la

Turquie, le Brésil, l'Argentine et la Colombie. L'année 2015 a été marquée par l'arrivée de nouveaux pays comme l'Algérie et la Croatie. 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 gratuitement depuis le centre de ressources pédagogiques du programme (<http://www.securite-mobilite-pour-tous.com/resources>).

Depuis la rentrée scolaire 2011, « Sécurité et Mobilité pour Tous » intègre les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Il continue de s'adresser aux enfants du primaire et du secondaire qui peuvent par ailleurs devenir acteurs de leur sécurité et de leur mobilité en participant aux concours nationaux, et au concours international, « Tes Idées Tes Initiatives ». L'édition 2014-2015 de ce dernier a permis de mettre en lumière 76 initiatives très concrètes, mises en application par les 4 310 étudiants des 15 pays participants, parmi lesquels figurent la Russie, le Brésil, le Liban, l'Inde, l'Ukraine, la Chine et le Mexique.



« LA ROUTE ET MOI » FÊTE SON 14^E ANNIVERSAIRE EN TURQUIE

Le programme de formation à la sécurité routière « La Route et Moi » qui vise à sensibiliser les enfants sur les risques et les menaces engendrés par la circulation et leur faire adopter des bonnes habitudes sécuritaires, célèbre son 14^e anniversaire en Turquie. À la fin de l'année scolaire 2015-2016, 1,787 million d'étudiants des 41 villes les plus risquées du pays en terme de sécurité routière, auront bénéficié de « La Route et Moi », qui est le plus long projet institutionnel de responsabilité sociale de son domaine.

Le projet est mené sous la direction de Renault en partenariat avec Total Oil Turquie et l'Association turque de la sécurité routière et avec l'autorisation et la coopération du Ministère de l'éducation de la République de Turquie.

Ibrahim Aybar, le Directeur général de Renault Mais, rend visite tous les mois à une école dans laquelle le projet est déployé. Au cours de sa dernière visite, il était accompagné par des étudiants qui avaient été formés par le programme en 2003, lorsqu'ils avaient huit ans. Alper Mert, qui est maintenant âgé de 19 ans, a déclaré : « J'ai survécu dans le trafic d'Istanbul grâce à « La Route et Moi ». Ce qui m'a permis par ailleurs d'obtenir mon permis de conduire du premier coup ! ».

Renault Mais s'adresse aussi aux élèves du secondaire avec le concours « Tes idées Tes initiatives ». Le lauréat de l'édition 2014-2015 de ce concours, qui est le premier projet institutionnel de responsabilité sociale ayant impliqué des lycéens pour une mobilité durable et pour résoudre le problème de la sécurité routière, est le Lycée Anatolien de Beykoz à Istanbul. Afin de créer une sensibilisation aux règles de la circulation, les étudiants de cet établissement ont, grâce à leur projet « Les sonneries sonnent, les règles s'appliquent », changé la sonnerie de récréation de l'école avec divers messages d'information incluant des règles de la circulation.

Par ailleurs, les sites *web* de « La Route et Moi » et « Tes idées Tes initiatives » permettent à tous, journalistes, experts institutionnels de responsabilité sociale, organisations non gouvernementales, professionnels de la communication institutionnelle, parents, éducateurs, étudiants, intervenants, etc., d'en savoir davantage sur ces programmes et de diffuser régulièrement informations et conseils sur la sécurité routière.

GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP –



GLOBAL
ROAD SAFETY
PARTNERSHIP

Le GRSP est une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, réunissant les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de

l'insécurité routière. <http://www.grsproadsafety.org>

En 2015, le GRSP intervenait dans 43 pays à travers le monde, grâce à de larges réseaux nationaux de volontaires.

En 2015, Renault a continué à soutenir les actions du GRSP au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales.

LA FORMATION À LA CONDUITE

Le « Circuit Renault, la route positive », école de conduite post-permis inaugurée en France (département de l'Eure) en juin 2013, est ouverte à tous les publics : clients particuliers et professionnels, collaborateurs Renault, conducteurs expérimentés, seniors soucieux de se perfectionner ou jeunes en phase d'apprentissage mais aussi personnes à mobilité réduite. Le programme pédagogique aborde à la fois la prévention des accidents et l'éco-conduite. Il s'attache ainsi à développer chez les stagiaires une meilleure compréhension des mécanismes conduisant à l'accident, les aide à analyser leurs propres

réactions (réflexes et peurs) et connaître les possibilités et limites offertes par les équipements technologiques du véhicule (ABS, AFU, etc.). De même, il expose les principes de l'éco-conduite (passage de vitesses, gestion des accélérations et des freinages en anticipant les conditions de circulation) et apprend à tirer le meilleur profit des fonctions d'éco-conduite (indicateur de style de conduite, bilan trajet, *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 eco* 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.

En 2015, le Circuit Renault a poursuivi la collaboration avec l'Université d'Aix-Marseille avec un Certificat Universitaire (CU) construit à l'attention des préventeurs des risques routiers. Ce CU vise à former des personnes capables d'impulser des changements de comportements afin de faire baisser la sinistralité routière en entreprise. La formation d'une durée de 7,5 jours sur le Circuit Renault, a été suivie par 12 personnes en 2015.

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.

Renault Mobiliz s'est associé en 2014 à l'École de Conduite Française (ECF) et à des experts d'économie numérique pour construire TGD, The Good Drive. TGD se présente comme une application, disponible sur Android et Apple, qui permet de transformer un smartphone ou tablette en contrôleur (direction, freinage, accélération, contrôles visuels, rétroviseurs et clignotants) avec une image qui apparaît sur l'écran d'un ordinateur connecté par Wifi. Ce serious game est également compatible avec les consoles de jeu nouvelle génération. Son moteur est exportable sur les grandes plateformes informatiques.

Les séquences de formation se décomposent en « trajets », eux-mêmes composés de « situations de conduite ». L'élève devra affronter environ 200 situations de conduite variées : campagne, ville ou autoroute, dans des conditions différentes : pluie, beau temps, nuit... Il gagne ou perd des points en fonction de son comportement. Une fonction « replay » lui permet d'être spectateur de ses propres performances ou de comprendre ses erreurs.

TGD représente une triple innovation qui aura des incidences sur le plan social.

- Innovation technologique : TGD développe des applications et un logiciel de formation à la conduite automobile utilisant les outils du quotidien pour les transformer en simulateur de conduite ultra-léger, permettant à l'élève-candidat de s'entraîner de manière illimitée, où et quand elle le désire.
- Innovation économique : TGD permettra de réduire le nombre nécessaire de leçons sur véhicules réels.
- Innovation pédagogique : TGD est un *serious game* qui rompt l'approche « théorie/pratique », en introduisant une complémentarité « virtuel/réel », « simulation/conduite sur véhicule ».

Cette triple innovation apporte une réponse de modernité au problème d'accessibilité au permis, touchant fortement les populations défavorisées.

MASTER EN MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE (MANSER)

Pour aider les acteurs de la sécurité routière à développer leur propre savoir-faire, en s'appuyant sur les meilleures pratiques mondiales et en tenant compte des spécificités régionales, Renault a codéveloppé un *master* « Management de la sécurité routière » (MANSER) pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, région particulièrement exposée en termes de risque routier. Son objectif est de former des managers et experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière dans leur pays. Lancé en 2012, le programme a permis depuis sa création à 45 étudiants (boursiers et non boursiers) de suivre les 18 mois d'enseignement théorique et pratique. Depuis la création du Manser, 16 étudiants boursiers ont été diplômés.

PRÉVENIR, CORRIGER, PROTÉGER



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Renault est un acteur de la sécurité automobile depuis plus de 50 ans, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui. Son histoire dans ce domaine, jalonné par des *concept-cars* révolutionnaires à leur époque (BRV, Epure) et de multiples publications dans des congrès réputés, se traduit aujourd'hui par une approche intégrée de la sécurité automobile, basée sur une sécurité passive allant au-delà des exigences médiatiques, couplée à une assistance au conducteur dans les phases de conduite normales, afin de lui permettre d'adopter une conduite adaptée.

Cet engagement en faveur de la sécurité de l'automobile s'est concrétisé par l'obtention, à 19 reprises, de la note maximale de 5 étoiles lors des tests de l'Euro NCAP, après avoir été le premier constructeur à l'avoir obtenue en 2001 (Laguna 2). La connaissance approfondie des mécanismes d'accident, ainsi que des mécanismes lésionnels apportée par les travaux du LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain Renault-PSA Peugeot Citroën) a permis à Renault d'avoir une vision ambitieuse et pertinente des progrès nécessaires pour améliorer la sécurité routière. Les évolutions récentes de l'Euro NCAP confirment les orientations prises il y a maintenant 15 ans : nécessité de limiter les efforts dans la ceinture, via un système repris aujourd'hui par la quasi-totalité des constructeurs, nécessité de mieux protéger les occupants à l'arrière (qui bénéficient de limiteurs d'effort de ceinture, comme à l'avant, dans nos véhicules). Un

point particulier concerne le traitement des blessures à l'abdomen (sous-marinage), clairement apparentes dans les statistiques accidentologiques autant que citées couramment par les services de secours, mais malheureusement impossibles à mettre sous contrôle avec les mannequins standard (du 50^e percentile) utilisés par les laboratoires. Renault utilise pour cela un mannequin spécifique, dont la biofidélité au niveau du bassin est bien meilleure, mais qui nécessite de faire des validations supplémentaires. L'Euro NCAP a donc décidé récemment d'intégrer le sous-marinage dans sa grille d'évaluation, mais il doit se contenter d'un mannequin de plus petite taille, moins discriminant que celui utilisé par Renault.

Pareillement, Renault s'est très tôt préoccupé des effets secondaires potentiellement problématiques liés au renforcement des structures des véhicules : dans le cas d'un impact contre un autre véhicule, la robustesse accrue afin d'améliorer la protection des occupants peut générer des déformations supplémentaires dans le véhicule adverse, effaçant tout ou partie du gain obtenu dans le premier véhicule. Il s'agit là du concept de compatibilité. Renault a alors proposé une double approche englobant l'idée qu'un véhicule devait être suffisamment robuste pour résister à un impact extérieur, tout en limitant l'agressivité de ce véhicule vis-à-vis des autres, en maximisant l'absorption d'énergie entre les deux véhicules lors d'un choc. Un outil a été proposé à cette occasion, sous la forme d'une barrière déformable spécifiquement développée pour permettre de mesurer ces deux effets. Cette barrière, qui est devenue ensuite le support d'une proposition française conjointe avec PSA et le gouvernement, n'a tout d'abord pas été retenue lors des discussions liées à l'évolution réglementaire en choc frontal (UNECE R94). Pour autant, elle est la base d'une évolution majeure de l'Euro NCAP prévue dans un avenir proche. En effet celui-ci a décidé d'intégrer la compatibilité dans son système d'évaluation, et a repris cette proposition dans sa feuille de route : Renault aura été un précurseur dans le domaine.

Cet effort sur la sécurité passive va donc se maintenir, en particulier en accompagnant l'augmentation de la sévérité des tests consommateurs dans le monde.

Alors que les efforts portés par l'ensemble de l'industrie sur la sécurité passive ont permis des gains extrêmement significatifs sur la morbidité routière, en complément bien entendu des politiques publiques, l'évolution récente de la technologie a ouvert un nouveau domaine de progrès très prometteur : il ne s'agit plus de limiter les conséquences d'un accident, mais d'en diminuer la sévérité, voire de l'éviter. On parle là de sécurité primaire, avec les ADAS (*Advanced driver assistance systems*). Déjà en son temps, l'ESC – maintenant réglementaire – avait pu faire preuve d'une efficacité remarquable (-30 % d'accidents n'impliquant qu'un seul véhicule), en permettant simplement



au conducteur de garder le contrôle de son véhicule dans des conditions extrêmes, conditions qui auraient autrement requis une habileté et une attention inaccessible à la plupart des usagers de la route. Mais les ADAS franchissent maintenant une étape supplémentaire : prendre l'initiative de l'action correctrice, en lieu et place du conducteur. Ces systèmes, dont le plus emblématique aujourd'hui est l'AEB (*Automatic Emergency Braking*), vont permettre de traiter une des causes reconnues d'accident : la défaillance du conducteur liée à un manque d'attention. Renault ne se veut pas un précurseur dans le domaine, qui, du fait des coûts de ces systèmes, pénètre le marché par le haut de gamme. Mais nous avons l'ambition de les rendre accessibles au plus grand nombre, tout en travaillant leur intégration dans le véhicule afin qu'ils ne suscitent pas de rejet des utilisateurs. D'autres ADAS, en revanche, se positionnent dans la lignée de l'histoire de Renault dans l'aide fournie au conducteur pour accomplir sa tâche (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe) : l'alerte de survitesse, couplée au limiteur de vitesse, l'affichage tête haute des informations de conduite, la commutation automatique des feux de route/croisement en roulage de nuit, l'alerte de franchissement de ligne, l'Avertisseur d'angle mort, l'Alerte distance de sécurité.

Ainsi, notre nouvel ESPACE a inauguré l'arrivée dans la gamme de ces nouvelles fonctions, que nous retrouvons déjà dans les autres véhicules de la famille CMF1 : KADJAR, TALISMAN et MEGANE IV. De nouveaux systèmes sont en préparation, qui bénéficient des progrès extrêmement rapides des capteurs et de l'électronique embarquée. Dès l'année 2016, une nouvelle génération fera son apparition avec une efficacité améliorée, une couverture plus large des situations routières. D'autres ADAS arriveront ensuite, qui paveront la voie vers le véhicule autonome.

SECOURIR



Officialisant une relation de longue date initiée entre ces deux acteurs majeurs de la mobilité durable, Renault est devenu en 2012 partenaire officiel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPF).

SECOURIR En septembre 2015, le Groupe Renault a renouvelé son engagement et son soutien à la Fédération pour œuvrer ensemble aux missions d'intérêt général portées par la FNSPF et les Sapeurs-pompiers de France en matière de sécurisation des véhicules, de sécurité des passagers et de prévention routière.

Ce soutien confirme l'engagement de Renault auprès des pompiers de France : au-delà des nombreuses collaborations techniques, de Recherche et Développement prenant en compte les nouveaux risques technologiques et incluant des tests de désincarcération ou d'extinction de feu sur les véhicules à nouvelles énergies, Renault fait régulièrement don de véhicules pour des formations des sapeurs-pompiers au secours routier.

La stratégie mise en œuvre se décline selon quatre axes :

- l'amélioration des connaissances des pompiers sur les véhicules du Groupe ;
- la prise en compte des contraintes des pompiers en intervention ;
- la mise en place de projets de recherche et d'innovation ;
- les modifications techniques des véhicules.

Des guides d'intervention sur les véhicules électriques de la marque sont mis à disposition des services de secours, ainsi que des fiches d'aide à la décision, à utiliser en cas de désincarcération, pour chaque nouveau modèle de la gamme. Ces documents sont conçus avec les services de secours de manière à répondre au plus près à leurs besoins réels.

Les besoins des services de secours sont pris en compte dès la conception des véhicules de la gamme. Pour preuve, le *fireman access*, déjà intégré à

ZOE et qui sera présent sur les futurs VE de la gamme, système qui permet aux pompiers d'éteindre rapidement et efficacement un incendie de VE.

De nouvelles actions ont été déployées en 2015 :

- 355 véhicules thermiques et électriques, intacts ou post crash-test, ont été offerts aux pompiers pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération. Des conventions de dons de véhicules ont été signées avec 70 % des SDIS de France ;
- 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 ;
- la participation, plusieurs fois par an, aux formations nationales de secours routier organisées par deux SDIS (17 et 86), et à la formation nationale sur l'intervention sur véhicules à énergies alternatives ;
- la participation à toutes les réunions du CTIF (Comité international du feu qui regroupe les pompiers de 34 pays) ;
- une contribution à la réalisation d'un format ISO pour les fiches d'aide à la décision en cas d'intervention sur véhicule ;
- la création du Challenge Secours Routier Renault organisé par la Direction RSE de Renault avec pour thème « Quelles actions avez-vous développées pour améliorer le secours routier ? » destiné à tous les pompiers français et des pays francophones pour contribuer à améliorer les pratiques en secours routier ; le gagnant du challenge secours routier s'est vu remettre une TWINGO pédagogique (accès aux victimes et sécurité passive) et les quatre suivants une caisse en blanc faisant apparaître les différentes duretés des aciers renforcés. Dans ce cadre, la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSPP) a obtenu un KANGOO TPMR pour réaliser une vidéo visant à améliorer la prise en charge des personnes en situation de handicap soumises aux effets d'un accident de circulation en formant les sapeurs-pompiers aux spécificités des véhicules rencontrés, aux dangers présentés par les équipements ajoutés et aux contraintes liées au handicap de la victime.
- 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. 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. Les accidentologues de Renault ont formé les pompiers de Paris, des Yvelines et du Puy-de-Dôme à relever des indications émanant du véhicule accidenté en plus d'informations médicales de la victime. Cette source d'informations supplémentaire devra aider les médecins à détecter des lésions particulières, et à orienter au mieux les victimes vers le centre de soins le plus adapté. Depuis cette formation et pendant une année, un grand nombre d'accidents de la route sont ainsi codés par les pompiers. Les premiers résultats seront disponibles en 2017.

À ce jour, Renault a investi plus de 2 millions d'euros dans l'ensemble des actions d'accompagnement des Pompiers.

2.7.1.2 L'INTÉGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le véhicule du futur est zéro émission, communicant et autonome.

Le véhicule communicant est en lien avec les autres véhicules, avec la route et l'environnement. Les véhicules s'échangent des informations sur leur localisation, leur vitesse, leur parcours prévu, etc. Ils jouent le rôle de capteurs pour les autres véhicules : capteurs de trafic, d'adhérence de la chaussée, de difficultés de la route, d'incidents routiers, d'événements imprévus, etc. Les informations recueillies sont utilisées en premier lieu pour offrir des services de sécurité (par exemple alerte d'incidents en amont du parcours, zones routières avec dangers spécifiques, régulation du trafic en intersection, et pourquoi pas de l'anti-collision) ainsi que des services de trafic (congestion, itinéraires bis en temps réel, etc.). Les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) sont de plus en plus performantes et robustes, et de plus en plus abordables en termes de prix, de simplicité d'utilisation et de diversité.

L'autonomie du véhicule est introduite progressivement avec, dans un premier temps, une autonomie partielle ou conditionnelle, en fonction et des situations de conduite envisagées.

Diverses instances (NHTSA, SAE, OICA, VDA, etc.) ont défini des niveaux d'autonomie sur des échelles (en général de 0 à 5), de la conduite manuelle ou assistée par des aides à la conduite d'information (niveau 0) à l'autonomie totale du véhicule en toutes circonstances (niveau 5). Ces niveaux sont établis en fonction de la répartition des tâches et de l'autorité de conduite entre le conducteur et le véhicule.

Les grands défis liés à ce véhicule autonome connecté sont d'ordre technologique (performance et fiabilité des capteurs et intelligence artificielle, sûreté de fonctionnement), éthique et juridique (cadre juridique) et ergonomique au travers de l'interaction entre le conducteur et le véhicule automate

Un des grands défis est bien sûr d'assurer la sécurité de tous les usagers sur une route toujours plus connectée et automatisée. C'est pourquoi Renault travaille en interne, avec Nissan, avec VeDeCom, la communauté scientifique, et les partenaires industriels, ainsi que les pouvoirs publics sur l'ensemble des aspects de cette sécurité :

- la sûreté de fonctionnement ;
- la Sécurité Générale du Produit ;
- la conformité à la réglementation (technique et code de la route) ;
- le respect de la déclaration des principes européenne concernant l'interface homme/machine ;
- la construction de standards et de normes internationaux ;
- la définition de cas d'usage des prestations de connectivité et d'automatisation compatibles avec des usages prévus ou prévisibles, et notamment les effets distractifs potentiels ;
- le respect des dispositions concernant l'enregistrement des données personnelles.

L'objectif est de démontrer cette sécurité au travers de six types d'expérimentations, pour tester et valider la performance et la sécurité des prestations et des solutions techniques :

- des tests fonctionnels élémentaires sur moyens d'essai et de simulation ;
- des tests fonctionnels sur pistes ;

- des tests fonctionnels sur routes ouvertes avec escorte de signallement ;
- des tests de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests « grande échelle » de la prestation sur routes ouvertes autorisées ;
- des tests pilotes de pré-commercialisation.

Le véhicule connecté est déjà une réalité avec le déploiement de 1 000 véhicules Renault dans le cadre du projet collaboratif SCOOOP@F. Des véhicules partiellement automatisés, avec des premiers cas d'usage simples, verront le jour avant 2020 dans la gamme Renault.

2.7.1.3 LA SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU PRODUIT

En matière de sécurité générale du produit, Renault a défini et applique une politique générale qui s'appuie sur :

- un référentiel d'événements clients considérés par Renault comme potentiellement sécuritaires. Ces événements sont systématiquement traités lors du passage en concession ou avec des campagnes de rappel. Ce référentiel est mis à jour régulièrement ;
- une organisation avec des correspondants sécurité générale du produit dans chacune des grandes entités impliquées dans la sécurité du produit, sous l'autorité d'un *expert leader* ;
- la création de dossiers de sécurité par projet (appelés dossiers de démonstration de la maîtrise du risque sécuritaire) ; ces dossiers couvrent les aspects ingénierie, fabrication, vente et après-vente. Ces dossiers sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par l'ingénieur en chef du projet concerné et par l'*expert leader* sûreté de fonctionnement et sécurité générale du produit de Renault ;
- la création et mise en place de sessions de formation/sensibilisation pour les acteurs concernés de Renault.

2.7.1.4 LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Renault porte une attention particulière à la prévention du risque routier et en particulier à la formation des collaborateurs. Des actions sont en permanence menées auprès d'eux pour informer et former : communication, semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive...

La prévention des accidents de trajet et des accidents de circulation en mission des collaborateurs de l'Entreprise s'intègre dans la démarche globale de prévention du risque routier, instaurée par Renault depuis de très nombreuses années. 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 à l'international, 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, animées sur les sites par les ingénieurs prévention santé sécurité, les médecins du travail et des professionnels de la prévention du risque routier ;
- l'évolution du dispositif de formation à la prévention du risque routier pour élargir l'offre vers un plus grand nombre de salariés (dont France, Roumanie, Maroc, Algérie, Amérique du Sud).



2.7.2 GESTION DU RISQUE SUBSTANCES

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'ingénierie et de logistique Renault dans le monde. Il contrôle les substances chimiques présentes dans les formulations, vérifie la classification et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site, et la conformité des Fiches de Données de Sécurité transmises par les fournisseurs. En outre il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. Il donne une première évaluation du risque chimique suivant des conditions génériques d'emploi. Enfin, il assure des missions de contrôle des ambiances chimiques via des prélèvements et analyses des polluants aux postes de travail. Ce pôle de compétence a été constitué dès les années 1960 ;
- le pôle Ingénierie des matériaux opère un contrôle des substances contenues dans les véhicules sur la base des informations déclarées par les fournisseurs via le système IMDS, système partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires ;
- le pôle Conformité réglementaire en après-vente s'assure auprès des fournisseurs que les pièces, accessoires et autres produits vendus en après-vente respectent la réglementation en vigueur et, le cas échéant, fait procéder aux substitutions nécessaires.

Par ailleurs, après une phase de mise en place, la prise en compte de la réglementation REACH est aujourd'hui intégrée aux processus quotidiens de l'entreprise. Elle s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire « REACH – Management des substances » chargée de piloter les processus et systèmes

d'information idoines, permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence exigées par le règlement REACH. Cette équipe, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, s'attache à définir et à piloter les actions de mise en conformité des 98 entités juridiques de Renault concernées, mais également à anticiper les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et à imaginer les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

Renault substitue depuis les années 1960, dans une démarche préventive et anticipative, les substances identifiées comme toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine, et depuis le début des années 2000 celles contenues dans les matériaux. Renault a établi deux listes de substances prioritaires à la substitution, respectivement pour les produits chimiques et les matériaux, qui comprennent notamment des substances CMR (cancérogène, mutagène, toxique pour la reproduction ou reprotoxique), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression et ce à l'échelle mondiale.

Ces deux listes sont réunies au sein de la norme « Substances » 00-10-050 du Groupe Renault, qui 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. Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à cette norme. 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. À ce titre Renault a rejoint en 2015 l'Alliance NanoRESP, qui propose une réflexion ouverte, non polémique mais critique sur les nanotechnologies et les nanomatériaux. Cette démarche collaborative impliquant des producteurs, distributeurs, utilisateurs et consommateurs de « nanoproduits », permet de questionner leurs usages, bénéfiques et risques au regard des alternatives existantes.

2.8 SOUTENIR NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION

2.8.1 RENAULT, ACTEUR DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Acteur majeur du développement économique de par le lieu et la taille de son implantation, l'approvisionnement en pièces et services, le réseau de distribution et les solutions de mobilité (produits et services) proposées, l'entreprise joue un rôle dans le développement social des territoires d'accueil.

Le Groupe Renault cherche à devenir animateur et partenaire de la transformation des communautés dans laquelle elle opère. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent et de leur apporter des solutions à travers le cœur de métier, la mise en place de solutions innovantes, et l'accompagnement dans le développement individuel et collectif. Pour la plupart, les contributions du Groupe aux territoires sont traitées dans les sections précédentes. Néanmoins quelques illustrations figurent également ci-dessous.

2.8.1.1 ACTEUR PAR SON ACTIVITÉ CŒUR DE MÉTIER

À quelques rares exceptions près, il est impossible d'isoler la contribution de l'entreprise dans un tissu socioéconomique complexe et interdépendant. En dehors des emplois directs générés et les taxes payées par l'entreprise, les autres contributions et bénéfices directs et indirects sont mutualisés entre l'ensemble des acteurs d'une filière.

Selon les chiffres publiés en 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.

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
Argentine	Fundación Renault Argentina http://www.fundacionrenault.org.ar/	1960	Éducation Environnement Sécurité routière Santé Développement local	Local et régional	380 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	480 K€
Colombie	Fundación Renault Colombia	2014	Éducation Diversité Environnement Sécurité routière	National	120 K€
Espagne	Fundación Renault España	1963	Éducation Activités sportives	National – pour les enfants des collaborateurs	400 K€
	Fundación Renault para la Movilidad Sostenible http://www.fundacionrenaultmovilidadsostenible.com/	2012	Mobilité durable	National	150 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, il a été conçu par Renault Tanger qui en assure aujourd'hui la gestion déléguée pour assurer un service public de formation aux métiers de l'automobile.

Ce centre a formé la totalité des employés de Renault Tanger et une grande partie des employés de l'Usine de Casablanca et de Renault Commerce.

Depuis sa mise en marche en avril 2011, l'IFMIA-TM a formé plus de 11 500 personnes, totalisant plus d'un million deux cent mille heures de formation.

Avec ses écoles de Maintenance, de Fabrication, de Logistique et de Lean, l'IFMIA-TM a assuré des actions de formation et d'accompagnement pour Renault au Maroc, en France, en Algérie et en Colombie.

L'IFMIA-TM a lancé en 2015 l'école du Management avec un programme dédié aux Managers d'individus et aux Managers de Managers.

En plus des missions de formation pour Renault, l'IFMIA-TM assure des actions de formation et d'accompagnement en faveur des employés d'une trentaine de sociétés partenaires et participe depuis 2014 au lancement du projet Bac Professionnel au Maroc, participant ainsi au développement des compétences des jeunes et à l'insertion professionnelle.

L'IFMIA-TM fonctionne selon les standards Renault. À ce titre il est certifié ISO 9001 et 14001. Il est de plus organisé pour être financièrement indépendant.

L'IFMIA-TM est devenu après cinq ans d'existence, une référence dans la Formation par apprentissage aussi bien chez Renault qu'au Royaume du Maroc.

- en juin 2014 en France, l'entreprise s'est engagée auprès de l'État français et des collectivités locales en signant la **Charte Entreprises et Quartiers**, proposant ainsi d'apporter sa contribution concrète au développement économique, social et culturel des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en collaboration étroite avec les pouvoirs publics. Adossée à la charte, Renault a signé une convention qui détaille ses engagements dans les domaines ci-dessous. Un bilan positif de la convention a été fait en septembre 2015, 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 est portée aux jeunes issus des quartiers prioritaires qui avoisinent nos sites. (ii) Par le biais de sa filiale La Société des automobiles ALPINE, Renault s'est engagé dans l'opération « 50 chances, 50 emplois » dans la région dieppoise. Les cadres de l'entreprise accompagnent des jeunes pour les coacher dans leur recherche d'emploi, créant ainsi un pont avec le monde de l'entreprise. (iii) En 2012, la Fondation Renault, l'Institut universitaire de technologie de Mantes-en-Yvelines et l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines ont lancé une licence professionnelle « Véhicule Électrique et Électromobilité » comme tremplin vers l'emploi dans les secteurs de la mobilité électrique. La plupart des jeunes effectuent leur stage en entreprise chez Renault. Une attention particulière est portée au recrutement de jeunes issus des quartiers prioritaires,
- les services de proximité, l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise. Sur la base d'une cartographie détaillée des quartiers prioritaires, le Groupe renforce le déploiement des Garages Renault Solidaires du programme Mobiliz (cf. 2.2.3.1) afin que ces populations défavorisées aient accès aux services proposés par le programme ;

En juillet 2015, Renault et RRG ont signé une convention locale avec le Département du 92, déclinant certains engagements contenus dans la convention nationale. D'autres conventions locales verront le jour en 2016.

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 S.A.S.

Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations, bénévoles et salariés afin d'apporter son soutien à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen.

Pour y répondre, l'entreprise a élaboré en 2010 une procédure standardisée permettant de recueillir et d'étudier ces sollicitations via un point d'entrée unique, accessible à tous depuis www.groupe.renault.com.

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 2015 Renault a reçu et traité 170 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. 160 000 euros ont été accordés aux 15 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, des Directions juridique, de la communication, de la RSE, des RH et des différentes Régions internationales lors d'un jury qui se réunit deux à 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 sont bien relayées. D'autres demandes pertinentes localement peuvent être traitées en direct par les filiales.

Ce type de mécénat ad hoc, issu du portail mécénat, ou engagé directement par les filiales et sites, permet également à l'entreprise de mener des projets pilotes avec quelques-unes des associations bénéficiaires en vue d'établir une relation plus pérenne.

RENAULT RETAIL GROUP

En 2003, RRG a créé un Fonds d'aide sociale et humanitaire (FASH) avec pour vocation d'accorder des aides financières individuelles aux salariés de RRG, d'une part, et à des associations à but social, caritatif ou humanitaire d'autre part. Depuis sa création, près de 160 associations ont été soutenues : les actions menées par le fonds sont orientées vers des chantiers tels que l'éducation, la santé, le handicap, les parrainages et les congés solidaires de salariés. Sa pérennité repose sur un accord collectif, renouvelé en juin 2014 pour trois ans et conclu avec tous les syndicats représentatifs au sein de RRG. Le FASH est alimenté par un prélèvement annuel de 2 % effectué sur le montant des sommes dues au titre de l'intéressement du personnel aux performances de l'entreprise. Plafonnée à 75 000 euros par an, cette dotation est complétée par un abondement d'un montant équivalent par l'entreprise. Le fonds est géré par une commission comprenant des représentants de la direction et de chaque syndicat, avec un dépôt des demandes fait auprès des comités d'établissements.

2.8.1.4 CHIFFRAGE DES ÉLÉMENTS SOCIÉTAUX

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de ces thématiques, la Direction RSE coordonne au niveau global et s'appuie sur un réseau de représentants dans les principales directions et les Régions géographiques du Groupe, ainsi que sur un réseau transversal de correspondants RSE dans la plupart des pays d'implantation.

Afin de maximiser la contribution des actions sociétales aux enjeux du Groupe, tels que définis dans la stratégie RSE, Renault vise un objectif de 80 % des dépenses sociétales sur les quatre axes identifiés 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. ainsi que les précisions sur le périmètre de *reporting*.

Ci-dessous quelques chiffres clés de l'année 2015 :

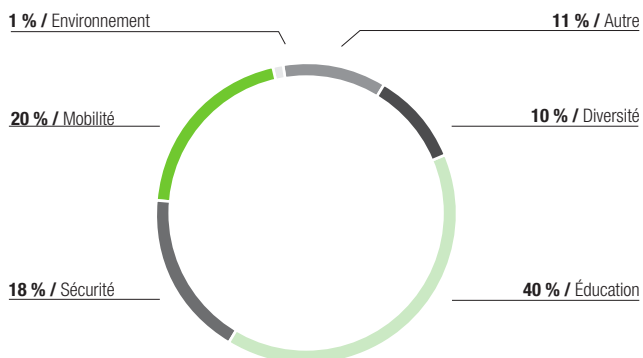
- plus de 370 actions sont identifiées dans 27 pays, couvrant les cinq Régions géographiques de Renault ;
- 89 % du montant du soutien se positionnent sur les axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe ;
- 61 % du montant sont orientés vers des actions de type « investissement communauté ».

Le détail figure en annexe 2.9.3.2.



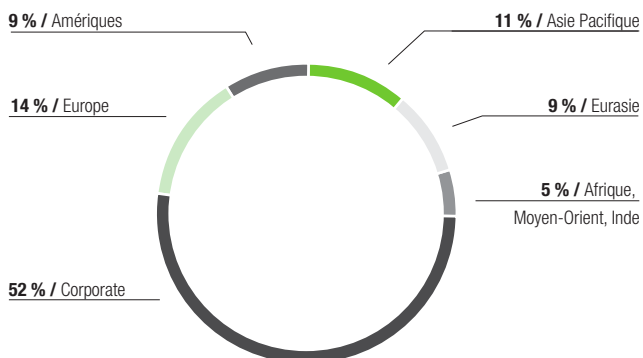
RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS À VISÉE SOCIÉTALE

PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE

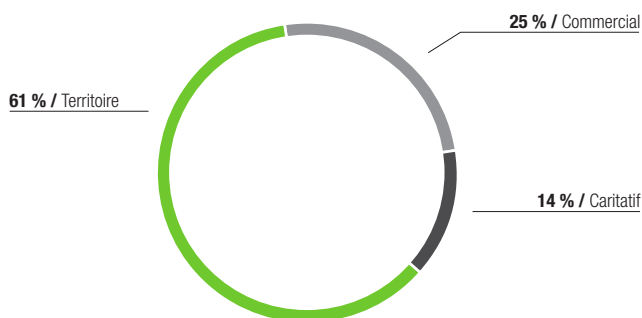


La politique environnementale de Renault, intégrée comme quatrième axe de la RSE depuis 2014, est traduite au cœur de sa stratégie industrielle, de ses produits et de ses services (cf. 2.6). Les actions identifiées ici correspondent à des campagnes de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à des initiatives locales menées autour des sites.

PAR RÉGION

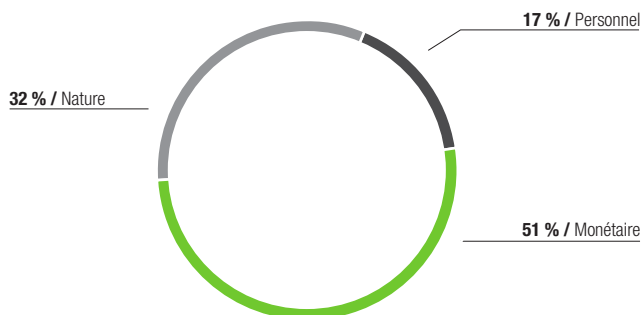


PAR NATURE DE SOUTIEN



En 2015, 61 % 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 2015, le financement de projets correspond à 51 % 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 31/12/2015	ACTIF (en millions d'euros)	PERF. 2015 (en %)
FCPE Actions Renault (PEG)				
Fonds Actions Renault ^{(1) (3)}	Près de 100 % actions Renault	29 524	445,8	54,48
Fonds Renault Shares ⁽²⁾	Près de 100 % actions Renault	7 482	96,8	54,48
FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)				
Impact ISR Performance ⁽³⁾	100 % actions européennes	6 525	49,6	14,31
	50 % actions diversifiées			
Impact ISR Équilibre ⁽³⁾	50 % actions diversifiées	11 632	158,6	8,22
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
	30 % monétaires			
Renault Mobiliz Solidaire ⁽³⁾	10 % solidaires	3 028	9,6	- 6,50
Humanis Taux ISR ⁽³⁾	95 % obligataires diversifiées	10 064	85,6	- 0,14
Impact ISR Monétaire ⁽³⁾	100 % monétaires	7 314	33,2	0,04
Natixis Horizon Retraite (PERCO) ^{(3) (4)}				
2015	Diversifié	690	4,6	- 0,28
2020	Diversifié	788	5,2	1,48
2025	Diversifié	462	2,7	5,99
2030	Actions internationales	465	2,3	8,16
2035	Actions internationales	337	1,5	8,98
2040	Actions internationales	291	0,9	8,98
2045	Actions internationales	119	0,2	9,00
2050	Actions internationales	56	NS	8,93

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(4) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.



2.9.2 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. Suite au large déploiement des fonctions d'aide à l'éco-conduite sur les véhicules commercialisés par le Groupe à fin 2015, l'impact positif de ce type d'équipements sur la consommation et les émissions de CO₂ des modèles équipés est pris en compte à compter de l'exercice 2015. 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 ;
- en cas de mise à jour de la base de données d'ACV GaBi utilisée pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre associées aux matières et pièces achetées (voir ci-dessus), la valeur de référence 2010 est recalculée avec la nouvelle base de données afin de mesurer l'évolution de l'indicateur sur une base comparable. Cela a été le cas notamment en 2015 ;
- l'empreinte carbone est calculée à périmètre constant d'émissions (les catégories d'émissions incluses ne varient pas d'une année sur l'autre, même si l'amélioration continue des méthodes de reporting élargit le champ des données disponibles, notamment sur les scopes 1 et 2).

L'empreinte carbone Renault ne comporte pas de dimension prospective. La valeur retenue pour l'intensité carbone des carburants et des procédés industriels est celle de l'année de commercialisation du véhicule et ne varie pas sur la durée de vie estimée du véhicule (10 ans, 150 000 km).

Le tableau suivant précise le périmètre d'émissions couvert par l'indicateur Empreinte Carbone de Renault ainsi que l'origine des données utilisées et le niveau de vérification externe appliqué. Pour faciliter la compréhension, les catégories de l'Empreinte Carbone Renault sont rapprochées des catégories du GHG Protocol.

CATÉGORIES GHG PROTOCOL	CATÉGORIE DE L'EMPREINTE CARBONE RENAULT	PÉRIMÈTRE COUVERT	SOURCE DES DONNÉES
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 : reporting 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	Primaire : reporting annuel des sites (Les émissions des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
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 entre 2010 et 2015. Pour prendre en compte les progrès réalisés par l'industrie, on retient une réduction de l'intensité carbone de 2 % par an pour la production des matières et pièces. Ce ratio est basé sur une étude interne portant sur le taux moyen d'amélioration de l'intensité carbone de production des principaux fournisseurs de pièces et matières du Groupe Renault. Les bénéfices liés à l'utilisation de matières recyclées sont déduits.	Secondaire : base de données GaBi LCA (émissions liées aux matières et pièces), Primaire : base de conception Renault (composition des véhicules, matières recyclées), chiffres de ventes par pays
Logistique et approvisionnement (amont)	Logistique	Monde Transport routier/maritime et ferroviaire	Primaire : reporting des activités logistiques (Les émissions liées à l'activité mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
Voyages d'affaires	Déplacements	Monde Tous modes de transport (train, avion et véhicules d'entreprise)	Primaire : reporting agence de voyage et relevé des stations de carburant internes à l'entreprise.
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Les émissions évitées par le télétravail sont déduites.	Primaire : déclaration des collaborateurs.
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Transport routier/maritime et ferroviaire	Primaire : reporting des activités logistiques (Les émissions liées à l'activité mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
Utilisation des produits vendus	Usage	Monde Tous véhicules vendus (particuliers et utilitaires) Émissions « du réservoir à la roue » (tank to wheel), calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Primaire : données d'homologation (selon le cycle NEDC en Europe), définitions techniques (pour les pays sans homologation CO ₂), chiffres de ventes par pays. Les données d'homologation ne font l'objet d'aucune correction, quel que soit le cycle d'homologation utilisé (le cycle d'homologation sélectionné par chaque pays est supposé correspondre aux usages majoritaires). Aides à l'éco-conduite : Efficacité des technologies d'aide à l'éco-conduite calculée sur la base d'études internes, taux d'équipement des véhicules vendus calculé à partir des données de l'ingénierie.
Traitement en fin de vie des produits vendus	Fin de vie	Monde Émissions liées au traitement des véhicules en fin de vie. Le recyclage des matières des véhicules permet d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associées. Les émissions ainsi évitées sont déduites de l'empreinte carbone. Le traitement en fin de vie des véhicules suit les exigences de la norme ISO 22628 et non les taux de recyclabilité et valorisation réels de chaque véhicule. (85 % de recyclabilité et 95 % de valorisation).	Primaire : base de conception Renault (composition matière des véhicules), chiffres de ventes par pays. Secondaire : base Gabi LCA (intensité carbone de la production des matériaux, pièces et traitements associés).
Actifs loués (aval)	Usage	Inclus dans la catégorie « Utilisation des produits vendus » (véhicules sous contrat de location avec ou sans option d'achat)	
Émissions scope 3 GHG Protocol non incluses dans l'Empreinte Carbone Renault		Biens d'équipements ; Combustibles et énergie non inclus dans les scopes 1 et 2 ; Déchets générés ; Actifs loués (amont) ; Franchises, Investissements ; Transformation des produits vendus (non significatif)	
AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES COMPTABILISÉES DANS L'EMPREINTE CARBONE RENAULT (hors catégories GHG protocol)			
	Carburant	Émissions « du puits au réservoir » (well to tank) liées à la production de l'énergie consommée par les véhicules vendus (extraction du pétrole, transport, raffinage) ; production de l'électricité consommée par les véhicules électriques)	Primaire : Données CO ₂ sur la base du CO ₂ à l'usage, type de carburant utilisé/plaque géographique ou pays Secondaire : Rapport JEC pour les émissions CO ₂ WtT en fonction du CO ₂ TTW (usage) mis à jour annuellement.

Nota : Les émissions du réseau de distribution Renault Retail Group, non mesurées pour l'année de référence (2010), ne sont par conséquent pas prises en compte dans le calcul de l'empreinte carbone du groupe Renault sur la période 2010-2016.



PART DE MATIÈRES RECYCLÉES DANS LES VÉHICULES PRODUITS EN EUROPE

Pour la période de suivi de l'objectif 2016, l'indicateur est calculé sur la base d'une Renault MEGANE 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 2015 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du Protocole de *reporting Environnement Établissements Renault 2015*. 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 2015 ». 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 :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni + Cu)} + 10 \text{ flux (Pb + As)} + 1 \text{ flux (Cr + Zn)} + 50 \text{ flux (Hg + Cd)}$$

Les données présentées ne prennent en compte que les rejets de métaux, MES et DCO dont la mesure de concentration et la mesure de débit des effluents sont exigées par la réglementation, ainsi que ceux des usines de Bursa (Turquie), Curitiba (Brésil), Moscou (Russie), Novo Mesto (Slovénie), Cordoba Santa Isabel (Argentine) et Somaca (Maroc) pour lesquels des contrôles volontaires sont pris en compte compte tenu de la contribution importante de ces rejets aux impacts du Groupe.

Pour les sites qui ne font pas l'objet d'une obligation réglementaire de mesure de flux de polluants, ni de contrôles volontaires consolidés au niveau du Groupe, la valeur reportée est notée « nc ».

Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration, ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne 38 % des sites de fabrication (dont 1 fait l'objet d'une déclaration partielle) et 73 % des sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Moscou (Avtoframos) et Factoria Santa Isabel, soumis à des exigences réglementaires spécifiques, font l'objet d'une méthodologie de calcul des flux spécifique.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Sofasa, Somaca, Factoria Santa Isabel, Choisy-le-Roi, Lardy 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 NOx comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO₂ et sont difficilement estimables pour les NOx (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent 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 Tombée de Chaîne Mécanique ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés (sites en Union européenne uniquement).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de reporting, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- climatisation des locaux du site et procédés des sites hors Union européenne ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).
- Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de reporting :
- émissions liées au transport sur site non listées ci-dessus parmi les émissions comptabilisées (notamment livraison par transporteurs externes au groupe Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES) sont liés à l'électricité, à la vapeur et à l'eau chaude achetées. Les facteurs d'émissions retenus pour le reporting 2015 sont :

- pour l'électricité, celles publiées par l'IEA (International Energy Agency) dans sa publication CO2 Emissions from Fuel Combustion 2014 ;
- 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, NOx et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2014.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NOx est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NOx. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.



DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (DinD) et les déchets de chantier.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du process de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de reporting que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, GPL (hors véhicules), biomasse, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI. En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA (mise à jour de février 2014) et avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, à l'exception du PCI du gaz naturel des usines espagnoles (inventaire national espagnol d'émissions de gaz à effet de serre 1990-2009). Les PCI sont en cohérence avec les émissions déclarées dans le cadre du système européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.





2.9.2.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2015 ⁽¹⁾

NOM DU SITE	PRODUCTION DE VEHICULES	APPROV. EXT. EN EAU en milliers de m ³	STATION de traitement	REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHERIQUES					DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁶⁾			ENERGIE			
				MES en tonnes/an	DCO en tonnes/an	METOX en tonnes/an	TOTAL GES en teq CO ₂	DONT GES DIRECTS	DONT GES INDIRECTS	COV en g/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	CONSOMMATION D'ENERGIE en MWH PCI
SITES DE PRODUCTION																		
USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE																		
Batilly (SOVAB) ⁽²⁾	126 461	269,4	PB	1,9	13,0	0,2	36 865	32 379	4 486	43,7	916	0,33	32,5	4 012	3 097	915	1 905	219 997
Casablanca (Somaca) ⁽¹⁷⁾	59 023	133,0	-	84,9	128,3	4,3	22 390	6 820	15 570	74,7	423	0,23	4,3	5 179	4 935	244	465	53 009
Cordoba Santa Isabel ⁽¹⁴⁾	76 055	237,6	PU	3,4	17,6	0,2	36 588	18 491	18 097	82,2	531	0,13	17,4	14 106	6 079	8 027	955	120 329
Dieppe	5 126	8,1	U	nc	nc	nc	4 614	4 214	400	55,0	30	0,03	3,2	623	616	7	202	25 160
Douai ⁽⁸⁾	133 566	434,5	PB	5,1	17,3	0,3	49 650	42 216	7 434	28,1	423	0,32	43,2	50 537	5 095	45 442	1 690	293 787
Flins ⁽¹⁰⁾	146 864	1 050,9	PB	10,3	33,8	1,2	60 762	52 920	7 842	36,5	504	0,45	34,6	61 716	5 976	55 740	1 618	347 317
Maubeuge	151 060	229,3	PB	1,1	4,7	0,1	28 774	24 421	4 353	30,7	501	0,20	24,4	35 718	2 309	33 409	2 135	177 666
Envigado (Sofasa)	76 239	178,2	PU	5,4	62,3	0,4	14 250	10 481	3 769	63,9	469	0,04	5,1	9 072	8 753	319	338	43 055
Moscou (Avtoframos)	73 484	287,8	PU	5,2	62,0	0,1	49 169	15 834	33 335	71,9	547	0,12	15,7	8 488	8 132	356	986	174 480
Novo Mesto	129 440	197,2	PU	1,0	41,3	0,0	35 682	16 861	18 821	24,1	242	0,14	18,7	26 383	2 312	24 071	1 047	136 089
Palencia ⁽¹¹⁾	209 565	425,3	PB	1,9	15,4	0,4	48 038	28 849	19 189	27,3	600	0,27	32,6	32 375	5 406	26 969	1 803	211 144
Sandouville ⁽¹³⁾	99 282	500,6	PB	2,0	13,2	0,1	38 526	31 796	6 730	45,8	654	0,28	34,4	30 679	3 651	27 027	2 735	266 028
Valladolid Carrosserie		130,9	PU	0,8	6,0	0,1	22 264	10 775	11 489	nc	nc	0,09	12,1	78 969	1 597	77 372	664	96 184
Valladolid Montage	257 507	487,9	PU	3,5	29,1	0,8	56 050	34 888	21 161	28,6	719	0,30	39,7	6 558	5 745	813	1 952	249 030
Tanger	228 932	415,0	PU	nc	nc	nc	4 982	4 982	0	29,0	690	0,14	2,6	72 624	13 494	59 130	3 180	194 537
USINES DE MÉCANIQUE																		
ACI Villeurbanne		21,6	U	nc	nc	nc	2 617	1 889	727	nc	nc	0,02	2,1	3 000	180	2 820	95	20 177
Cacia ⁽⁵⁾		88,5	PB	5,8	18,0	0,3	16 689	1 543	15 146	nc	nc	0,01	0,6	6 876	632	6 244	1 001	59 334
Choisy-le-Roi ⁽⁶⁾		17,5	PU	1,9	7,2	0,0	1 502	1 312	190	nc	nc	0,01	1,4	3 166	396	2 771	156	8 681
Cléon ⁽⁷⁾		967,9	PU	6,4	213,9	0,2	36 633	19 064	17 568	nc	nc	0,14	17,1	29 805	4 696	25 109	7 009	349 659
Le Mans		2 144,2	P	28,0	47,6	0,1	27 139	15 718	11 421	nc	nc	0,15	10,2	37 633	19 569	18 064	1 310	242 193
Los Andes		25,1	U	nc	nc	nc	9 695	1 792	7 903	nc	nc	0,06	1,1	2 535	406	2 129	1 382	23 780
Ruitz (STA)		22,3	U	1,6	3,6	0,0	5 526	3 428	2 098	nc	nc	0,03	3,6	2 406	256	2 150	477	47 711
Séville		115,9	PU	2,6	36,9	0,0	23 927	5 858	18 070	nc	nc	0,05	5,6	8 027	489	7 538	2 101	96 209
Valladolid Moteurs ⁽¹⁵⁾		235,1	PU	1,2	10,6	0,3	52 170	12 665	39 505	nc	nc	0,07	9,4	26 187	2 946	23 241	4 657	198 610
USINES MIXTES																		
Bursa ⁽³⁾	339 240	522,3	PBU	33,7	30,4	1,2	96 674	33 151	63 523	35,0	1 132	0,27	30,7	71 329	11 410	59 919	2 327	288 303
Busan (RSM) ⁽⁴⁾	205 390	448,2	PBU	0,2	7,2	0,6	109 010	51 868	57 142	23,2	485	0,18	22,1	28 996	6 336	22 660	1 694	238 614
Curitiba Complexe Ayrton Senna	186 915	341,8	PU	29,0	231,4	1,0	31 565	18 228	13 337	39,1	767	0,14	18,0	41 668	14 041	27 627	3 350	173 719
Dacia Automobile ⁽¹²⁾	339 204	1 130,2	PU	114,5	455,8	0,3	176 099	82 170	93 928	38,1	1 389	2,19	53,5	161 307	12 746	148 560	6 377	575 833
FONDERIES																		
Cordoba Fonderie Aluminium		12,0	U	nc	nc	nc	5 213	2 767	2 446	nc	nc	0,02	3,2	230	10	220	3 581	19 605
Fonderie de Bretagne		115,1	PU	0,4	1,9	0,0	9 366	3 798	5 568	nc	nc	0,03	3,9	15 245	10 948	4 297	280	103 835
Tandil		34,5	U	nc	nc	nc	8 996	1 403	7 593	nc	nc	0,01	1,5	1 074	623	451	493	26 555
TOTAL	2 843 353	11 228		351,7	1 508,5	12,3	1 121 425	592 583	528 842	36,9	11 021	6,5	504,5	876 519	162 879	713 640	57 963	5 080 633



NOM DU SITE	PRODUCTION DE VEHICULES	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES					DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁸⁾					ENERGIE CONSOM- MATION D'ENERGIE en MWH PCI	
		APPROV. EXT. EN EAU	MES	DCO	METOX	TOTAL GES	DONT GES	DONT	COV	SO ₂	NO _x	TOTAL	DONT	DONT	TOTAL			
		en milliers de m ³ de traitement	en tonnes/ an	en tonnes/ an	en tonnes/ an	en teq CO ₂	DIRECTS	GES	en g/m ³	en tonnes	en tonnes	en tonnes	DIND	NON MÉTAL- LIQUES	MÉTAL- LIQUES	DIND		en tonnes
SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE																		
Aubevoye		33,9	U	nc	nc	nc	6 512	5 578	935	nc	nc	0,02	1,2	1 785	270	1 515	86	26 600
Boulogne (Siège et autres entités)		44,0	U	nc	nc	nc	6 401	3 950	2 451	nc	nc	0,02	2,3	426	411	15	50	39 945
Cergy-Pontoise		12,2	U	nc	nc	nc	4 965	741	4 224	nc	nc	0,01	0,7	2 265	1 914	351	59	23 395
DACIA centre logistique CKD		8,5	U	nc	nc	nc	3 019	1 737	1 282	nc	nc	0,01	0,4	1 917	1 840	77	0	7 887
Giheung (RSM)		63,6	B	nc	nc	nc	15 691	2 986	12 705	nc	nc	0,01	0,6	640	442	198	923	29 903
Grand-Couronne		6,1	U	nc	nc	nc	2 096	1 915	181	nc	nc	3,91	2,8	770	735	34	50	8 289
Guyancourt		227,0	U	nc	nc	nc	23 812	18 875	4 936	nc	nc	0,12	6,5	2 350	1 882	468	262	140 845
Heudebouville (Renault Tech)		0,8	U	nc	nc	nc	225	179	46	nc	nc	0,00	0,2	253	252	0	16	1 353
Lardy		113,7	U	20,4	42,5	0,1	22 458	18 358	4 100	nc	nc	0,10	4,1	490	408	82	385	106 670
Saint-André- de-l'Eure		7,5	U	2,7	4,1	0,0	1 197	1 056	141	nc	nc	0,01	0,4	1 709	1 603	106	33	6 811
Titu		41,0	U	nc	nc	nc	11 271	6 320	4 951	nc	nc	0,02	0,7	341	137	203	25	21 402
Valladolid Services Centraux		41,5	U	0,2	1,2	0,0	6 829	5 114	1 715	nc	nc	0,12	3,2	466	373	93	38	19 634
Villerois (DLPA)		4,3	U	nc	nc	nc	1 470	978	491	nc	nc	0,01	0,4	2 135	1 889	246	20	12 096
Villiers-Saint- Frédéric		8,3	U	nc	nc	nc	2 788	2 109	680	nc	nc	0,01	0,5	289	204	85	15	16 332
TOTAL		612		23,38	47,8	0,1	108 734	69 895	38 839	NC	0	4,38	24,0	15 835	12 361	3 474	1 961	461 162
TOTAL GROUPE 2015	2 843 353	11 840		375,0	1 556,3	12,3	1 230 159	662 478	567 681	36,9	11 021	10,8	528,6	892 354	175 240	717 114	59 924	5 541 795
TOTAL GROUPE 2014⁽¹⁸⁾	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

LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, à titre indicatif :

DACIA Producteur d'eau potable		314,9	U	3,19	0,49	0,00	345,74	9,07	336,68	nc		0,00	0,0	nc	nc	nc	nc	1 139,23
DACIA Décharge Davidesti		0,3	PB	0,06	0,25	0,00	23,68	0,00	23,68	nc		0,00	0,0	nc	nc	nc	nc	66,52

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)

nd : non disponible

Codes Station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine

MES : Matières En Suspension

DCO : Demande Chimique en Oxygène

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : Gaz à Effet de Serre (émissions directes et indirectes)

COV : Composés Organiques Volatils

DIND : Déchets Industriels Non Dangereux

DID : Déchets Industriels Dangereux

(1) Le périmètre de comptabilisation des indicateurs et les choix méthodologiques associés sont détaillés dans les commentaires méthodologiques en 2.9.2.2.

(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 ultérieures ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à périmètre de comptabilisation équivalent, se reporter au chapitre 2.6.3.3

2.9.2.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES PARTICULIERS LES PLUS VENDUS EN EUROPE (28 PAYS) À FIN 2015

MODÈLE	CARBURANT	NORME DE DÉPOLLUTION	VERSION LA PLUS VENDUE				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO ₂ À FIN 2015				
			BRUIT EXTÉRIEUR (DB)	CONSUMMATION MOTEUR	ÉMISSIONS DE CO ₂	NORME DE DÉPOLLUTION	BRUIT EXTÉRIEUR (DB)	CONSUMMATION MOTEUR	ÉMISSIONS DE CO ₂		
MARQUE RENAULT											
Twingo III	E	Euro 5	71,4	Sce 70	4,5	105	Euro 6	71,4	Sce 70 S&S	4,2	95
ZOE	VE	-	70,2	R240	0,0	0	-	70,2	R240	0,0	0
Clio IV	D	Euro 5	70,3	dCi 75	3,6	90	Euro 6	72,3	dCi 90	3,2	82
	E	Euro 5	72,3	1,2 16v 75	5,5	127	Euro 6	72,8	Tce 90	4,7	105
Captur	D	Euro 5	71,0	dCi 90	3,6	95	Euro 6	71,0	dCi 90	3,6	95
	E	Euro 5	71,8	Energy Tce 90	4,9	113	Euro 6	71,5	Energy Tce 90	5,1	113
Fluence	D	Euro 5	73,8	Energy dCi	4,6	120	Euro 6	73,3	Energy dCi	4,0	104
	E	Euro 5	74,0	1.6 Mpi	6,8	155	Euro 6	70,2	1,6 16v 110	6,3	144
Mégane III	D	Euro 5	72,8	dCi 110	3,5	90	Euro 6	72,8	dCi 95	3,6	93
	E	Euro 5	70,8	Tce 115	5,3	117	Euro 6	72,6	Tce 115	5,3	119
Scénic III	D	Euro 5	71,0	dCi 110	4,1	105	Euro 6	71,0	dCi 110	4,1	105
	E	Euro 5	70,8	Tce 115	5,9	135	Euro 6	72,4	Tce 130	6,2	140
Mégane IV	D	Euro 6	72,0	Energy dCi 110	3,7	93	Euro 6	70,6	Energy dCi 110	3,3	86
	E	Euro 6	70,7	Tce 205	6,0	134	Euro 6	69,8	Tce 130	5,3	119
Kadjar	D	Euro 6	72,9	Energy dCi 110 EDC	3,8	99	Euro 6	72,9	Energy dCi 110 EDC	3,8	99
	E	Euro 6	73,3	Energy Tce 130	5,6	126	Euro 6	73,3	Energy Tce 130	5,6	126
Talisman	D	Euro 6	69,2	dCi 160 EDC	4,5	118	Euro 6	70,6	dCi 110 EDC	3,6	95
	E	Euro 6	68,0	Tce 200 EDC	5,8	130	Euro 6	67,8	Tce 150 EDC	5,6	127
Espace V	D	Euro 6	69,1	dCi 160 EDC	4,6	120	Euro 6	70,3	dCi 130 EDC	4,4	116
	E	Euro 6	70,1	Tce 200 EDC	6,2	140	Euro 6	70,1	Tce 200 EDC	6,2	140
Kangoo II	D	Euro 5	72,2	Energy dCi 90	4,6	119	Euro 6	72,2	Energy dCi 90	4,3	112
	E	Euro 5	71,1	Energy Tce 115	6,1	140	Euro 6	71,1	Energy Tce 115	6,2	140
Master III	D	Euro 5	72,9	2.0 dCi	7,4	195	Euro 6	73,8	2.3 dCi	6,3	165
Trafic III	D	Euro 5	70,7	1.6 dCi 120	5,7	149	Euro 6	73,9	1.6 dCi 125	5,6	149
MARQUE DACIA											
Sandero II	D	Euro 5	72,0	dCi 90	4,0	105	Euro 6	73,8	dCi 75	3,5	90
	E	Euro 5	71,8	Tce 90	5,4	124	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
Logan II	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Euro 6	74,0	1,2 16v 90 GPL	6,2	98
	D	Euro 5	71,3	dCi 75	3,9	103	Euro 6	73,8	dCi 90	3,5	90
Duster	E	Euro 5	72,1	1,2 16v75	5,9	137	Euro 6	74,0	Tce 90	4,9	109
	GPL	Euro 5	72,1	1,2 16v75 GPL	7,5	120	Euro 6	74,0	Tce 90 GPL	6,2	98
Lodgy	D	Euro 5	73,4	dCi 110 4x2	4,8	127	Euro 6	75,0	dCi 110 4x2	4,4	115
	E	Euro 5	71,4	Tce 125 4x2	6,3	145	Euro 6	71,4	Tce 125 4x2	6,1	138
Dokker	D	Euro 5	74,6	dCi 110	4,4	116	Euro 6	73,5	dCi 90	4,0	103
	E	Euro 5	72,3	Tce 115	5,9	135	Euro 6	72,3	Tce 115	5,5	124
Dokker	D	Euro 5	72,6	dCi 90	4,5	118	Euro 6	73,2	dCi 90	4,2	108
	E	Euro 5	73,9	1,6 Mpi 85	7,5	168	Euro 6	72,3	Tce 115	5,7	130



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).

Les actions menées au nom du Groupe Renault et conformément à sa politique RSE, par des entités non consolidées, sont récapitulées en 2.9.3.2. Compte tenu de leur pleine intégration dans la stratégie de déploiement RSE et leur poids relatif dans l'ensemble des actions menées (à ce jour), elles ne sont pas isolées dans les éléments de synthèse.

B. ÉVALUATION DE L'INVESTISSEMENT ASSOCIÉ AUX ACTIONS SOCIÉTALES

Sont inclus dans les calculs :

- les actions sociétales (définies en A) menées par les entités du Groupe à travers le monde ;

(1) (Source : <http://stats.oecd.org>).

- 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) ⁽¹⁾ 5, soit 230 jours ;
- coût moyen annuel = Frais de personnel (cf. 2.4.1.2)/Effectif total (cf. 2.4.1.1) ;
- taux journalier moyen appliqué = coût moyen annuel/nombre jours travaillés, soit 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	RÉGION					
		CORPORATE	EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE
TOTAL	373	57	156	84	13	39	24
Diversité	80	22	29	16	3	9	1
Éducation	86	14	33	15	2	14	8
Sécurité	69	11	16	26	2	5	9
Mobilité	23	5	6	11	1	0	0
Environnement	16	0	6	3	0	5	2
Autre	99	5	66	13	5	6	4

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE (€)

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	RÉGION						TOTAL
		CORPORATE	EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	AFRIQUE, MOYEN-ORIENT, INDE	
TOTAL	373	6 022 325	1 581 337	1 065 008	1 218 889	1 082 452	523 618	11 495 643
Diversité	80	300 353	267 689	103 913	37 875	432 480	11 171	1 153 481
Éducation	86	2 494 658	389 245	362 790	706 282	366 889	236 884	4 556 748
Sécurité	69	1 165 740	175 030	204 955	122 624	211 630	242 641	2 122 619
Mobilité	23	1 746 990	119 554	182 647	221 160	0	0	2 270 351
Environnement	16	0	39 692	4 865	0	38 258	6 386	89 201
Autre	99	314 584	590 127	205 838	130 948	33 194	26 536	1 303 242

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR OBJECTIF PREMIER (€)

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	CARITATIF	TERRITOIRE	COMMERCIAL	TOTAL
TOTAL	373	1 612 833	7 066 923	2 815 887	11 495 643
Diversité	80	155 606	774 272	223 603	1 153 481
Éducation	86	719 165	3 790 177	47 406	4 556 748
Sécurité	69	89 176	1 748 671	284 772	2 122 619
Mobilité	23	0	230 858	2 039 493	2 270 351
Environnement	16	31 818	17 347	40 036	89 201
Autre	99	617 068	505 597	180 578	1 303 242

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR THÉMATIQUE ET PAR TYPE DE DON (€)

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	MONÉTAIRE	NATURE	PERSONNEL	TOTAL
TOTAL	373	5 923 620	3 725 764	1 874 810	11 495 643
Diversité	80	977 305	67 609	110 246	1 153 481
Éducation	86	3 083 751	938 576	542 686	4 556 748
Sécurité	69	923 152	934 754	268 807	2 122 619
Mobilité	23	324 487	1 341 360	613 852	2 270 351
Environnement	16	37 005	21 544	31 126	89 201
Autre	99	577 919	421 922	308 093	1 303 242

Ces tableaux comprennent 4 actions dans des entités non-consolidées pour un montant total de 42 480€.



2.9.3.3 DÉTAIL DES PROGRAMMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN SOUTIEN MÉCÉNAT EN 2015 VIA LE SITE RENAULT.COM

THÉMATIQUE	PROJET	OBJECTIF	SOUTIEN ACCORDÉ (en euros)
	Association Foyer de Bougligny	L'association vient en aide aux personnes atteintes d'un handicap psychique ou mental grâce à de l'interaction entre le grand public et les résidents du Foyer de Bougligny. Le centre prévoit des activités diverses mais surtout de l'équitation adaptée aux personnes handicapées et ouvertes au grand public pour limiter l'exclusion et favoriser les liens entre valides et non valides.	7 500
	L'animateur c'est moi !	L'association Loisirs Pluriel fédère 14 centres de loisirs accueillant des enfants valides et non valides. Les étudiants fondateurs de l'association sont à l'origine du projet. L'objectif principal est de mettre en place un film d'animation tourné avec ces enfants pour sensibiliser le grand public à la situation des enfants handicapés.	720
	Cover	L'association travaille pour améliorer l'accessibilité des vêtements pour personnes handicapées. COVER est une interface entre les personnes en situation de handicap et l'industrie du prêt-à-porter. L'objectif est de travailler sur des prototypes et labelliser les vêtements afin de les rendre accessibles aux personnes handicapées.	5 000
	L'envol	L'association organise des séjours gratuits de thérapie récréative pour des enfants gravement malades. Elle met en place des activités culturelles ou sportives, individuelles ou collectives pour que les enfants développent des compétences et prennent confiance en eux.	8 280
	Fondation Leopold Bellan - Centre Augustin Grossellin	Le Centre Augustin Grossellin accueille 60 jeunes atteints de surdité moyenne, sévère ou profonde. La plupart d'entre eux souffre d'un ou plusieurs handicaps associés. L'équipe éducative cherche à augmenter leur autonomie et socialisation, notamment en organisant des sorties culturelles et sportives ainsi que des séjours. Le projet Mobilité pour les jeunes transformerait considérablement leur prise en charge et faciliterait leur vie de tous les jours.	15 000
	Sikana	Organisation à but non lucratif qui produit et diffuse des programmes pédagogiques vidéo pour améliorer le quotidien des plus démunis et leur permettre d'entreprendre et de rendre l'éducation accessible à tous, partout et gratuitement. Ont été ciblées des thématiques basiques et urgentes comme l'agriculture durable, la santé, l'artisanat la nutrition ou le sport. Elle cherche un partenaire pour le programme <i>Social Skills And Environment Knowledges</i> , qui est en lien avec la COP21.	25 000
	Savoir Apprendre	L'association veut développer le goût des sciences auprès de jeunes défavorisés en créant un musée mobile utilisant une démarche pédagogique innovante basée sur l'expérimentation des sciences (manipuler et comprendre des phénomènes.) Ce modèle s'éloigne du format scolaire et permet aux jeunes en difficulté de s'épanouir dans un autre contexte d'apprentissage.	9 000
Capital humain	AFAP Maison de l'apprenti	L'association vient en aide aux jeunes de 15 à 21 ans ayant des difficultés. Le projet vise à faire participer 45 jeunes à des ateliers techniques et mécaniques pour restaurer et transformer une vieille Renault Juva 4 trouvée dans une grange afin de faire émerger chez eux un projet professionnel. La restauration du véhicule Renault consiste également à le rendre plus écologique grâce à la mise en place d'un moteur au bioéthanol.	15 000
	Sauvegarde de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte en Yvelines	Avec l'aide du Conseil Général des Yvelines, l'association Sauvegarde des Yvelines créée en 1876, souhaite développer un projet d'auto-école sociale pour accompagner des personnes en difficulté. L'objectif est de permettre à des bénéficiaires du RSA moyennant une contribution modique d'obtenir leur permis de conduire qui est un frein à leur employabilité (environ 200 personnes).	13 500
	Pôle Mobilité Emploi	Plate-forme numérique innovante pour lever les freins à la mobilité professionnelle et faire de cette mobilité géographique une opportunité de (re)trouver un emploi. Plate-forme centralisant toutes les informations nécessaires pour anticiper, se préparer à cette mobilité. Via cette plate-forme, l'objectif est aussi de créer des liens entre les différents acteurs qui œuvrent dans ce domaine. La plate-forme réunit un grand réseau d'acteurs privés et publics apportant leurs compétences communes (aide psychologique, RH, matérielle, coaching pour dynamiser l'emploi en France et lutter contre les inégalités territoriales.	10 000
Mobilité	Rebondir après une épreuve	L'association propose un programme d'accompagnement innovant où le bénéficiaire est accompagné par un groupe (formé au sein des bénévoles) de psychologues, consultants, dirigeants d'entreprises, coachs... Ce projet vise à venir en aide aux personnes dans le besoin (emploi, famille, santé) en maximisant les chances pour anticiper ou sortir de la précarité.	2 000

THÉMATIQUE	PROJET	OBJECTIF	SOUTIEN ACCORDÉ (en euros)
	Double Z	L'association a un objectif principal de sensibiliser les personnes de tout âge à la sécurité routière. Elle met en place une tournée théâtrale (de façon ludique et pédagogique) en Île-de-France. L'association veut poursuivre cette tournée entre janvier et décembre 2015 en passant dans 20 villes différentes pour attirer près de 4 000 spectateurs.	5 000
	Adel Metni	Projet de création d'une école de formation à la conduite préventive pour les jeunes afin de leur apprendre les principes de base sur la sécurité routière, le code de la route et la conduite simple ou à risque. Formation théorique ET pratique qui se développerait d'abord au Liban puis dans tout le Moyen-Orient.	14 000
	Protection Civile Paris 12	La Protection Civile de Paris 12 souhaite acquérir un véhicule électrique pour réduire les émissions de CO ₂ . Un KANGOO Z.E. lui a été attribué pour effectuer ses maraudes et déplacements. Elle opère en secours, formations et humanitaire pour agir auprès des personnes les plus défavorisées.	10 000
Sécurité	Association Marilou	L'association veut aménager un véhicule (type MASTER) pour mettre en place une unité mobile de prévention et de sensibilisation sur les conduites à risques et sur l'insécurité routière. Avec ce véhicule aménagé, elle pourrait recevoir des conducteurs contrevenants lors d'opérations de contrôle au bord des routes, participer à des villages sécurité routière, faire des dépistages préventifs alcool et stupéfiants en sortie de boîte de nuit et réaliser des actions de sensibilisation.	20 000



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

Emploi					
		Effectifs Groupe	Groupe	2.4.1.1	
		Répartition des effectifs par région	Groupe	2.4.1.1	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique		Répartition des effectifs par sexe	Groupe	2.4.1.1	
		Répartition des effectifs par âge	Groupe	2.4.1.1	
Embauches et licenciements		Nombre de recrutements	Groupe	2.4.1.1	
		Répartition des recrutements par région	Groupe	2.4.1.1	
		Nombre de licenciements	Groupe	2.4.1.1	
		Répartition des frais de personnel par région	Groupe	2.4.1.2	
Rémunérations et leur évolution		Ratio frais de personnel sur chiffre d'affaires	Groupe	2.4.1.2	
		Coût moyen des frais de personnel par région	Groupe	2.4.1.2	
		Système d'évaluation, de développement et de rémunération	Groupe	2.4.3.2	
		Intéressement à la performance du Groupe	Groupe	2.4.3.2	
Organisation du travail					
	Organisation du temps de travail	Salariés en télétravail	France	2.4.1.3	
Organisation du travail	Absentéisme	Taux d'absentéisme	Groupe	2.4.2.1	
Formation					
Politiques mises en œuvre en matière de formation		Politique de gestion dynamique des compétences	Groupe	2.4.1.4	
		Suivi de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	France	2.4.1.4	
		Développement de la filière expertise	Groupe	2.4.1.4	
		Qualité du management	Groupe	2.4.2 et 2.4.2.3	
		Développement des talents	Groupe	2.4.2.1 et 2.4.2.2	
		Échanges avec les partenaires de Renault	Groupe	2.4.2.2	
Formation	Nombre total d'heures de formation	Nombre total des heures de formation	10 principaux pays	2.4.1.4	
Égalité de traitement					
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes		Promotion de la diversité	Groupe	2.4.2.1	
		Taux de femmes managers	Groupe	2.4.2.1	
		Part des postes clés occupés par des femmes	Talent@Renault	2.4.2.1	
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Taux de salariés handicapés	Groupe	2.4.2.1
Égalité de traitement	Politique de lutte contre les discriminations	Part des postes clés occupés par des profils internationaux	Talent@Renault	2.4.2.1	
		Politique en faveur des jeunes et des seniors	Groupe	2.4.2.1	
Santé et sécurité					
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles		Prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel	Groupe	2.4.3.1	
		Cotation des postes de travail en fabrication (ergonomie)	Groupe	2.4.3.1	
		Maîtrise du risque routier	Groupe	2.4.3.1	
		Certification « système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail »	Groupe	2.4.3.1	
	Conditions de santé et de sécurité au travail	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
		Nombre d'accidents du travail avec arrêt (taux F2)	Groupe	2.4.3.1	
		Nombre de jours d'arrêt de travail pour accident du travail (taux G)	Groupe	2.4.3.1	
		Taux de maladies professionnelles	Groupe	2.4.3.1	

Relations sociales				
	Organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Accord-cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe	2.4.4.1 et 2.4.4.2
		Communication interne	Groupe	2.4.4.4
		Nombre des accords majeurs	Groupe	2.4.4.3
Relations sociales	Bilan des accords collectifs	Thèmes des accords majeurs	Groupe	2.4.4.1 et 2.4.4.3
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 compte les questions environnementales	Description de l'organisation du Groupe pour prendre en compte les questions environnementales ACV comparatives KADJAR / SCENIC III et TALISMAN / LAGUNA III	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
	Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Véhicules Signature ECO2 Part des véhicules de la gamme ayant fait l'objet d'une ACV (en % des ventes mondiales)	Europe Groupe	Véhicules 2.3.3.4 2.6.2.1
	Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	Présentation des différents types de formations et sensibilisations environnementales dispensées aux salariés du Groupe	Groupe	2.6.2.2
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Moyens humains (effectif du réseau Environnement industriel) Dépenses de Recherche et Ingénierie Avancée consacrées à la réduction des impacts environnementaux des véhicules 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	2.6.2.2 2.6.2.3 2.6.2.3
Politique générale	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				
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Fabrication Émissions de COV, NO _x , SO ₂ % de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluablees % 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	Fabrication 2.6.3.5 et 2.9.2.3 2.6.3.5 2.9.2.3 2.6.3.4 2.6.3.4
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Fabrication Quantité de déchets générés par les usines en tonnes et en kg par véhicule produit Répartition des déchets par type de traitement Nombre de sites sans déchets envoyés en décharge Véhicules Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale INDRA et son réseau de démolisseurs agréés Part des ventes réalisées dans les pays au sein desquels Renault contribue à l'organisation de la collecte des véhicules hors d'usage (VHU)	France Groupe	Fabrication 2.6.3.3 et 2.9.2.3 2.6.3.3 2.6.3.3 Véhicules 2.6.3.2 2.6.3.2 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 2.9.2.4



Utilisation durable des ressources

	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Consommation d'eau (m ³ totaux et m ³ /véhicule) Répartition des consommations par source	Groupe	Fabrication 2.6.3.4 et 2.9.2.3 2.6.3.4
	Consommation de matières premières	Quantité d'acier, fonte, aluminium, matières plastiques utilisées pour la production des véhicules	Groupe	Fabrication 2.6.3.2
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	% d'acier, fonte, aluminium, plastique recyclé % de matières recyclées dans les véhicules produits en Europe % de matières plastiques recyclées sur Nouvel ESPACE	Groupe	Véhicules 2.6.3.2 2.6.3.2 2.6.3.2
	Consommation d'énergie	Fabrication Consommation d'énergie (totale et par site) Véhicules Consommation des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Groupe Europe	Fabrication 2.6.3.1 et 2.9.2 Véhicules 2.9.2.3
	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	Groupe	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 indirect Répartition des émissions de GES par type de source	Groupe	Fabrication 2.6.3.1 et 2.9.2.3 2.6.3.1 et 2.9.2.3 2.6.3.1
	Rejets de gaz à effet de serre	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	Europe	Véhicules 2.6.3.1 2.9.2.4

Changement climatique	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
Relations parties prenantes	Conditions du dialogue		Groupe	2.1.6
	Actions de partenariat ou de mécénat		Groupe	2.1.6 et 2.8.1.2, 2.8.1.3
Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Diffusion des standards RSE dans le processus achats	Groupe	2.3.2
	Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	Suivi de la performance RSE des fournisseurs	Groupe	2.3.2 et 2.8.1
	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	2.3.3.4, 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 responsables ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, 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 2015

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 2015 : 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 2015 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARMIL LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B+	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	B	1

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 collèges, 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 2015 : 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. Le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

Résultat 2015 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponible sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient la note de 100/100, associée à une note de performance A-, ce qui lui permet d'être sélectionné dans le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI).

SUSTAINALYTICS

Sustainalytics est un fournisseur indépendant global d'analyse ESG spécialisé dans la performance environnementale, sociale et de gouvernance des sociétés.

En 2015, le score de Renault est de 75/100.

(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.



2.9.6 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- l'Euronext-Vigeo Europe 120 : sont admises dans un indice Vigeo, 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 Vigeo dans la définition et l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises ;
- l'Euronext Vigeo Eurozone 120 : cet indice regroupe les 120 entreprises de la zone euro les plus avancées ;
- Ethibel Excellence : Renault était intégré dans le Registre d'investissement ETHIBEL EXCELLENCE en 2015 et confirmé en 2016. La sélection par le Forum ETHIBEL (www.forumethibel.org) indique que la société assure une meilleure performance en terme de Responsabilité Sociale que la moyenne de son secteur.
- l'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigeo. 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.
- Global 100 : Depuis 2005, le magazine Corporate Knights quantifie et classe la performance responsable des plus grandes entreprises mondiales. En 2016, Groupe Renault continue de figurer sur l'indice Global 100, au titre de ses performances 2015.



2.9.7 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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, des méthodes de calcul des indicateurs d'accidentabilité, des instructions de reporting des indicateurs RH et de la procédure de calcul de l'indicateur Carbon Footprint dans leur version de 2015 (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 huit personnes entre juillet 2015 et février 2016 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 ;
- 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.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr

(2) Informations vérifiées en assurance raisonnable présentées dans la ligne « Total Groupe 2015 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2015 » du chapitre 2.9.2.3.

(3) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.



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 13 % pour les effectifs, 10 % pour les indicateurs de santé-sécurité au travail et entre 39 % et 76 % 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 39 % et 76 % 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 26 février 2016

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 NOx 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, nombre d'employés formés pendant l'année, nombre de managers formés dans l'année, nombre de salariés handicapés, nombre d'accords collectifs signés.

Informations qualitatives : accessibilité économique (chapitre 2.2.3), émissions polluantes des véhicules thermiques (2.6.3.5), qualité de l'air dans l'habitacle (2.6.3.5), sécurité du véhicule (chapitre 2.7.1.1), gestion du risque substance (chapitre 2.7.2), dialogue social (2.4.4), gestion des plans de succession (2.4.2 Développer les talents, promouvoir la diversité et soutenir la qualité du management)

(5) Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives des sites industriels, nous avons sélectionné : Novo Mesto (Slovénie), Douai (France), Cléon (France), Batilly (France), Dacia (Roumanie), Valladolid Carrosserie – Valladolid Montage – Valladolid Motores (Espagne), Bursa (Turquie), Tanger (Maroc), Cacia (Portugal), Envigado (Colombie), Busan (Corée du Sud), Los Andes (Chili), Grand Couronne – émissions de SO₂ seules (France).

Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives du réseau de distribution, nous avons sélectionné : plaque Bordeaux (garages de Pont de la Maye et de Lormont), plaque Nord (garages de Valenciennes et de Lille Faches-Thumesnil) et l'Espagne (garages de Burgos et de Majadahonda).

Pour nos travaux sur les informations sociales quantitatives relatives à la santé et à la sécurité au travail, nous avons sélectionné : Novo Mesto (Slovénie), Batilly (France), Valladolid Carrosserie – Valladolid Montage – Valladolid Motores (Espagne), Cacia (Portugal) et Los Andes (Chili).

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 : l'Espagne, la Slovaquie, le Portugal et le Chili.

TALISMAN ESTATE



19 administrateurs

AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT



LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT RFA	222
3.1.1 Composition, conditions de préparation et travaux du Conseil	222
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations du dirigeant mandataire SOCIAL	249
3.1.3 Rôle des organes de direction et rôle des comités	250
3.1.4 Dispositif propre à l'éthique	251
3.1.5 Dispositif du Groupe en matière de contrôle interne et de gestion des risques	252
3.1.6 Mise en œuvre des objectifs de contrôle interne et de gestion des risques	255
3.1.7 Financement des ventes : RCI Banque	258
3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ RENAULT RFA	261
3.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS RFA	262
3.3.1 Rémunération et avantage du dirigeant mandataire social	262
3.3.2 Rémunération des administrateurs	267
3.3.3 Rémunération des cadres dirigeants : actions de performance	269
3.4 INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS SUR TITRES	272

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 du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, 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 au sein de la Société.

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 2016.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise. Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, Renault se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep/Medef, 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
 - 1 administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires ;
- 2 ADMINISTRATEURS** désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- 3 ADMINISTRATEURS** élus par les salariés.

TAUX DES ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (1)

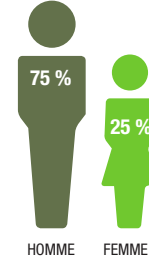
66,7 %

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

33,3 %

ADMINISTRATEURS NON-INDÉPENDANTS

PARITÉ AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (1)

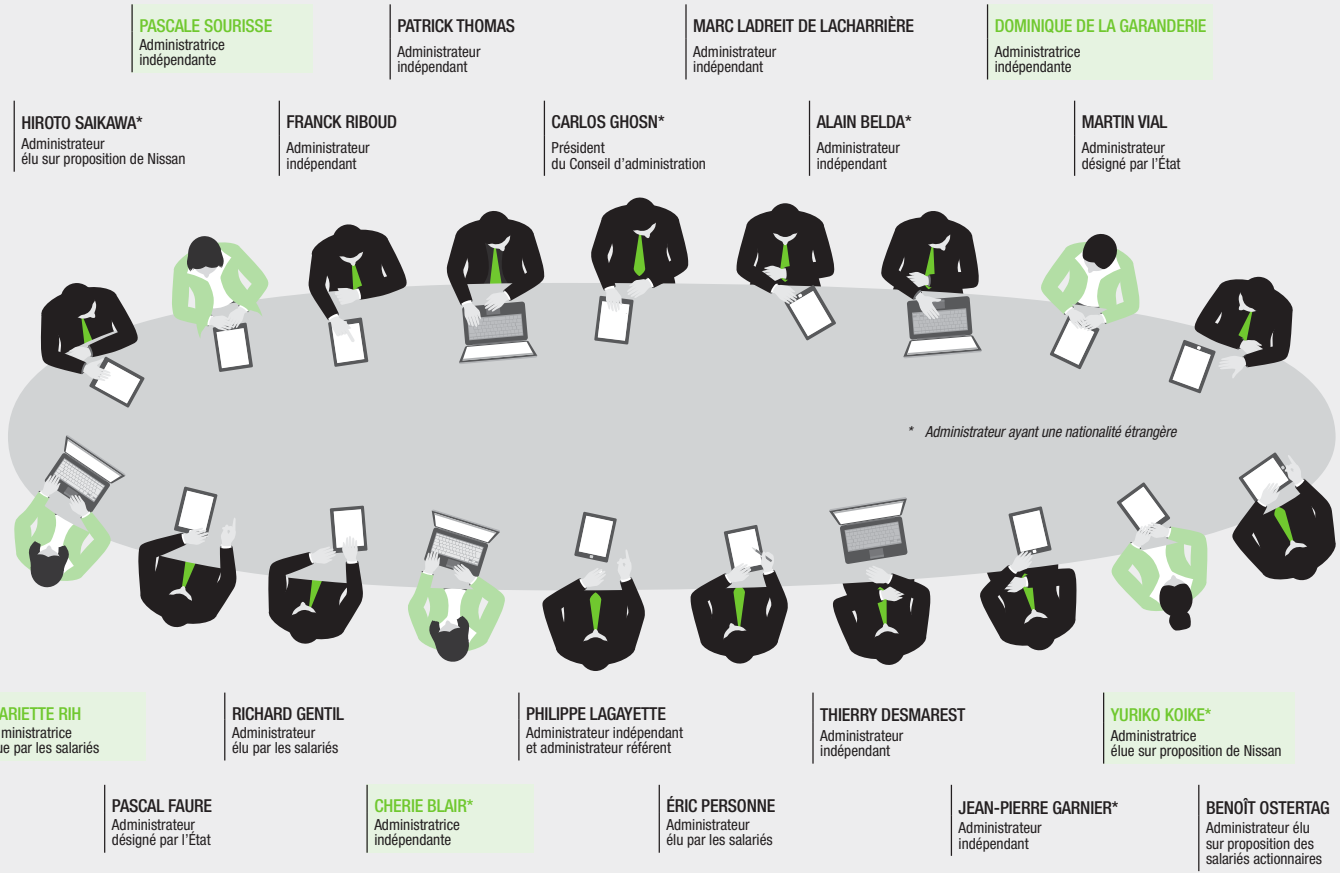


DIVERSITÉ

6

ADMINISTRATEURS SUR 19 ONT UNE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE

3



COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2015

	ALAIN J-P BELDA	THIERRY DESMAREST	PASCAL FAURE	DOMINIQUE DE LA GARANDERIE	JEAN-PIERRE GARNIER	RICHARD GENTIL	MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE	PHILIPPE LAGAYETTE	BENOÏT OSTERTAG	ÉRIC PERSONNE	MARIETTE RIH	HIROTO SAIKAWA	PASCALÉ SOURISSE	PATRICK THOMAS	MARTIN VIAL
COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	*		*			+	*								*
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	*	*		*		*			*						+
COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE			*				+	*				*			*
COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE	*	+	*	*	*				*	*	*	*	*		*
COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE		*	*	+	*			*		*					

* Membre + Président

(1) Conformément au code Afep/Medef.

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 équilibrée femmes/hommes et d'une diversité reflétant l'internationalisation du Groupe. Ainsi, le Conseil comporte :

- cinq femmes : M^{me} Blair (nommée lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015), M^{me} Koike, M^{me} de La Garanderie, M^{me} Rih (élue par les salariés) et M^{me} Sourisse. Depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault. La Société prend en compte la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Le Conseil poursuit sa politique de féminisation ayant pour objectif de compter au moins 40 % de membres féminins en 2017, conformément à la loi et au Code Afep/Medef. Une nouvelle femme sera ainsi proposée au mandat d'administrateur, lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 (voir la biographie reproduite au chapitre 3.1.1.2) ;
- de nombreux administrateurs de nationalité étrangère (américaine, anglaise, brésilienne, japonaise), qui représentent 31,6 % des membres du Conseil ;
- quatre administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires.

Les administrateurs sont sélectionnés en fonction des critères mentionnés ci-dessus, et notamment sur la base de leur expérience et de leurs compétences (gestion de grands groupes internationaux, connaissance de thématiques spécifiques en lien avec l'activité du Groupe, connaissance des marchés d'implantation de Renault, 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 2015. Ils

ont notamment suivi des formations internes dispensées par des salariés du Groupe et des formations effectuées par des organismes externes. Ces formations, contribuent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe leur confèrent une bonne connaissance de l'organisation et des activités du Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.1.2). Il est à noter que les modalités de mise en œuvre de ces formations sont déjà en ligne, depuis de nombreuses années, avec les dispositions du décret du 3 juin 2015 portant sur la formation des administrateurs représentant les salariés.

Enfin, hormis les administrateurs élus sur proposition de Nissan et les administrateurs 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 2015, la composition du Conseil d'administration a évolué de la façon suivante :

- M^{me} Chérie Blair a été nommée en qualité d'administratrice lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015 pour une durée de quatre années, en remplacement de M. Charles de Croisset ;
- le mandat de M. Philippe Lagayette a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015 ;
- par arrêté en date du 9 septembre 2015, M. Martin Vial, nouveau Commissaire aux Participations de l'État, a été nommé membre du Conseil d'administration en qualité de représentant de l'État, en remplacement de M. Régis Turrini.

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 2015 est de 62 ans.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE	MODALITÉS DE DÉSIGNATION	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION
2016	M ^{me} Rih	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	M. Desmarest *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2008
	M. Garnier *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2008
	M. Gentil	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
	M. Personne	Administrateur élu par les salariés	Novembre 2012
2017	M ^{me} de La Garanderie *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Février 2003
	M. Belda *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Mai 2009
	M ^{me} Koike	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Avril 2013
	M. Ostertag	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition des salariés actionnaires	Mai 2011
2018	M ^{me} Sourisse *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2010
	M. Thomas *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2014
	M. Ghosn (<i>Président-Directeur général</i>)	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2002
	M. Ladreit de Lacharrière*	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Octobre 2002
	M. Riboud *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Décembre 2000
	M. Saikawa	Administrateur élu par l'Assemblée générale sur proposition de Nissan	Décembre 2006
2019	M ^{me} Blair *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Avril 2015
	M. Lagayette *	Administrateur élu par l'Assemblée générale	Mai 2007

* Administrateur indépendant.

Les administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté, sans limitation de durée.

Les mandats des administrateurs élus par les salariés prendront fin en novembre 2016. Des élections internes seront organisées pour élire les trois nouveaux administrateurs représentant les salariés.



3.1.1.2 LISTE DES MANDATS OU FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2015



CARLOS GHOSN

Président du Conseil d'administration

Date de naissance : 09/03/1954
(61 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 : 305 200

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en mars 1954, Carlos Ghosn est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Il entre chez Michelin en 1978 pour diriger l'usine du Puy (France). Il dirige ensuite les activités de Michelin Amérique du Sud basées au Brésil. En 1989, il devient Président-Directeur général de Michelin Amérique du Nord. Carlos Ghosn entre chez Renault en 1996 comme Directeur général adjoint. Outre le contrôle des activités de Renault dans le Mercosur, il est alors responsable de la recherche, de l'ingénierie et du développement automobile, de la production, des activités mécaniques et des achats. En 1999, il rejoint Nissan Motor en tant que Directeur général. Il est nommé Président-Directeur général en 2001.

Directeur général du Groupe depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor. Il est nommé Président-Directeur général de Renault en 2009 et reconduit en 2014.

Carlos Ghosn a par ailleurs été élu Président du Conseil d'administration du constructeur russe AVTOVAZ en 2013.

Enfin, il est membre du Conseil consultatif international de l'Université Tsinghua de Pékin et membre du Conseil stratégique de l'Université Saint Joseph de Beyrouth.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Président-Directeur général de Renault SA (France)
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 Directoire de Alliance Rostec Auto b.v. (Pays-bas)
Président du Conseil d'administration de Renault do Brasil (Brésil)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur d'Alcoa (Brésil)

Échéance de mandat

2011



ALAIN J.P. BELDA

Administrateur indépendant

Date de naissance : 23/06/1943
(72 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

Membre 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 Restoque (Brésil)

Sociétés non cotées :

Directeur exécutif de Warburg Pincus (USA)
Administrateur d'Oméga Energia Renovavel SA (Brésil)
Administrateur de Banco Indusval & Partners (Brésil)
Administrateur de GPS Serviços (Brésil)
Administrateur de Pet Center Marginal (Brésil)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de Citibank

Membre du Business Council

Échéance de mandat

2012

2015

**CHERIE BLAIR****Administratrice indépendante**

Date de naissance : 23/09/1954 (61 ans)

Nationalité : anglaise

Date de 1^{er} mandat : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 100

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Cherie Blair, *Commander* de l'Ordre de l'Empire britannique, Queen's Counsel, est une avocate de premier plan, spécialisée dans les droits de l'homme et le droit international. Elle a été nommée *Queen's Counsel* en 1995 et est l'épouse de l'ancien Premier Ministre britannique, Tony Blair.

À travers son rôle de fondatrice et présidente de la société Omnia Stratégie LLP, 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

Échéance de mandat

Néant

**THIERRY DESMAREST****Administrateur indépendant**

Date de naissance : 18/12/1945 (70 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. Il redevient Président du Conseil d'administration de Total SA d'octobre 2014 à décembre 2015. Il est également Président du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité stratégique de Total SA.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur 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

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
Président du Conseil d'administration de Total SA	2015

**PASCAL FAURE****Administrateur désigné
par l'État****Date de naissance :** 01/02/1963
(53 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
indépendante****Date de naissance :** 11/07/1943
(72 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.

M^{me} de La Garanderie est aujourd'hui membre du Haut Comité pour le Gouvernement d'Entreprise (Afep/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'Holcim France Bénélux	2012
--	------

**JEAN-PIERRE GARNIER****Administrateur indépendant**

Date de naissance : 31/10/1947
(68 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'Actélon.

Il est *Operating Partner* d'Advent International (USA).

Il est Officier de la Légion d'honneur et il est également *Knight 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'Actélon (Suisse)

Administrateur d'United Technology Corp (USA)

Administrateur de Radius Health Inc. (USA)

Sociétés non cotées :

Président du Conseil d'administration de Alzheon Inc. (USA)

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

Président du Conseil d'administration de Cérénis (France)

2015

**RICHARD GENTIL****Administrateur élu par les salariés**

Date de naissance : 29/04/1968
(47 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : novembre 2012

Date de début de mandat en cours : avril 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 électrotechnique, 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
(63 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. M^{lle} 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. M^{lle} 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

Néant

Échéance de mandat

**MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE****Administrateur indépendant**

Date de naissance : 06/11/1940
(75 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 financiers et médiatiques. Fitch Ratings, Groupe Lucien Barrière, Webedia, notamment.

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 Abou Dabi.

Il est élevé à la dignité de grand-croix de la Légion d'honneur le 31 décembre 2010.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Président-Directeur général de Fimalac (France)

Administrateur du groupe Casino (France)

Administrateur de la Société Fermière du Casino Municipal de Cannes (France)

Représentant permanent de Fimalac au Conseil d'administration de NextRadio TV (France)

Sociétés non cotées :

Président du Directoire du groupe Marc de Lacharrière (France)

Président du Conseil d'administration de l'Agence France Museums (France)

Président du Conseil d'administration de Fitch Group Inc. (USA)

Président du Conseil de surveillance de Webedia (France)

Administrateur du groupe Lucien Barrière SAS (France)

Gérant de Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)

Représentant permanent de la Financière de l'Océan Indien (SAS) au Conseil d'administration de Ciel Ltd. (Maurice)

Administrateur de Gilbert Coullier Productions (SAS) (France)

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

Membre de la Fondation Culture et Diversité

Membre d'associations d'intérêt général : Conseil artistique des musées nationaux – Fondation des sciences politiques

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président du Conseil d'administration de Fitch Ratings (USA)

Administrateur du Musée des Arts Décoratifs

Président du Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac

Administrateur de l'Oréal

Échéance de mandat

2012

2013

2013

2014

**PHILIPPE LAGAYETTE**

Administrateur indépendant
Administrateur référent

Date de naissance : 16/06/1943
(72 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : mai 2007

Date de début de mandat en cours : avril 2015

Date d'échéance du mandat : AG 2019

Nombre d'actions détenues : 1 000

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

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

**BENOÎT OSTERTAG**

Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires

Date de naissance : 02/08/1965
(50 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 : 97 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 diplômé de l'École Centrale de Paris et salarié Renault depuis 25 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, au Technocentre de Guyancourt (78).

M. Ostertag est un ancien élu CFDT en Comité d'établissement puis en Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. 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
(53 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 :** 100**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**

Néant

**Échéance
de mandat****FRANCK RIBOUD****Administrateur
indépendant****Date de naissance :** 07/11/1955
(60 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 diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Il est entré en 1981 dans le Groupe où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition à date réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur général de la société des Eaux Minérales d'Evian.

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 change de nom et devient Danone afin de se doter d'une marque mondiale.

Du 2 mai 1996 jusqu'au 30 septembre 2014, il a été Président-Directeur général de Danone. Depuis le 1^{er} octobre 2014, suite à la dissociation des fonctions, il est Président du Conseil d'administration de Danone.

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 et Président du Comité stratégique Danone SA (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Bagley Latinoamerica SA (Espagne)

Président du Conseil d'administration de Danone Communities (SICAV) (France)

Administrateur de Rolex SA (Suisse)

Administrateur de Rolex Holding SA (Suisse)

Membre du Conseil d'orientation de Livelihoods Fund (SICAV) (France)

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	2012
Administrateur d'Omnium Nord Africain (ONA)	2012
Administrateur de l'Association nationale des industries agroalimentaires	2013
Directeur général et Président du Comité exécutif Danone SA	2013

**MARIETTE RIH****Administratrice élue par les salariés**

Date de naissance : 26/03/1967
(48 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 communication digitale.

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 SAİKAWA****Administrateur élu sur proposition de Nissan**

Date de naissance : 14/11/1953
(62 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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Hiroto Saikawa est né le 14 novembre 1953. Diplômé en sciences économiques de l'Université de Tokyo, il rejoint Nissan Motor Co.Ltd. en 1977. En 1999, il est nommé *General Manager* de la Direction stratégie achats de Nissan Europe N.V. En 2001, il devient *Executive General Manager* de Renault-Nissan Purchasing Organization, et il est nommé *Senior Vice-President* de Nissan Motor Co. Ltd. en 2003. En avril 2005, il accède au poste de *Vice-President Executive* et devient membre du Conseil d'administration de Nissan Motor Co.Ltd. en juin de la même année. En juin 2011, M. Saikawa est nommé *Representative Director*. Outre ses mandats, M. Saikawa a été nommé Directeur délégué à la compétitivité de Nissan Motor Co.Ltd. en avril 2013 et devient Vice-Président de la société en juin 2015.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES**MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur, Directeur délégué à la compétitivité et Vice Président de Nissan Motor Co.Ltd. (Japon)

Sociétés non cotées :

Administrateur de Dongfeng Motor Co., Ltd. (Chine)

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Échéance de mandat

Néant

**PASCALE SOURISSE****Administratrice
indépendante****Date de naissance :** 07/03/1962
(53 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 President*, Directeur général de la division systèmes Terre et Interarmées de Thales puis en février 2010, *Senior Vice President*, Directeur général de la division systèmes C41 de défense et sécurité. Jusqu'en 2012, elle est aussi Président-Directeur général de Thales Communications & Security et Présidente de Thales Services.

Pascale Sourisse 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, membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations de Vinci (France)

Administrateur, Membre du Comité d'audit et d'éthique et Présidente du Comité de suivi des obligations de fin de cycle d'Areva SA (France)

Sociétés non cotées :

Présidente de Thales International SAS (France)

Présidente de Thales Europe SAS (France)

Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur d'ODAS (France)

Autres entités juridiques :

Présidente du Conseil d'école de Télécom Paris Tech (France)

Administrateur de l'Agence nationale des fréquences (France)

Administrateur de l'Agence nationale de la recherche (France)

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance
de mandat**

Membre de l'organe collégial de Thales Security Solutions & Services SAS (France)	2011
Présidente de SITAC SAS (précédemment 181 Centelec SAS) (France)	2011
Membre du Conseil d'administration de l'Institut Télécom (France)	2011
Président-Directeur général de Thales Communications & Security SAS (France)	2012
Présidente de Thales Services SAS (France)	2012
Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space SAS (France)	2012
Membre du Conseil du GIFAS (France)	2012
Membre du Conseil d'administration de DCNS (France)	2012
Présidente de Thales Canada Inc. (Canada)	2013
Administrateur Thales UK Ltd. (Royaume-Uni)	2013
Administrateur de Thales Electronics Ltd. (Royaume-Uni)	2013
Membre du Conseil de surveillance de Thales Netherland BV (Pays-Bas)	2013
Administrateur de Thales USA Inc. (USA)	2013
Administrateur Australian Defence Industries Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Australia Holdings Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Underwater Systems Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Thales Training & Simulation Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur ATM Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Australia Corporate Finance Pty Ltd. (Australie)	2013
Administrateur Australia Finance Pty Ltd. (Australie)	2013
Représentant permanent de Thales en qualité d'administrateur de SOFRESA (France)	2015

M^{me} Sourisse a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales de la société Australian Defence Industries. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats ne sont pas listés.

**PATRICK THOMAS****Administrateur indépendant**

Date de naissance : 16/06/1947
(68 ans)

Nationalité : française

Date de 1^{er} mandat : AG 2014

Date de début de mandat en cours : avril 2014

Date d'échéance du mandat :
AG 2018

Nombre d'actions détenues : 100

Président du Comité des rémunérations
Membre du Comité de 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)

Sociétés non cotées :

Membre du Conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)

Membre du Conseil de surveillance de Château Palmer (France)

Président du Comité de surveillance d'Ardian Holding (France)

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
Administrateur de Lacoste (France)	2012
Vice-Président du Conseil de surveillance et membre du Conseil de surveillance de Gaulme (France)	2012
Gérant d'Hermès International	2014

M. Thomas a exercé de nombreux mandats sociaux dans des filiales du groupe Hermès. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats ne sont pas listés.

**MARTIN VIAL****Administrateur désigné
par l'État****Date de naissance :** 08/02/1954
(61 ans)**Nationalité :** française**Date de 1^{er} mandat :**
septembre 2015**Date d'échéance du mandat :** N/A**Nombre d'actions détenues :** N/A**Membre du Comité de l'audit, des risques et
de l'éthique****Membre du Comité des nominations et de la
gouvernance****BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Martin Vial est diplômé de l'ESSEC et de l'École nationale supérieure des postes et télécommunications.

Nommé administrateur des PTT en 1982 à la Direction générale des postes, Martin Vial rejoint, en 1986, la Direction du Trésor au Ministère de l'économie et des finances. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, Directeur adjoint puis Directeur des cabinets du Ministre des postes et télécommunications et de l'espace, du Ministre de l'équipement, du logement, des transports et de l'espace, et enfin du Ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-Directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT, et élu en 1996, Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande.

Fin 1997, il devient Directeur général du groupe La Poste, avec la création des trois branches d'activité : courrier, colis et express, services bancaires et financiers.

En décembre 2000, il est nommé Président du groupe La Poste et parallèlement Vice-Président de la Caisse nationale de prévoyance (CNP).

En septembre 2002, Martin Vial rejoint la Cour des Comptes en qualité de Conseiller-Maître.

De 2003 à 2014, il assure les responsabilités de Directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés du groupe.

En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Le 24 août 2015, Martin Vial est nommé Commissaire aux Participations de l'État.

Martin Vial est Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur et dans l'Ordre National du Mérite.

Il est l'auteur du livre *La Lettre et la Toile* consacré au développement d'Internet en France (Albin Michel – 2000), de *La Care Revolution, l'homme au cœur de la révolution mondiale des services (Nouveaux Débats publics – 2008)*. Il contribue à deux ouvrages collectifs, *Empreintes sociales, en finir avec le court terme* (Odile Jacob – 2011) qu'il cosigne avec neuf autres chefs d'entreprises français et *La Société des marques* (Parole et Silence – 2015).

**LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS
FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES****MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Administrateur de THALES (France)

Administrateur d'EDF (France)

Sociétés non cotées :

Administrateur de BPI France SA (France)

Autres entités juridiques :

Néant

**MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS
AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES**

	Échéance de mandat
Administrateur de Homair vacances	2014
Administrateur de Business Solutions Capital	2014
Administrateur et Directeur général d'Europ Assistance Holding	2014
Administrateur d'Europ Assistance Afrique du Sud, Allemagne, Chine, Espagne, Italie, Portugal	2014
Président d'Europ Assistance Brésil, Belgique, France, UK, USA	2014
Président de CSA	2014

L'adresse professionnelle de tous les administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions, est celle du siège social de Renault (voir chapitre 5.1.1.1).

ADMINISTRATEUR DONT LE RENOUVELLEMENT EST PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE

Les mandats d'administrateur de M. Thierry Desmarest et Jean-Pierre Garnier arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016.

Dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de ces administrateurs. Il a relevé la qualité et l'implication de chacun d'eux dans les travaux du Conseil.

Néanmoins, au regard de l'objectif de féminisation, le Conseil a décidé de proposer le seul renouvellement de M. Desmarest en qualité d'administrateur. Le Conseil a notamment pris en considération :

- la compétence qu'il apporte aux travaux du Conseil ;
- son expérience en qualité de dirigeant de grand groupe français ;
- sa disponibilité et son implication dans les travaux du Conseil et de ses comités ;
- sa situation d'indépendance et l'absence de conflits d'intérêts.

ADMINISTRATEUR DONT LA NOMINATION EST PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE

Dans le cadre de la poursuite de son objectif de féminisation, le Conseil d'administration a examiné la candidature de M^{me} Olivia Qiu, au regard de :

- la composition et l'évolution de l'actionariat ;
- 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 2016, a considéré que l'arrivée d'une administratrice, de nationalités française et chinoise, contribuerait à l'équilibre hommes/femmes et à la diversité internationale du Conseil. En outre, le profil de M^{me} Qiu, Directeur de l'innovation de Philips Lighting et dirigeante au sein du groupe Philips, correspond au souhait exprimé par les membres du Conseil d'ouvrir celui-ci à des profils plus industriels, notamment issus du secteur des nouvelles technologies (voir l'évaluation du Conseil d'administration chapitre 3.1.1.6). M^{me} Qiu allie une expérience et une connaissance tant de l'Asie que de l'Europe. Sa connaissance des cultures et des marchés asiatique, chinois en particulier, et européen, représente un réel atout pour le Conseil de Renault au moment du développement de l'activité du Groupe en Chine.



OLIVIA QIU

Administratrice indépendante

Date de naissance : 19/08/1966 (49 ans)

Nationalité : française, chinoise

Date de 1^{er} mandat : N/A

Date de début de mandat en cours : N/A

Date d'échéance du mandat : N/A

Nombre d'actions détenues : N/A

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M^{me} Olivia Qiu est ingénieur de l'Université de Nankai, licenciée en électronique de la *China Electronic Science and Technology University* (JESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, M^{me} Olivia Qiu a été ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de Recherche et Développement de la *China Chengdu Design Institute n° 784*.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel *China Cable Sector*. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000 Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle dirige les activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur régional pour l'Asie de l'Est, Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

M^{me} Olivia Qiu a été Directeur général en charge du développement de la branche d'activités « Strategic Industries » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M^{me} Olivia Qiu est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Principale fonction exercée : Directeur de l'Innovation de Philips Lighting.

LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

Sociétés cotées :

Administratrice de Saint-Gobain Groupe (France)

Sociétés non cotées :

Néant

Autres entités juridiques :

Néant

MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

	Échéance de mandat
Administrateur et Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell (Chine)	2013
Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Qingdao Telecommunications (Chine)	2013
Présidente du Conseil d'administration des sociétés suivantes (Chine) : Alcatel-Lucent Shanghai Bell Enterprise Communications Co. Ltd., Alcatel-Lucent Sichuan Bell Communication System Co. Ltd., Lucent Technologies Qingdao Telecommunications Enterprise Co. Ltd., Lucent Technologies Information and Communications of Shanghai Ltd.	2013

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 comporte 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 au devoir d'information ;
- au devoir de diligence ;
- au devoir de loyauté ;
- au secret professionnel et aux informations privilégiées ;
- à la détention d'actions de la Société. Le règlement intérieur du Conseil, 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 de la Société. En outre, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel ;

- au remboursement des frais.

ABSENCE DE CONDAMNATIONS ET DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance du Groupe 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

(1) Pourcentage approximatif du capital de Renault détenu par les administrateurs, hors la participation de l'État : 0,02 %.



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 du Groupe 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

3

UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE ET EFFICACE

En 2009, le Conseil d'administration a choisi un mode de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, ces fonctions étant assurées par M. Ghosn depuis cette date. Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de cette structure de gouvernance, offrant notamment une plus grande réactivité dans la prise de décision, permettant ainsi d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation.

Compte tenu de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration s'est attaché à mettre en œuvre diverses mesures destinées à garantir l'équilibre des pouvoirs, en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence d'un administrateur référent, M. Lagayette, choisi parmi les administrateurs indépendants, et dont les missions sont décrites ci-après ;
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

Ces mesures, ainsi que le rôle actif joué par l'Administrateur référent et les autres administrateurs indépendants, contribuent à instaurer une gouvernance équilibrée au sein du Conseil d'Administration comme de ses Comités et ont prouvé leur efficacité au cours des dernières années.

En 2015, cette efficacité s'est notamment illustrée dans le cadre des discussions relatives à l'Alliance et à l'actionnariat de Renault.

1. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration (rééligible) qui doit être une personne physique.

Les autres règles de fonctionnement du Conseil d'administration sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant son fonctionnement

Les délibérations du Conseil d'administration et les réunions des Comités du Conseil peuvent se tenir par tous moyens techniques, dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs.

Les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés sont ainsi réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, à l'exception des réunions relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, à la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

Les convocations sont faites par tout moyen et peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil.

Le Conseil d'administration délibère sur la base de documents qui sont adressés à chaque administrateur au moins cinq jours avant la séance du Conseil d'administration.

Toutefois, dans le cas où les documents susvisés sont soumis au préalable à un comité du Conseil dans un délai inférieur, ils sont transmis aux administrateurs à l'issue de ce comité.

En cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents portant sur les questions sur lesquelles le Conseil d'administration doit délibérer sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil d'administration conformément aux dispositions légales en vigueur.

2. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant ses missions

Le Conseil d'administration est une instance collégiale.

Il a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Il est mandaté par l'ensemble des actionnaires et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société et les dispositions légales et réglementaires l'exigent.

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Président-Directeur général, la stratégie de la Société. Il débat annuellement des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général. Il examine les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Il est alerté par le Président-Directeur général, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de la Société ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration.

Il examine chaque année le plan à moyen terme et le budget.

Il est informé régulièrement de l'évolution des résultats de la Société en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie ; il est également informé des engagements hors bilan.

Il veille à la qualité de l'information financière publiée, notamment à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations significatives. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la Société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Il se réunit une fois par an, hors la présence du Président-Directeur général, pour évaluer la performance de ce dernier et fixer sa rémunération.

Il arrête également chaque année la liste des administrateurs considérés comme indépendants. Le Conseil débat au moins une fois par an de son fonctionnement et de celui de ses comités, ainsi que de l'évaluation annuelle qui en est faite.

Le Conseil d'administration prépare et convoque l'Assemblée générale des actionnaires et en fixe l'ordre du jour.

Une des missions fondamentales du Conseil d'administration est de définir le mode de Direction générale et les limitations de 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.

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, permettant notamment une prise de décision réactive et efficace.

2.2 Équilibre des pouvoirs

L'ensemble des dispositions suivantes permet l'exercice d'une gouvernance équilibrée tout en assurant une prise de 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 dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de la société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- s'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société, au-delà du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, la qualification d'indépendant doit s'apprécier au cas d'espèce.

Le Conseil d'administration de Renault doit être composé d'au moins 50 % d'administrateurs indépendants, le taux étant calculé conformément aux recommandations du Code Afep/Medef en la matière.

Le processus d'appréciation de l'indépendance des administrateurs de Renault est mis en œuvre par le Comité des nominations et de la gouvernance. Ainsi, sur proposition de ce Comité, le Conseil d'administration examine une fois par an la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le Code Afep/Medef et retranscrits au sein du règlement intérieur.

Le 11 février 2016, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : M^{mes} Blair, de La Garanderie et Sourisse, MM. Belda, 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 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* » dudit Code, il a décidé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, 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 au regard de la nature et des montants engagés dans le cadre de ces relations. Le Conseil s'est ainsi assuré qu'aucun flux financier significatif n'existait entre 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. Lagayette, *Senior Advisor* de Barclays. Il est apparu que Renault n'avait que des flux financiers limités avec cette banque, qui ne fait pas partie des établissements bancaires avec lesquels Renault travaille de manière prépondérante. En outre, M. Lagayette a indiqué qu'il s'engageait à ne pas intervenir dans l'hypothèse d'une transaction entre Barclays et Renault et qu'il ne participerait pas, au sein du Conseil d'administration de Renault, à une éventuelle prise de décision qui impliquerait Barclays.

II. Administrateur référent

La fonction d'administrateur référent est assurée par M. Lagayette, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Selon le règlement intérieur, la fonction d'administrateur référent ne peut être exercée plus de quatre années consécutives. Dans ces conditions, M. Lagayette ne pourra pas être administrateur référent au-delà de 2019.

Les prérogatives de l'administrateur référent sont définies dans le règlement intérieur.



Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant l'administrateur référent

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de la décision de concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, nommer parmi les membres du Conseil un « administrateur référent ».

Le rôle de l'administrateur référent consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants. Il effectue également la liaison entre le Président-Directeur général et les administrateurs indépendants.

L'administrateur référent est nommé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. L'administrateur référent est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur, mais le Conseil d'administration peut mettre fin à tout moment à sa mission.

La fonction d'administrateur référent ne peut pas être exercée pendant plus de quatre années consécutives.

Les missions de l'administrateur référent sont :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités ;
- veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des Conseils d'administration. Il est également le point de contact privilégié des administrateurs indépendants ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;
- veiller au respect du règlement intérieur ;
- se prononcer sur les projets d'ordre du jour du Conseil d'administration ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général ; il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation de la performance du Président-Directeur général et la fixation de la rémunération de ce dernier ;
- convoquer le Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents de comités ;
- rencontrer de façon régulière des responsables du Groupe ;
- rendre compte de son activité dans le Document de référence.

L'administrateur référent peut également être membre d'un ou plusieurs comités spécialisés du Conseil. Il peut aussi assister aux réunions des comités spécialisés dont il n'est pas membre.

BILAN D'ACTIVITÉ 2015 DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Au cours de l'exercice 2015, l'administrateur référent a assisté à la totalité des réunions du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité des nominations et de la gouvernance (dont il est membre) et de celles du CARE (qu'il préside).

L'administrateur référent joue un rôle majeur dans le mode de gouvernance de la Société, à travers l'accomplissement de plusieurs missions, qui s'articulent autour de six thématiques :

Dialogue avec les dirigeants et les administrateurs indépendants

Comme chaque année, l'administrateur référent a échangé régulièrement avec :

- les administrateurs indépendants afin de s'assurer que les conditions étaient effectivement réunies pour qu'ils puissent exercer pleinement leur mandat ;
- le Président-Directeur général, les membres du CEG et les directeurs des fonctions clés (Directeur de la comptabilité Groupe, Directeur juridique, Directeur fiscal...) ainsi que les Commissaires aux comptes.
- Il s'est également tenu informé de l'actualité du Groupe et de ses concurrents.

Réunions du Conseil

L'administrateur référent s'est impliqué dans la préparation des réunions du Conseil en donnant son avis sur les ordres du jour de chacune des réunions, et en s'assurant de la qualité de l'information fournie aux membres du Conseil et de ses Comités.

En 2015, il a notamment sollicité l'examen de plusieurs points particuliers par le Conseil d'administration, en fonction de l'actualité du Groupe et de l'industrie automobile.

Gouvernance

En sa qualité de membre du Comité des nominations et de la gouvernance, l'administrateur référent a participé :

- au processus de recrutement d'une nouvelle administratrice ;
- aux réflexions sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement du Conseil ;
- à la revue des modifications du règlement intérieur du Conseil d'administration dans le respect du Code Afep/Medef.

Performance du Président-Directeur général

Il a présidé les délibérations du Conseil d'administration concernant l'évaluation de la performance et la rémunération du Président-Directeur général, les débats se déroulant hors la présence du Président-Directeur général.

Relations avec les actionnaires

L'administrateur référent a pris connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs et veillé à ce qu'il leur soit répondu de manière satisfaisante par la Société.

Contribution à l'accord de stabilisation de l'Alliance

Mandaté par le Conseil d'administration de Renault, l'administrateur référent a participé activement aux discussions intervenues en 2015 entre Renault et ses deux principaux actionnaires de long-terme, à savoir l'État français et Nissan, en vue d'une stabilisation de l'Alliance à la suite de la montée de l'État français au capital de Renault et de l'absence d'adoption par l'Assemblée générale de Renault du principe « une action = une voix ».

L'administrateur référent a assuré la présidence du Comité *ad hoc* formé par le Conseil d'administration, dont la création a eu pour objet non seulement de suivre plus étroitement l'évolution des discussions avec l'État français et Nissan, mais également de favoriser l'émergence d'un accord de nature à préserver les intérêts essentiels de Renault dans le respect de l'objectif de stabilité de l'Alliance Renault-Nissan fixé par le Conseil d'administration de Renault (sur le Comité *ad hoc*, voir ci-après l'activité du Conseil relative à la défense de l'intérêt social).

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 également 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 2015

En 2015, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de huit séances (dont trois séances exceptionnelles). Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, étant précisé que deux réunions ont duré une journée complète.

En raison de l'actualité particulièrement riche en 2015, les débats et les décisions mis à l'ordre du jour du Conseil ont été adaptés pour intégrer les sujets impactant Renault, ce qui témoigne de la forte réactivité du Conseil. En particulier, plusieurs séances ont concerné, entre autres sujets, la montée temporaire de l'État français au capital de Renault et le suivi des discussions entre l'État et Nissan, qui ont abouti à l'Accord de Stabilisation de l'Alliance.

Sur l'année 2015, le taux de participation a été de 95 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.2.2).

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a notamment statué et débattu sur les points suivants :

La stratégie du Groupe

Le Conseil a débattu sur les principaux sujets suivants :

- l'avancement de la deuxième partie du plan Renault *Drive the Change* (2014-2016), présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration ;
- les enjeux en matière d'optimisation des revenus ;
- la stratégie digitale, les services connectés et le véhicule autonome ;
- la stratégie de Renault en matière d'émissions et l'évolution des réglementations en matière d'homologation de moteurs.

Comme chaque année, le Conseil d'administration a organisé son séminaire stratégique annuel (deux journées en 2015) pour débattre des sujets d'importance pour le Groupe, et notamment de l'alliance Renault-Nissan. Au cours de ce séminaire, les administrateurs ont pu bénéficier d'une présentation approfondie, de la part de responsables opérationnels, sur l'environnement macro-économique du marché de l'Automobile et sur la stratégie du Groupe et ses perspectives à l'issue du plan *Drive the Change*.

La défense de l'intérêt social

Le Conseil d'administration s'est saisi des conséquences de la montée de l'État au capital de Renault et, corrélativement, de l'absence d'adoption par l'Assemblée générale de Renault du principe « une action = une voix », sur l'alliance Renault-Nissan.

Le Conseil d'administration a mandaté l'administrateur référent, M. Lagayette, pour prendre part aux discussions engagées avec l'État et Nissan, et lui en rendre compte afin d'évaluer la compatibilité des demandes et propositions formulées avec la défense de l'intérêt social de Renault et l'objectif essentiel de préservation de l'alliance Renault-Nissan.

Un Comité *ad hoc* présidé par l'administrateur référent et composé de trois autres administrateurs indépendants et d'un administrateur représentant les salariés a été constitué afin d'assister l'administrateur référent dans ses missions. Le Comité *ad hoc* a joué un rôle actif dans la recherche d'une solution, tout en veillant de manière constante à la préservation de l'intérêt social de Renault.

Le Comité *ad hoc* s'est réuni, en personne ou par téléphone, à de multiples reprises au cours du dernier trimestre de l'année 2015, afin d'évaluer les solutions envisagées et de formuler des recommandations au Conseil d'administration, jusqu'à la conclusion d'un accord entre Renault et chacun de ses deux actionnaires de référence, dont les modalités sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 4.3.2) et, s'agissant du volet relatif au plafonnement des droits de vote de l'État dans Renault, au chapitre 5.2.6.3.

Le Conseil d'administration a été régulièrement informé de l'avancée des travaux du Comité *ad hoc*, et celui-ci a dressé un bilan complet de son action à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration de Renault du 11 décembre 2015 au cours de laquelle la conclusion des accords entre Renault et, respectivement, l'État et Nissan, a été approuvée.

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 2014 ;
- fixé l'affectation du résultat 2014 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et incluant une distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2015 ;
- adopté le budget de l'année 2016.

La gouvernance d'entreprise

Le Conseil a, en particulier :

- proposé le renouvellement du mandat de M. Lagayette, administrateur référent, et la nomination de M^{me} Blair en remplacement de M. de Croisset ;
- pris acte de la nomination de M. Vial, nouvel administrateur représentant l'État nommé par arrêté, en remplacement de M. Turrini ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance (voir ci-dessus page 232) ;
- préparé l'Assemblée générale du 30 avril 2015 en fixant notamment son ordre du jour ;
- autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. 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 sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 4.3.2).
- délibéré sur la composition de ses Comités spécialisés ;
- pris connaissance des comptes rendus rapportés par les Présidents de chaque Comité spécialisé ;



- procédé à l'évaluation de son fonctionnement en 2015 (voir les conclusions de ce débat chapitre 3.1.1.6) ;
- déterminé la rémunération du Président-Directeur général ;
- déterminé les modalités du plan d'action de performance pour 2015 ;
- procédé à la revue des dispositions statutaires concernant les limites d'âge applicables au Président du Conseil d'administration, aux administrateurs et au Directeur général ;
- procédé à la révision de son règlement intérieur, dans le respect du Code Afep/Medef, notamment en conséquence des décisions prises par l'Assemblée générale sur les limites d'âge des administrateurs ;
- adopté la mise en œuvre du décret du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire aux administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société. Il est précisé que les délibérations adoptées dans ce cadre ne font qu'entériner une pratique déjà en place au sein de la Société. En particulier, concernant le temps de préparation des réunions du Conseil, les administrateurs de Renault bénéficiaient déjà du temps maximum prévu par le décret.
- 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 décembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un Accord de Stabilisation de l'Alliance, comprenant deux accords, l'un entre Renault et l'État français, ayant pour objet le plafonnement des droits de vote de l'État en Assemblée générale, l'autre entre Renault et Nissan relatif à la gouvernance de Nissan. Le détail de ces accords figure dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 4.3.2) et dans le chapitre 5.

Par ailleurs, lors de sa séance du 11 février 2016, le Conseil d'administration a réexaminé les conventions dites « réglementées » conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'était poursuivie en 2015.

3.1.1.5 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2015

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, cinq comités spécialisés ont été mis en place pour assister le Conseil dans ses missions et ses travaux. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre 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

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'audition de responsables de fonctions ou d'entités opérationnelles ;
- solliciter auprès des représentants de l'entreprise la délivrance de toutes pièces ou information qu'ils jugeraient nécessaire à la conduite de leur mission ;
- faire appel à des organismes et prestataires extérieurs à la Société, à la charge de celle-ci, pour réaliser les études qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leurs missions.

1. COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾	
5 2015	vs	6 2014	5 2015	vs	4 2014
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS*		TAUX DE PARTICIPATION			
75 % 2015	vs	80 % 2014	100 % 2015	vs	100 % 2014

* Administrateur indépendant.

(1) Le Conseil d'administration du 11 février 2016 a nommé M. Thomas membre du CARE.

(2) M. Vial a été nommé membre du CARE le 11 décembre 2015.

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015 ⁽¹⁾

- M. Lagayette * (Président)
- M^{me} de La Garanderie *
- Mme Sourisse *
- M. Ostertag
- M. Vial ⁽²⁾

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.

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. 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. Vial a été nommé Commissaire de l'Agence des Participations de l'État le 24 août 2015. Il a exercé de nombreux mandats sociaux dans des sociétés à participation publique.



Missions

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant les missions du CARE

Les missions du CARE sont les suivantes :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle ;
- s'assurer du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes, la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'entreprise ;
- propose au Conseil la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, pilote la procédure de sélection, donne un avis sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance ; dans ce cadre il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- procède régulièrement à l'audition des Commissaires aux comptes, lesquels doivent présenter leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie l'application des recommandations ;
- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des procédures afférentes ;
- reçoit, de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et de conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, et, s'il l'estime nécessaire, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- auditionne une fois par an le Directeur de la responsabilité sociale de la Société sur les actions menées dans ce domaine ;
- examine la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui est relative aux procédures de contrôle interne, de gestion des risques ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de la Société dans les domaines relevant de ses attributions.

Dans le cadre de ses attributions, le CARE auditionne régulièrement les représentants des entités suivantes :

- la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation ;
- la Direction de la prévention et de la protection du Groupe ;
- la Direction de l'éthique ;
- la Direction financière du Groupe ;
- les Commissaires aux comptes.

Bilan d'activité

Le CARE s'est réuni cinq fois en 2015, 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 2014, des comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2015, 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 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 2015 par rapport au budget ;
- l'élaboration du budget 2016 ;
- le suivi du plan d'audit interne 2015 et de la présentation du plan d'audit interne 2016 ;
- le plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- l'indépendance du mandat des Commissaires aux comptes ;
- le suivi des risques financiers et notamment de l'exposition du Groupe au Brésil, en Argentine et en Russie ;
- la situation de Renault concernant les émissions et les tests d'homologation des moteurs ;
- les travaux de la Direction de l'éthique, notamment en matière de protection des données personnelles ;
- la situation des principaux contentieux, suivis par la Direction juridique, et des risques fiscaux suivis par la Direction fiscale ;
- le contrôle interne et la maîtrise des risques (cartographie des risques majeurs du Groupe) ;
- le Rapport d'activité du Directeur de la RSE.

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

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	
6 2015	vs	5 2014	2 2015	vs	2 2014
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		TAUX DE PARTICIPATION			
83,3 % 2015	vs	80 % 2014	91,6 % 2015	vs	90 % 2014

MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015

- M. Thomas * (Président) ⁽¹⁾
- M. Belda *
- M. Desmarest *
- M. Garnier *
- M. Ladreit de Lacharrière *
- M. Personne

* Administrateur indépendant
⁽¹⁾ Le Conseil d'administration du 30 avril 2015 a nommé M. Thomas à la tête du Comité, en remplacement de M. Belda.

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.

Bilan d'activité

Ce comité s'est réuni deux fois en 2015. Le taux de participation a été de 91,60 % (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 2014 de la rémunération du Président-Directeur général, en lien avec le plan Renault 2016 – *Drive the Change* ;
- du suivi des conditions de performance relatives à la part variable différée en actions de la rémunération 2013 du Président-Directeur général ;
- du tableau récapitulatif des éléments de rémunération du Président-Directeur général, en vue du vote consultatif des actionnaires (*Say on Pay*).

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.



3. COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	
5 2015	vs	5 2014	2 2015		vs
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		TAUX DE PARTICIPATION		<ul style="list-style-type: none"> • M. Ladreit de Lacharrière ⁽¹⁾ (Président) • M^{me} de La Garanderie ⁽¹⁾ • M. Lagayette ⁽¹⁾ • M. Belda ⁽¹⁾ • M. Vial ⁽²⁾ 	
80 % 2015	vs	80 % 2014	100 % 2015		vs

(1) Administrateur indépendant.
(2) M. Vial a été nommé membre du Comité des nominations et de la gouvernance le 11 décembre 2015.

3

Composition

Le règlement intérieur détaille les principes de composition du Comité des nominations et de la gouvernance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration concernant la composition du Comité des nominations et de la gouvernance :

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé comme suit :

- une majorité d'administrateurs indépendants ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants ;
- le Président-Directeur général ne peut en être membre.

M. Ghosn, en qualité de Président-Directeur général peut intervenir lors des séances du Comité, à la demande des administrateurs, pour enrichir les débats.

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 2015. 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 2015 du mandat d'administrateur de M. Lagayette, notamment en qualité d'administrateur référent ;
- de la nomination d'une nouvelle administratrice, M^{me} Blair ;
- de la poursuite de la mise en œuvre de la dynamique de féminisation du Conseil d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur ;
- de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration, dans le cadre d'une auto-évaluation (voir chapitre 3.1.1.6) ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code Afep/Medef, et en particulier du critère relatif aux conflits d'intérêts ;
- de la composition des comités du Conseil d'administration ;
- des questions relatives aux limites d'âge des administrateurs, ayant abouti à une modification des statuts en Assemblée générale ;
- de la révision du règlement intérieur du Conseil dans le respect du Code Afep/Medef et des modifications statutaires décidées par l'Assemblée générale ;
- 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 ;
- de la mise en œuvre du décret du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire aux administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société ;
- de l'accord de non-concurrence entre la Société et M. Ghosn, Président-Directeur général, dont les modalités figurent dans le chapitre 3.3.1.1 et dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (chapitre 4.3.2).
- du plan de succession du Président-Directeur général.

4. COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	
9 2015	vs	9 2014	2 2015	vs	2 2014
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		TAUX DE PARTICIPATION			
44,4 % 2015	vs	44,4 % 2014	77,7 % 2015	vs	92,8 % 2014

● M. Desmarest ⁽¹⁾ (Président) ● M. Gentil
 ● M^{me} Rih ● M. Personne
 ● M. Belda ⁽¹⁾ ● M. Saikawa
 ● M. Faure ● M. Thomas ⁽²⁾
 ● M. Garnier ⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.
 (2) À compter du 11 février 2016, M. Thomas n'est plus membre du 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.

Bilan d'activité

Il s'est réuni deux fois en 2015. Le taux de participation a été de 77,7 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- des opérations de Renault en Argentine et en Iran au regard de l'évolution politique et économique de ces pays ;
- de l'activité de Renault au Japon et en Algérie afin d'évaluer la cohérence de la stratégie internationale du Groupe et de son positionnement dans différents pays.

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.



5. COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

NOMBRE DE MEMBRES		NOMBRE DE RÉUNIONS		MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	
6 2015	vs	7 2014	2 2015	vs	2 2014
POURCENTAGE D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS		TAUX DE PARTICIPATION		<ul style="list-style-type: none"> ● M. Garnier *(Président) ● M^{me} Rih ● M. Desmarest * ● M. Faure ● M. Gentil ● M. Ostertag 	
33,3 % 2015	vs	42,8 % 2014	100 % 2015	vs	100 % 2014

* Administrateur indépendant.

3

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.

Bilan d'activité

Il s'est réuni deux fois en 2015. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a examiné notamment :

- les stratégies de standardisation des plates-formes (c'est-à-dire les éléments de la structure inférieure du véhicule non visibles des consommateurs), en lien avec les partenaires de Renault, et l'évolution des productions ;
- la stratégie de l'Alliance en matière de groupe motopropulseur, au regard notamment des évolutions réglementaires.

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.

3.1.1.6 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et, au moins une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée avec l'aide de consultants externes. Cette évaluation formalisée a été réalisée au cours de l'année 2014.

Pour l'année 2015, le Conseil d'administration a conduit une auto-évaluation de son organisation et de son fonctionnement, ainsi que de celle de ses Comités, et consacré un point de sa réunion du 11 décembre 2015 à un débat sur ce sujet, mené par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Ladreit de Lacharrière. Cette auto-évaluation a notamment porté sur les points suivants : la mission et la composition du Conseil, l'indépendance des administrateurs, l'organisation des séances du Conseil, les relations avec la Direction générale, etc.

L'évaluation fait ressortir une appréciation très positive de la structure et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, où la richesse des débats apparaît comme un élément fort de son fonctionnement. Les administrateurs soulignent également :

- la qualité des travaux du Conseil, grâce à la participation active des membres et à l'animation efficiente des débats par le Président ;
- l'importance de l'administrateur référent, qui participe à l'efficacité des échanges au sein du Conseil, notamment sur les sujets sensibles ;
- la réactivité du Conseil et des comités, qui se saisissent rapidement des sujets d'actualité ; et
- l'organisation très appréciée des déjeuners informels post séance du Conseil.

Deux pistes d'amélioration ont été identifiées pour les années à venir :

- l'opportunité d'accentuer l'internationalisation et la féminisation du Conseil et d'ouvrir plus largement le Conseil (et ses Comités) à des profils plus jeunes et plus industriels (secteur de l'automobile ou des nouvelles technologies) ; la proposition de nomination de M^{me} Qiu aux fonctions d'administrateur répond notamment à cette demande des administrateurs ;
- l'opportunité d'approfondir certains sujets (RH, RSE, éthique) notamment à l'occasion de l'examen des dossiers de stratégie.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a constaté la prise en compte des remarques formulées par les administrateurs lors de l'évaluation 2014, avec la diminution de la présence des membres du CEG aux séances du Conseil et la tenue de séances extraordinaires du Conseil ou des comités en fonction de l'actualité. Le Conseil d'administration a également acté la poursuite de la pratique permettant aux administrateurs indépendants d'échanger hors la présence des dirigeants, dans le cadre de rencontres informelles.

Il est également à noter que, dans le cadre de l'évaluation du Conseil au titre de l'année 2015, le Comité des nominations et de la gouvernance a apprécié la contribution individuelle de chaque administrateur.

3.1.1.7 MISE EN ŒUVRE DE LA RÈGLE « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

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 AFEP/MEDEF

COMMENTAIRE

L'indépendance des administrateurs :

art. 9.4 : Critères d'indépendance des administrateurs :

Parmi les critères d'indépendance, le Code recommande notamment de « ne pas être administrateur depuis plus de douze ans ».

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.

Le Conseil a toutefois rappelé, lors de sa séance du 11 février 2016, 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).

● Indépendance de M. Ladreit de Lacharrière

Lors de sa séance du 11 février 2016, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Ladreit de Lacharrière au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef.

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.

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.

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. 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.

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.

● Indépendance de M. Riboud

Lors de sa séance du 11 février 2016, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de M. Riboud au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef.

À cette occasion, le Conseil a constaté que M. Riboud remplissait l'ensemble des critères du Code, à l'exception du critère relatif à la durée du mandat. 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.

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.

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.

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.

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.



3.1.1.8 MODALITÉS RELATIVES A 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 5.2.6.3.

3.1.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

3

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 12 novembre 2015.

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.

Les actions acquises par le Président-Directeur général sont des actions existantes, ce qui n'entraîne pas de dilution pour les actionnaires.

À compter de 2015, des critères de performances additionnels permettant de renforcer les liens entre la part variable et l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe sont appliqués à la part variable de M. Carlos Ghosn. Ainsi, pour porter la part variable de 150 % à 180 % de la part fixe, outre la réalisation complète des quatre critères listés ci-dessus, la rémunération supplémentaire de 30 % sera également soumise à des conditions de performance additionnelles concernant :

- la marge opérationnelle (15 %) ;
- le *free cash flow* (15 %).

Outre la rémunération fixe et variable, le Président-Directeur général bénéficie des éléments de rémunération énoncés ci-après.

Le Président-Directeur général bénéficie d'actions de performance, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013.

En sa qualité d'administrateur de Renault, M. Carlos Ghosn perçoit des jetons de présence.

A compter de 2015, le Conseil d'administration a autorisé un accord de non-concurrence entre Renault et le Président-Directeur général, dont les modalités sont décrites dans le Rapport des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 4.3.2.

Enfin, le Président-Directeur général bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe.

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 1^{ER} AVRIL 2016

(voir chapitre 1.1.2)

3.1.3.2 RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION

Le pilotage des activités du Groupe est assuré par un ensemble de Comités de direction répartis en deux niveaux :

- les comités dits de niveau 1, de périmètre Groupe, comprennent notamment :
 - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques.
 - le pilotage des activités et le contrôle des instructions par le Comité exécutif Groupe s'effectuent au travers du contrôle des engagements pris dans le cadre du processus plan budget et des objectifs stratégiques, et un contrôle des politiques et des activités dans le cadre des Régions, des programmes et des fonctions globales,
 - le Comité mensuel *Operations Review* présidé par le Président-Directeur général,
 - des comités spécialisés (par exemple les comités produit-projet) présidés soit par le Président-Directeur général, soit par délégation par le Directeur délégué à la compétitivité. Leur périmètre de décision est le Groupe ou les coopérations du Groupe Renault au sein de l'alliance Renault-Nissan (y compris avec AVTOVAZ et Daimler) ;

- les comités dits de niveau 2 sont spécialisés par domaine de Direction générale ou par fonction (par exemple ingénierie et qualité, plan, produit, programmes, fabrications et logistique, commerce, achats, design, juridique, risques, éthique et conformité, Direction déléguée à la Présidence, etc.) ou par Région.

Les règles de fonctionnement et caractéristiques de ces comités sont formalisées dans un catalogue standardisé précisant le nom du Président du comité et de ses membres, la fréquence de réunion, la durée, le contenu et l'objet, les modalités de compte rendu et de diffusion des décisions, l'archivage des comptes rendus.

Chaque Région (Europe, Afrique–Moyen-Orient–Inde, Amériques, Asie-Pacifique et Eurasie) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Chaque CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile. Elles se voient assigner des objectifs de rentabilité à long terme sur la durée du cycle de vie des produits dont elles assument le développement, la fabrication et la commercialisation en s'appuyant sur les Régions et les fonctions globales.



3.1.4 DISPOSITIF PROPRE À L'ÉTHIQUE

3.1.4.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL

Le dispositif propre à l'éthique a pour vocation de :

- promouvoir les valeurs éthiques dans le Groupe ;
- inscrire Renault dans une démarche active en matière de lutte contre toutes les formes de corruption ;
- protéger les salariés, clients et actionnaires ;
- protéger l'image et le patrimoine du Groupe ;
- promouvoir la citoyenneté dans un environnement global en contribuant en particulier à la mise en œuvre de relations loyales et équitables avec ses partenaires économiques (fournisseurs, etc.) ;
- inviter ceux-ci et leurs propres partenaires au respect de critères éthiques partagés (droits sociaux fondamentaux, etc.).

La Charte éthique présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe. Elle s'adresse à tous les collaborateurs et dans tous les pays où le Groupe est présent.

Un guide, « L'éthique en pratique », décline concrètement le contenu de la charte. Ce document apporte des éléments de réponse aux questions susceptibles d'être posées face à des problématiques éthiques rencontrées professionnellement.

Sept codes de déontologie dédiés à des métiers soumis à des exigences éthiques spécifiques complètent le référentiel éthique. Ces codes définissent de façon explicite ce que l'on doit faire tout comme ce que l'on ne doit pas faire.

Enfin, une plaquette sur les « Sept bons réflexes face à une problématique éthique » est remise systématiquement aux salariés à l'issue de la formation à l'éthique et à la lutte contre la corruption qui leur est dispensée.

3.1.4.2 ACTEURS ET INSTANCES

Le Directeur de l'éthique du Groupe, en charge de ce dispositif, est rattaché directement au Président-Directeur général (P-DG). Il rend régulièrement compte des actions engagées sous sa responsabilité au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et au Conseil d'administration du Groupe.

Sa mission se décline ainsi :

- renforcer le corps de doctrine éthique du Groupe ;
- traiter les cas éthiques ;
- déployer la politique éthique de Renault en interne et valoriser celle-ci en externe afin de participer activement à la notoriété et à l'image du Groupe.

Le Directeur de l'éthique s'appuie en particulier pour la mise en œuvre de ces missions sur les acteurs suivants :

- les correspondants Éthique, déjà en place en Algérie, Argentine, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Espagne, Inde, Iran, Maroc, Mexique, Portugal, Roumanie, Russie, Slovaquie et Turquie. Ils y représentent la fonction éthique, en particulier pour une meilleure prise en compte des lois et spécificités réglementaires locales et animent des Comités d'éthique et conformité pays (CECP) ;

- le correspondant informatique et liberté (CIL), rattaché à la Direction de l'éthique, chargé d'assurer le respect par Renault de la vie privée et de la protection des données à caractère personnel, notamment de ses salariés et clients, ainsi que de l'ensemble des obligations législatives et réglementaires en la matière ;

- deux facilitateurs dont la mission en France est de créer les conditions nécessaires à la résolution de conflits interpersonnels et d'offrir une structure d'écoute bienveillante, neutre et confidentielle.

Le Directeur de l'éthique assure l'animation du dispositif éthique du Groupe avec le concours des instances suivantes :

- le Comité d'éthique et de conformité (CEC), qu'il préside, 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. 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 domaine. Il s'est réuni quatre fois en 2015 ;

- le Comité anti fraude et corruption (CAFC), présidé par le Directeur de l'éthique, est composé des membres suivants du CEC : juridique, ressources humaines, sécurité, contrôle interne. Il se réunit de façon réactive pour les cas les plus complexes. Le comité s'est réuni cinq fois en 2015 ;

- 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 17 pays.

Le Directeur de l'éthique reçoit également les alertes émises via un dispositif d'alerte professionnelle, à vocation mondiale et conforme aux exigences réglementaires. Ce dispositif est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'espace intranet de l'Éthique.

3.1.4.3 BILAN ET PERSPECTIVES

En 2015, le Directeur de l'éthique a rencontré régulièrement le Président-Directeur général et fait un rapport d'activité à sept reprises au Président du CARE, dont trois 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, Comité central d'établissements.

Sur l'année écoulée la Direction de l'éthique a traité 84 dossiers dont certains à titre préventif.

Une formation sur la politique éthique et anti-corruption de Renault a d'ores et déjà été délivrée à plus de 9 700 managers dans 18 pays, les trois premiers en nombre de managers formés étant la Roumanie, la France et l'Espagne.

Un *e-learning* « Faire des affaires sans corruption » réalisé en collaboration avec l'ONG *Transparency International*, est à disposition des salariés sur l'intranet du Groupe Renault.

La CIL a animé 45 sessions de formation des collaborateurs aux enjeux de la protection des données personnelles et de la vie privée. Elle a conseillé les équipes internes et filiales sur toutes questions dans ce domaine et les évolutions réglementaires survenues au cours de l'année (ex. : Russie, invalidation du *Safe Harbor*) et accompagné les projets ayant des impacts en matière de protection des données personnelles (ex. : véhicule et services connectés, véhicule autonome).

Renault à l'instar des autres constructeurs automobiles doit relever le défi de la transformation digitale, rendre la mobilité encore plus intelligente et plus connectée et proposer des services personnalisés à ses clients, ce qui induit la collecte et le traitement de données personnelles. Reconnaisant les fortes préoccupations autour de ce sujet, le 16 septembre 2015, les constructeurs européens à travers l'ACEA (*European Automobile Manufacturers Association*) ont rendu publics des principes de protection des données dans le cadre des véhicules et services connectés (transparence, choix du client, sécurité des données, etc.).

En 2016 les axes de travail suivants seront mis en œuvre :

- la poursuite de la bonne diffusion des comportements éthiques attendus grâce à la formation ;

- le renforcement du dispositif anti-fraude et anti-corruption : un document de politique anti-corruption du Groupe Renault est en cours de préparation. Un processus de *due diligence* sera rendu opérationnel et systématique, de façon à permettre 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 ;
- la poursuite d'une plus grande homogénéisation des sanctions, au sein du Groupe, en cas d'atteinte à l'éthique ;
- un approfondissement des relations avec les correspondants éthiques pour améliorer la remontée des alertes partout dans le monde.

Un séminaire de deux jours, organisé par la Direction de l'éthique, réunira les correspondants éthiques de pays pour leur permettre de partager leurs meilleures pratiques.

En ce qui concerne la protection des données à caractère personnel, les échanges avec les autorités de protection des données se poursuivront dans la perspective d'un pack de conformité et la mise en œuvre des principes du nouveau règlement européen, en collaboration avec les entités du Groupe et Nissan constituera un axe de travail majeur.

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 du 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

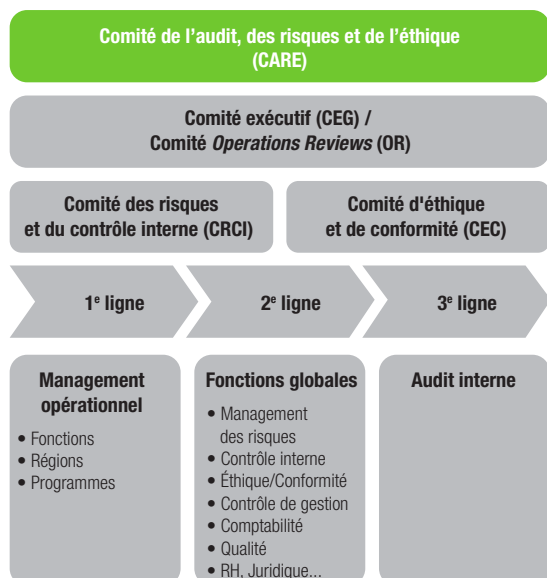
Le Groupe Renault a choisi en 2007 d'appliquer le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, ainsi que les recommandations du Rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

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

Le dispositif global de contrôle interne est organisé selon le principe des trois lignes de maîtrise représenté dans le schéma ci-dessous :



Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques contribuent de manière complémentaire à la maîtrise des activités et à l'atteinte des objectifs du Groupe :

- le dispositif de contrôle interne vise la maîtrise des processus de manière à donner une assurance raisonnable sur l'efficacité, la conformité et la fiabilité des informations financières, comptable et de gestion ;
- le dispositif de gestion des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques majeurs susceptibles d'entraver la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, afin de maintenir ces risques au niveau jugé acceptable par la Direction générale ;
- l'audit interne évalue dans le cadre de ses missions le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, émet des recommandations pour l'améliorer.

Les deux premières lignes de maîtrise rendent compte en matière de contrôle interne et de gestion des risques à des comités dédiés, qui sont le Comité des risques et du contrôle interne (CRCI) et le Comité d'éthique et de conformité (CEC) développés au chapitre 3.1.4.2. Elles rendent compte de manière ponctuelle au Comité exécutif et au Comité Operations 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 ligne de maîtrise présentent les résultats de leurs travaux au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) dont les missions sont définies au chapitre 3.1.1.5.

Les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des recommandations.

3.1.5.4 DÉCLINAISON DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe 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 sont d'autre part à intégrer dans les activités de contrôle des opérationnels.

3.1.5.6 PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne s'applique à la société mère et à toutes les entités consolidées par intégration globale. 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 et assiste les opérationnels dans l'animation des plans d'action et leur suivi,
 - Les Directions, dites « fonctions globales », représentent les métiers de l'entreprise et sont responsables à l'échelle mondiale d'établir des politiques, standards et méthodes ;
- au troisième niveau se trouve :
 - la Direction de l'audit interne qui évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme de rapport reprenant les constats, les recommandations classées en trois niveaux de criticité et les conclusions (forces/faiblesses, cotation par l'audit).

L'audit interne intervient sur l'ensemble des activités et des entités de la branche Automobile du Groupe Renault. Il peut également intervenir dans des organisations convergées ou des filiales Renault/Nissan.

L'audit interne fait l'objet d'une certification par IFACI* Certification, selon le référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) composé de 30 exigences classées en trois catégories : moyens, prestations et pilotage.

L'élaboration du plan d'audit est faite annuellement. Ce plan d'audit annuel est révisé en tant que de besoin et s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du groupe.

* Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne



Types de missions d'audit :

- audit de conformité pour contrôler la mise en œuvre ou l'application des référentiels internes et externes ;
- audit d'efficacité pour apporter au management opérationnel une évaluation extérieure et un état des lieux objectif sur le contrôle des opérations et l'adéquation des moyens mis en œuvre, par rapport aux objectifs de performance et aux meilleures pratiques ; ce type de mission peut en particulier être prévu pour évaluer la qualité et l'efficacité des plans de traitement des risques ;
- audit de fraude pour évaluer un processus présentant des risques de fraudes ou mener des investigations spécifiques suite à une alerte ;
- audit de suivi pour vérifier la mise en place des plans d'action élaborés par le management à la suite des recommandations d'un audit préalable ayant donné lieu à une cotation « insuffisant ».

Les recommandations résultant des missions d'audit interne donnent lieu à des plans d'action élaborés, mis en place par les audités et validés par l'Audit.

La Direction de l'audit suit les actions correctives et établit deux fois par an un état de l'avancement des recommandations à criticité élevée ou moyenne, communiqué à la Direction Générale du Groupe et au CARE.

3.1.5.8 BILAN ET PERSPECTIVES

Les travaux de la Direction du contrôle interne en 2015 ont porté sur les points suivants :

- le renforcement du dispositif de prévention contre la fraude dans la continuité des activités lancées depuis 2013 dont notamment des actions de sensibilisation et de formation de lutte contre la fraude interne et externe. L'accent a été mis cette année sur la sensibilisation des entités aux risques de fraude externe de type « fraude au Président » ;
- l'élaboration et déploiement d'une cartographie des risques de corruption permettant de mettre sous surveillance des opérations à risques ;
- pour aider les opérationnels à piloter la séparation des fonctions, la Direction du Contrôle Interne a élaboré une méthode d'analyse de la séparation des tâches avec des matrices types sur les principaux processus à risque (comptabilité, gestion des stocks, achats, etc.), son déploiement dans les entités est en cours ;
- afin de mesurer le niveau de déploiement du dispositif de contrôle interne, 10 critères (formation, diagnostic, pilotage, mise en œuvre d'outils, etc.)

sont suivis afin de s'assurer de la correcte mise en place des fondamentaux du contrôle interne ;

- l'élaboration d'un outil de *reporting* et de pilotage pour exploiter les résultats du questionnaire d'auto-évaluation au niveau du Groupe sur le périmètre des entités consolidées ;
- la mise à jour annuelle des questionnaires d'auto-évaluation relatifs aux activités dans les domaines achat et distribution de véhicules ;
- le lancement d'un projet de simplification et d'extension des manuels de délégation du Groupe qui sera opérationnel début 2016 ;
- 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 ;
- l'actualisation annuelle 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 de plusieurs pilotes dans le cadre d'un projet de contrôles préventifs et de détection (*data-mining*) qui a permis de confirmer la cible de déploiement pour 2016.

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 poursuivis dans la continuité des années précédentes et présentent les axes prioritaires de l'année 2016.

3.1.5.9 FORMATION POUR ADAPTER LES COMPÉTENCES

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 a lancé un programme de formations spécifiques et complémentaires à destination des managers opérationnels des entités. La Direction du contrôle Interne a formé 110 personnes en 2015. L'ensemble des correspondants contrôle Interne auront été formés sur les deux dernières années. En complément, des actions de communication ont touché plus de 350 managers et 20 comités de direction.

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 ;
- 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 2015, la Direction de management des risques (DMR) a concentré ses activités sur :

- la reconduction d'une approche d'analyse des risques « ascendante » (*bottom-up*), centrée sur l'évaluation – par une soixantaine d'entités opérationnelles – de risques transversaux aux deux activités, industrielle et commerciale ;
- la consolidation des plans de traitement visant à améliorer le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés dans la cartographie mise à jour en 2014 ;

- l'assistance méthodologique pour la mise en œuvre de cartographies des risques « pays », « usine », « filiale commerciale », menées avec les *risk managers* opérationnels des entités concernées ;
- l'assistance aux directions de programme pour établir les cartographies des risques de projets véhicules prioritaires et aux entités opérationnelles pour établir la cartographie des risques majeurs liés à leurs opérations.

Par ailleurs, les actions de sensibilisation des collaborateurs à la culture du risque ont été poursuivies.

En 2016, la Direction du management des risques, outre ses activités courantes, va concentrer ses travaux sur :

- la mise en œuvre de la cartographie des risques majeurs du Groupe, en liaison avec la préparation du prochain plan stratégique du Groupe ;
- l'animation du pilotage des plans de traitement issus des cartographies des risques menées dans les entités opérationnelles (« pays », « usines », « filiales commerciales ») ;
- la poursuite de l'assistance à la mise en œuvre des cartographies de risques d'entités opérationnelles et de projets véhicules ;
- les actions de sensibilisation à la culture de risques (communication et formations).

3.1.6.3 CONFORMITÉ AUX LOIS, RÈGLEMENTS ET RÈGLES DE L'ENTREPRISE

La conformité aux lois et aux règlements est un objectif majeur du contrôle interne qui doit s'assurer que les moyens de la conformité réglementaire sont en place. La surveillance de ces dispositifs est exercée par le Comité éthique et conformité (CEC). Au sein de la Direction du contrôle interne, le Directeur de la conformité réglementaire est en charge de s'assurer auprès des directions prescriptrices (Direction de la réglementation technique, Direction juridique, Direction des ressources humaines, Direction de l'environnement, etc.) de la mise en place de dispositifs solides visant à la conformité réglementaire. La Direction juridique apporte support et assistance dans le cadre de ce dispositif.

La Direction de la conformité réglementaire a défini une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CEC. Cette méthodologie a été appliquée à l'ensemble des domaines soumis à la réglementation. En parallèle de cette évaluation des organisations et processus en place, le Directeur de la conformité réglementaire et le Responsable juridique conformité établissent, avec chaque Direction prescriptrice, une cotation de la gravité du risque de non-conformité réglementaire. (Cf. facteurs de risques chapitre 1.5.1.1).

Cette méthodologie a été appliquée à l'ensemble des domaines soumis à réglementation et fait l'objet d'une actualisation régulière pour évaluer le niveau de maîtrise du risque et sa gravité. La fréquence des évaluations, entre six mois à trois ans, dépend de la gravité du risque et du niveau de maîtrise de l'évaluation précédente.

L'ensemble du dispositif est encadré par la procédure interne de surveillance de la conformité réglementaire.



3.1.6.4 MAÎTRISE DES ACTIVITÉS

Le dispositif de contrôle interne vise à assurer le bon fonctionnement des processus internes mis en œuvre avec un ensemble de moyens et de procédures qui les encadrent. Les processus opérationnels sont pilotés grâce à des indicateurs QCD (Qualité, Coût, Délais) auxquels une démarche d'analyse des risques est associée dans le cadre des cartographies des entités, des cartographies des risques programmes véhicules, des questionnaires d'auto-évaluation et des revues de performances.

3.1.6.5 QUALITÉ ET FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES, COMPTABLES ET DE GESTION

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 macro-économiques à prendre en compte (cours de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités 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 fin 2014.

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'actionnariat individuel ;
- des relations avec les agences de notation financière ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF) ;
- du pilotage de l'élaboration des Rapports d'activités annuels et semestriels et de l'information trimestrielle et du dépôt du Document de référence auprès de l'AMF.

3.1.7 FINANCEMENT DES VENTES : RCI BANQUE

RCI Banque s'est dotée d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques conforme à la réglementation bancaire et financière qui vise à réduire la probabilité de survenance des risques encourus par l'entreprise, par la mise en œuvre de plans d'action appropriés. Successivement sont abordés ci-dessous :

- l'organisation du groupe RCI Banque ;
- le cadre général de contrôle interne et de gestion des risques du groupe RCI Banque ;
- les instances et acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques.

ORGANISATION DU GROUPE RCI BANQUE

L'organisation du groupe RCI Banque vise à développer l'action commerciale liée au financement des ventes, à traiter les opérations avec les clients et donner aux fonctions support une vocation plus globale afin d'accompagner le développement international. Le pilotage de cette organisation, qui s'appuie sur une cartographie des processus de l'entreprise, comprend trois volets :

- la ligne hiérarchique :
 - le Comité exécutif du groupe RCI Banque, organe de direction générale du Groupe, déploie la politique et la stratégie de RCI Banque sous le contrôle du Conseil d'administration,
 - les Comités de direction assurent les relais du Comité exécutif dans la mise en œuvre des opérations nécessaires à l'atteinte des objectifs ;

- la ligne fonctionnelle, exercée par les Directions métiers et activités, dont les missions sont les suivantes :
 - définir les politiques spécifiques et les règles de fonctionnement (système d'information, ressources humaines, politique financière, gestion des risques de crédit, etc.),
 - accompagner les Directions opérationnelles et contrôler s'assurer de la correcte mise en œuvre par ces dernières des politiques définies ;
- la surveillance :
 - en 2014, conformément à l'ordonnance d'application de la CRD IV, la surveillance du Groupe a été renforcée en séparant les fonctions de Président et de Directeur Général. Par ailleurs, une direction de gestion des risques a été créée en remplacement de la filière risques,
 - depuis 2015, pour matérialiser davantage ce renforcement de la surveillance, le Conseil d'administration s'appuie sur cinq comités en son sein : un Comité des risques, un Comité des rémunérations, un Comité des nominations, un Comité stratégique et un Comité des comptes et de l'audit.

CADRE GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DU GROUPE RCI BANQUE

RCI Banque est doté d'un système global de contrôle interne qui vise à recenser, analyser et piloter les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société. Le Comité contrôle interne groupe RCI Banque a validé le cadre général de ce dispositif décrit dans la Charte de contrôle interne.



Cette charte définit le dispositif applicable à l'ensemble du groupe et précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales, succursales et joint-ventures ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le système global de contrôle interne du groupe RCI Banque comprend trois niveaux d'intervention :

- le 1^{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 dans le cadre de l'exercice de leur mission ; le cas échéant ils émettent 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, organe de surveillance, dispose notamment des attributions suivantes :

- il détermine les orientations de l'activité de la société et contrôle la mise en œuvre, par les Dirigeants effectifs et le Comité exécutif, des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente ;
- il approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques ;
- il procède à l'examen du dispositif de gouvernance, évalue périodiquement son efficacité et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises ;
- il contrôle le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées et communiquées par la société.

Dans ce cadre, il consacre au moins une séance annuelle à la revue du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne adressé à l'ACPR.

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'appuie notamment sur les travaux de différents comités :

- le Comité d'audit et des comptes se réunit deux fois par an. Il a notamment pour mission la présentation et le suivi des états financiers et de leur élaboration, le suivi des contrôles légaux des états financiers annuels et consolidés, le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et l'examen du plan d'audit et l'analyse des audits réalisés ;
- le Comité des risques se réunit quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'examen de la cartographie des risques et la validation de la définition des risques, l'analyse et la validation des limites de risque Groupe RCI, en adéquation avec l'appétence au risque du Conseil, et en vue d'assister le Conseil en termes de contrôle. Il est également chargé de l'analyse des plans d'action en cas de dépassement des limites ou des seuils d'alerte, et de l'examen des systèmes de tarification des produits et services. Sans préjudice des missions du Comité des rémunérations, il a également pour mission l'examen de la compatibilité de la politique de rémunération avec l'exposition aux risques de la société ;
- le Comité des rémunérations se réunit trois fois par an. Il a notamment pour mission l'examen de la rémunération des mandataires sociaux et du directeur de la gestion des risques, la préparation pour le Conseil d'administration des décisions concernant les personnes ayant une incidence sur le risque et la gestion des risques. Il est également en charge de l'examen de l'adhésion à la convention collective, de la définition des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations des mandataires sociaux, et de l'examen annuel de la politique de rémunération ;

- le Comité des nominations se réunit trois fois par an. Il a notamment eu pour mission de recommander des administrateurs au Conseil d'administration. Il est également en charge de la revue annuelle du Conseil d'administration, notamment sa structure, sa composition, la diversité des connaissances, les compétences et expériences des administrateurs, ainsi que les objectifs de représentation équilibrée homme-femme. Il recommande au Conseil d'administration les nominations des Dirigeants effectifs, du Directeur général, des Directeurs Généraux Délégués et du directeur de la gestion des risques ;
- le Comité stratégique se réunit quatre fois par an. Il a notamment pour mission l'analyse du déploiement du plan stratégique, ainsi que l'examen et la validation de différents projets stratégiques.
- **Le comité exécutif**, organe de direction générale du groupe, oriente la politique et la stratégie de RCI Banque.
Le comité exécutif pilote la maîtrise des risques du groupe via ces comités :
 - le comité financier qui permet la revue des thèmes suivants : analyses et prévisions économiques, coût de la ressource, risque de liquidité, de taux, de contrepartie sur les différents périmètres et filiales du groupe. L'évolution du bilan et du compte de résultat de RCI Holding sont également analysés pour apporter les ajustements nécessaires aux prix de transfert intra-groupe ;
 - le comité de crédit qui valide les engagements au-delà des pouvoirs des filiales et du directeur des engagements Groupe ;
 - le comité des risques et opérations client qui évalue la qualité de la production clientèle et des performances des filiales en matière de recouvrement par rapport aux objectifs. Sur l'activité réseau, sont passés en revue l'évolution des encours et les indicateurs de rotation des stocks ainsi que l'évolution de la classification des concessionnaires et des encours ;
 - le comité réglementaire et Bâle III qui procède à la revue des évolutions réglementaires majeures de la surveillance prudentielle et des plans d'action, et valide les modèles de notation interne et le dispositif de gestion associé ;
- le comité contrôle interne, risques opérationnels et conformité pilote l'ensemble du dispositif de contrôle interne du groupe, contrôle sa qualité et ses dispositifs connexes et adapte les moyens, systèmes et procédures. Il définit, pilote et suit les principes de la politique de gestion des risques opérationnels ainsi que les principes du dispositif de contrôle de la conformité. Il suit l'évolution des plans d'action. Cette instance est déclinée dans les filiales.
- Le Directeur du département du contrôle permanent (DCP), rattaché au Directeur de la gestion des risques est responsable du contrôle permanent 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.
- Le Directeur de l'audit et du contrôle périodique du groupe RCI Banque est rattaché au Directeur général et est indépendant du contrôle permanent et intervient dans les différentes filiales selon un plan d'audit annuel validé en Comité d'audit et des comptes. Les audits donnent lieu à des rapports écrits avec les recommandations communiquées au Comité de contrôle interne et au Comité d'audit et des comptes. Les contrôles effectués sont également portés à la connaissance du Conseil d'administration. Ces contrôles sont présentés dans le rapport annuel sur le contrôle interne, transmis à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) conformément à la réglementation bancaire.



3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ RENAULT

3

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015.

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 9 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière

Bernard Heller

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 pas sa fonction avec un 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 2015, qui seront soumis à l'avis consultatif des actionnaires au cours de l'Assemblée générale du 29 avril 2016, sont indiqués dans le présent chapitre et sont également récapitulés dans un tableau figurant au chapitre 6 du Document de référence.

Les éléments de rémunération du Président-Directeur général sont composés :

- d'une partie fixe ;
- d'une partie variable, payable pour 25 % en numéraire et le solde sous forme d'actions, de façon différée et conditionnelle ;
- d'actions de performance.

Ces éléments sont décidés par le Conseil d'administration, sur la base des travaux réalisés par le Comité des rémunérations 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. La structure de cette rémunération vise à aligner les intérêts du Président-Directeur général avec ceux du Groupe.

Outre ces éléments, un accord de non-concurrence a été conclu entre la Société et le Président-Directeur général, approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Ce dernier bénéficie également d'un régime de retraite supplémentaire.

L'ensemble des éléments de rémunération 2015 est détaillé ci-après.

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.

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 Responsabilité Sociale de l'Entreprise : 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 fixé à 60 % maximum.

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 individuel de ces critères.

Les modalités de paiement de la part variable sont les suivantes, étant précisé que seul le Président-Directeur général est concerné par ces modalités de paiement :

- 25 % de cette part variable est payée en numéraire ;
- le solde est payé en actions, de façon différée et conditionnelle, dans les conditions décrites ci-dessous.

L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée au titre de 2015 ne pourra intervenir qu'à compter de 2020, 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.

Les actions acquises par le Président-Directeur général sont des actions existantes qui n'entraînent pas d'effet dilutif pour les actionnaires.

Au titre de l'exercice 2015, 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 55 % de la part fixe, selon le détail suivant :

CRITÈRES DE PERFORMANCE	PONDÉRATION	NIVEAU D'ATTEINTE
Taux de retour sur capitaux propres (ROE)	10 %	10 %
Marge opérationnelle	40 %	40 %
Free cash flow	40 %	40 %
Suivi de l'Accord de compétitivité	10 %	10 %
Qualité de l'engagement environnemental	10 %	7,5 %
Élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle	10 %	7,5 %
Responsabilité Sociale de l'Entreprise	10 %	10 %
Partenariats	10 %	10 %
Synergies de l'Alliance	10 %	10 %
TOTAL	150 %	145 %

Ainsi, au titre de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a arrêté la part variable du Président-Directeur général à 145 % de la part fixe, soit un montant de 1 783 500 euros (contre 147,5 % de la part fixe, soit 1 814 250 euros, au titre de 2014).

Le Conseil du 11 février 2016, 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) : 445 875 euros ;
- part variable versée sous forme d'actions de façon différée (75 % de la part variable) : 1 337 625 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 2015.

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 plans d'actions de performance sont décidés annuellement. Conformément aux meilleures pratiques de Place, l'ensemble des attributions, quels que soient les bénéficiaires concernés, sont soumises à une condition de présence minimum de trois ans à compter de la date d'attribution des actions de performance et à des conditions de performance appréciées au minimum sur trois exercices sociaux consécutifs.

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 11 février 2015, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 100 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de 2015.

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 que Renault (PSA auto, Fiat auto EMEA, VW Brand et Skoda Brand) pour un tiers des actions ;
- 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 (2015, 2016, 2017).

Les critères mis en place sont exigeants, stables, vérifiables et quantifiables.

Les taux d'atteinte des plans dont la période d'appréciation de la performance est arrivée à échéance sont :

- Plan n° 17, au titre de l'année 2011 : aucun critère atteint,
- Plan pluriannuel n° 18, au titre de la période 2011-2013 : critères atteints à 100%,
- Plan n° 19, au titre de l'année 2012 : critères atteints à 50%,
- Plan n° 20 au titre de l'année 2013 : critères atteints à 88,48%.

Lorsque les critères ne sont pas atteints, aucune action n'est attribuée au terme de la période d'acquisition.

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 2019.

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.

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.

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 2015.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

Le Président-Directeur général ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ au titre de l'exercice 2015. À compter de 2015, le Conseil d'administration a autorisé un accord de non-concurrence dont les modalités sont décrites dans le Rapport des Commissaires aux comptes figurant au chapitre 4.3.2.

Si le Conseil d'administration décide de mettre en œuvre cet accord, le Président-Directeur général percevra, durant la période d'application de l'accord (deux ans) 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. Cette contrepartie sera calculée par rapport à la rémunération versée et non par rapport à la rémunération théorique. Le Conseil d'administration se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de ladite clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

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 cinq 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)

	2015	2014	2013
Carlos Ghosn – Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2) ⁽¹⁾	3 066 940	3 098 509	2 669 142
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	0	0 ⁽²⁾
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	4 184 850	4 117 321	0
TOTAL	7 251 790	7 215 830	2 669 142

(1) Pour mémoire, suite à la signature de l'Accord de compétitivité, le versement de 30 % de la part variable au titre de l'exercice 2012 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) Aucune option n'a été attribuée à compter de l'exercice 2013. Les attributions au titre de l'exercice 2013 ont été réalisées le 13/12/2012. Voir tableau 4 ci-après.

3

La rémunération totale du Président-Directeur général mentionnée dans le tableau de synthèse ci-dessus tient compte de la valorisation d'actions soumises à conditions de performance, dont l'acquisition est conditionnelle. En 2016, la rémunération versée en numéraire au titre de l'exercice 2015 représente 1 737 003 euros, incluant les éléments suivants : la part fixe, 25 % de la part variable versée immédiatement en numéraire, les jetons de présence relatifs au mandat d'administrateur et la valeur des avantages en nature (voir le détail dans le tableau n°2 ci-après). Le solde est une rémunération conditionnelle, qui dépend de l'atteinte des critères de performance.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(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 2015		MONTANTS 2014		MONTANTS 2013	
	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	445 875	453 563	453 563	346 245	346 245	1 007 370
Rémunération variable payée en actions, sous conditions ⁽¹⁾	1 337 625	0	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	5 440	5 440	6 259	6 259	6 162	6 162
TOTAL	3 066 940	1 737 003	3 098 509	1 630 504	2 669 142	2 291 532

(1) À compter de la part variable de l'année 2013, le Conseil d'administration a décidé que 75 % de la part variable due au titre d'un exercice serait convertie sous forme d'actions dont l'acquisition serait soumise à des conditions de performance et de présence (pour la description de ce mécanisme, voir chapitre 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 2014 et 30 juin 2015 dans son document annuel Yukashoken-Hokokusho pour, respectivement, l'exercice fiscal 2013 (du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014) et l'exercice fiscal 2014 (du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015), 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 995 millions de yens pour l'exercice fiscal 2013 et 1 035 millions de yens pour 2014.

EXERCICE FISCAL (DU 1 ^{ER} AVRIL 2014 AU 31 MARS 2015) (en millions de yens)	RÉMUNÉRATION	STOCK-OPTIONS	TOTAL
2014	1 035*	0	1 035*

* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.

Pour information, au regard du taux de change de la Banque Centrale Européenne au 31 mars 2015 (soit 1 euro = 128,95 yens), la valeur des 1 035 millions de yens représente environ 8 026 367 euros.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de Renault à l'adresse suivante :

<http://groupe.renault.com/finance/gouvernance/activite-du-conseil-dadministration/>

c) Rémunération en qualité d'administrateur d'AVTOVAZ

M. Ghosn n'a pas reçu de rémunération en sa qualité de Président et membre du Conseil d'administration d'AVTOVAZ au titre de 2015.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(TABLEAU N° 10 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	
		Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
CARLOS GHOSN Président-Directeur général	Non		Oui		Non		Oui		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) Au regard de l'atteinte des critères de performance du plan, le Conseil d'administration du 13 février 2013 a décidé l'attribution définitive de 50 % des 100 000 options, soit 50 000 options.

(4) Au regard de l'atteinte des critères de performance du plan, le Conseil d'administration du 12 février 2014 a décidé l'attribution définitive de 88,48 % des 150 000 options attribuées initialement, soit 132 720 options.

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	N° 18 29/04/2011	100 000	38,80 €	2011

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° 22 11/02/2015	100 000	4 184 850		11/02/2019	11/02/2019	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

Conformément à l'article L.225-45 du Code de commerce, l'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à 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 en cours et les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à la répartition de cette somme.

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. Depuis l'exercice 2014, les nouvelles règles de calcul suivantes sont 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 2015, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 155 300 euros (1 182 000 euros en 2014).

TABLEAU DE SYNTHÈSE

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS
(TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP/MEDEF)

ADMINISTRATEURS	CONSEIL	COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE	COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE	MONTANT BRUT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (en euros) ⁽²⁾	
							2015	2014
M. Ghosn	100 %	-	-	-	-	-	48 000	48 000
M. Belda	87,5 %	-	100 %	100 %	50 %	-	67 500	78 000
M ^{me} Blair ⁽⁴⁾	100 %	-	-	-	-	-	30 000	-
M. de Croisset ⁽⁴⁾	100 %	100 %	-	-	-	100 %	23 850	66 000
M. Desmarest	75 %	-	100 %	-	100 %	100 %	70 500	78 000
M. Faure ⁽³⁾	100 %	-	-	-	0 %	100 %	57 000	57 000
M. Garnier	100 %	-	50 %	-	50 %	100 %	72 000	72 000
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %	100 %	63 000	63 000
M ^{me} Koike ⁽⁵⁾	87,5 %	-	-	-	-	-	44 250	42 000
M. Ladreit de Lacharrière	87,5 %	-	100 %	100 %	-	-	66 750	70 500
M ^{me} de La Garanderie	100 %	100 %	-	100 %	-	-	66 000	66 000
M. Lagayette	100 %	100 %	-	100 %	-	-	81 000	81 000
M. Ostertag	100 %	100 %	-	-	-	100 %	66 000	66 000
M. Personne	100 %	-	100 %	-	100 %	-	63 000	59 250
M. Riboud	87,5 %	-	-	-	-	-	44 250	48 000
M ^{me} Rih	100 %	-	-	-	100 %	100 %	63 000	59 250
M. Saïkawa	100 %	-	-	-	100 %	-	55 500	55 500
M ^{me} Sourisse	100 %	100 %	-	-	-	-	58 500	58 500
M. Thomas	100 %	-	100 %	-	100 %	-	63 000	25 714
M. Turrini ^{(3) (4)}	75 %	100 %	-	100 %	-	-	28 200	17 143
M. Vial ^{(3) (4)}	100 %	-	-	-	-	-	24 000	-

(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 2015, 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 2015.

(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.



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 28 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) qui étaient au nombre de 12 au 1^{er} mars 2016.

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, 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, 1 013 au titre du plan 2015.

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° 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 18 bis, 19 bis, 20 bis sont des plans d'attribution d'actions de performance dont le mandataire social n'est pas bénéficiaire.

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 Plan n° 22 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 décembre 2015 représente 1,85 % du capital.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS *

(TABLEAU N° 8 SELON LES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF)

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 31/12/2015	NB CUMULÉ D'OPTIONS ANNULÉES OU CADUQUES AU 31/12/2015	OPTIONS RESTANTES AU 31/12/2015	
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	295 038	11 388	183 574
Plan n° 19 ⁽²⁾	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	13 000	150 000	137 000
Plan n° 20 ⁽³⁾	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	0	51 578	396 222

* Renault est particulièrement attentif à l'exigence des plans de rémunération à long terme. À titre d'exemple, le Conseil d'administration a constaté que les objectifs des plans n° 15, 16 et 17 n'avaient pas été atteints. En conséquence, toutes les options de ces plans ont été annulées.

(1) Le prix de souscription ou d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.

(2) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(3) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE *

(TABLEAU 9 SELON LES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF)

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 31/12/2015	ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2015	
Plan n° 18 bis Actions	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014	30/04/2016	58 603	1 174 797
Plan n° 19 bis Actions ⁽¹⁾	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013	09/12/2015	311 850	298 050
Plan n° 20 bis Actions ⁽²⁾	13/12/2012	679 900	0	13/12/2014	12/12/2016	93 315	586 585
Plan n° 21 Actions	12/02/2014	313 807	100 000	12/02/2018	12/02/2018	2 520	311 287
Plan n° 21 bis Actions	12/02/2014	980 045	0	12/02/2017	12/02/2019	3 560	976 485
Plan n° 22 Actions	11/02/2015	367 605	100 000	11/02/2019	11/02/2019	0	367 605
Plan n° 22 bis Actions	11/02/2015	1 053 650	0	11/02/2018	11/02/2020	3 385	1 050 265

* Renault est particulièrement attentif à l'exigence des plans de rémunération à long terme. À titre d'exemple, le Conseil d'administration a constaté que les objectifs du plan n° 17 bis n'avaient pas été atteints. En conséquence, toutes les attributions de ce plan ont été annulées.

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des actions du Plan n° 20 bis ont été annulées.



INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX

(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		
			PLAN N° 18	PLAN N° 19 ⁽¹⁾	PLAN N° 20 ⁽²⁾
		Plan 18 = 38,80 €			
		Plan 19 = 26,87 €			
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	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)	198 000		185 000	13 000	0

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des options du Plan n° 20 ont été annulées.

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	N° 19 BIS ⁽¹⁾	N° 20 BIS ⁽²⁾	PLAN N° 21	PLAN N° 22
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)	626 000	110 000	68 000	78 000	185 000	185 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	213 015	110 000	34 000	69 015	0	0

(1) Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis ont été annulées.

(2) Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a constaté une atteinte des critères de performance à hauteur de 88,48 %. Par conséquent, 11,52 % des actions du Plan n° 20 bis ont été annulées.

3.3.3.4 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.



FORMULA E



MARGE OPÉRATIONELLE
EN 2015 EN M€

2 320

DU CHIFFRE D'AFFAIRES

5,1 %



COMPTES

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	276
4.2 COMPTES CONSOLIDÉS	278
4.2.1 Compte de résultat consolidé	278
4.2.2 Résultat global consolidé	279
4.2.3 Situation financière consolidée	280
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	282
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés	283
4.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés	284
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	346
4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	346
4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	348
4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA	351
4.4.1 États de synthèse	351
4.4.2 Annexe	353

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

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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. Par ailleurs, nous avons vérifié les conditions sous-tendant le reclassement des prêts et des créances sur la société AVTOVAZ au sein de la ligne mise en équivalence. Nous avons aussi examiné les modalités retenues pour la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement net de Renault dans cette société. Enfin, pour ces deux participations mises en équivalence, nous avons vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans les notes mentionnées ci-dessus ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-K et 10-A2 fournissent une information pertinente ;
- comme indiqué dans la note 8-B de l'annexe, le Groupe reconnaît une partie des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et 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 2016

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

Aymeric de La Morandière

ERNST & YOUNG Audit

Bernard Heller



4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTES	2015	2014
Chiffre d'affaires	4	45 327	41 055
Coûts des biens et services vendus		(36 113)	(33 310)
Frais de Recherche et Développement	10-A	(2 075)	(1 721)
Frais généraux et commerciaux		(4 819)	(4 415)
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	5	2 320	1 609
Autres produits et charges d'exploitation	6	(199)	(504)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	6	77	102
<i>Autres charges d'exploitation</i>	6	(276)	(606)
Résultat d'exploitation		2 121	1 105
Coût de l'endettement financier net ⁽²⁾	7	(225)	(245)
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	7	(387)	(386)
<i>Produits relatifs à la trésorerie et aux placements</i>	7	162	141
Autres produits et charges financiers ⁽²⁾	7	4	(88)
Résultat financier ⁽²⁾	7	(221)	(333)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		1 371	1 362
<i>Nissan</i>	12	1 976	1 559
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	(605)	(197)
Résultat avant impôts		3 271	2 134
Impôts courants et différés	8	(311)	(136)
RÉSULTAT NET ⁽¹⁾		2 960	1 998
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		137	108
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		2 823	1 890
Résultat net de base par action ⁽³⁾ (en euros)		10,35	6,92
Résultat net dilué par action ⁽³⁾ (en euros)		10,29	6,90
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	9	272 708	273 049
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	9	274 314	273 946

(1) Les retraitements liés à l'application rétrospective de l'interprétation IFRIC 21 « Droits et taxes » sont exposés en note 2.

(2) L'évolution de la décomposition du résultat financier est détaillée en note 7.

(3) 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)	2015			2014		
	BRUT	EFFET IMPÔTS ⁽¹⁾	NET	BRUT	EFFET IMPÔTS ⁽¹⁾	NET
RÉSULTAT NET	3 271	(311)	2 960	2 134	(136)	1 998
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	52	(43)	9	(276)	18	(258)
Réestimation des dettes financières à la juste valeur ⁽²⁾	-	-	-	(115)	-	(115)
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</i>	<i>(193)</i>	<i>78</i>	<i>(115)</i>	<i>(2)</i>	<i>38</i>	<i>36</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽³⁾	(299)	-	(299)	(100)	-	(100)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan ⁽³⁾	(103)	85	(18)	8	55	63
Couvertures de flux de trésorerie ⁽⁴⁾	56	(24)	32	(4)	2	(2)
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽⁵⁾	153	17	170	94	(19)	75
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	(141)	35	(106)	(278)	56	(222)
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>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(89)	-	(89)	(73)	-	(73)
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽⁶⁾</i>	<i>1 450</i>	<i>-</i>	<i>1 450</i>	<i>507</i>	<i>-</i>	<i>507</i>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	1 462	-	1 462	448	-	448
Couvertures de flux de trésorerie	(6)	-	(6)	22	-	22
Actifs financiers disponibles à la vente	(6)	-	(6)	37	-	37
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	1 361	-	1 361	434	-	434
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	1 220	35	1 255	156	56	212
RÉSULTAT GLOBAL	4 491	(276)	4 215	2 290	(80)	2 210
Dont part des actionnaires de la société mère	-	-	4 070	-	-	2 090
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	145	-	-	120

(1) Comprend un produit de 239 millions d'euros en 2015 (262 millions d'euros en 2014) lié à la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale, dont 188 millions d'euros impactent le résultat net et 51 millions d'euros se rapportent aux autres éléments du résultat global (respectivement 210 millions d'euros et 52 millions d'euros en 2014) (note 8-B).

(2) Correspond à une correction de la juste valeur des dettes financières au 1^{er} janvier 2014.

(3) Aucun reclassement en résultat net en 2015 (néant en 2014).

(4) Dont 8 millions d'euros reclassés en résultat net en 2015 (11 millions d'euros en 2014).

(5) Dont 7 millions d'euros reclassés en résultat net en 2015 (néant en 2014).

(6) Dont (19) millions d'euros reclassés en résultat net en 2015 (néant en 2014).



4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	10-A	3 570	3 443
Immobilisations corporelles	10-B	11 171	10 801
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		19 356	16 720
<i>Nissan</i>	12	18 571	15 833
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	785	887
Actifs financiers non courants	22	1 478	1 681
Impôts différés actifs	8	881	716
Autres actifs non courants	17	1 131	1 152
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		37 587	34 513
Actifs courants			
Stocks	14	4 128	3 391
Créances de financement des ventes	15	28 605	25 733
Créances clients de l'Automobile	16	1 262	1 242
Actifs financiers courants	22	1 760	1 530
Créances d'impôts courants	17	62	38
Autres actifs courants	17	3 068	2 607
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	14 133	12 497
TOTAL ACTIFS COURANTS		53 018	47 038
TOTAL ACTIFS		90 605	81 551



(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(227)	(134)
Réévaluation des instruments financiers		890	703
Écart de conversion		(2 059)	(3 276)
Réserves		21 653	20 381
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		2 823	1 890
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		27 992	24 476
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		482	422
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	28 474	24 898
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	122	141
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 550	1 683
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 178	1 240
Passifs financiers non courants	23	5 707	7 537
Autres passifs non courants	21	1 285	1 204
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		9 842	11 805
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	50	67
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	997	1 088
Passifs financiers courants	23	4 143	3 216
Dettes de financement des ventes	23	30 740	25 828
Fournisseurs		8 295	7 094
Dettes d'impôts courants	21	219	162
Autres passifs courants	21	7 845	7 393
TOTAL PASSIFS COURANTS		52 289	44 848
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		90 605	81 551



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

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 2013	295 722	1 127	3 785	(187)	571	(3 674)	20 629	586	22 837	377	23 214
Résultat net 2014								1 890	1 890	108	1 998
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					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 ⁽²⁾							10		10	(23)	(13)
Coûts des paiements fondés sur des actions							(45)		(45)		(45)
SOLDE PUBLIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014	295 722	1 127	3 785	(134)	703	(3 276)	20 381	1 890	24 476	422	24 898
Retraitement IFRIC 21 ⁽³⁾							39		39		39
Retraitement AVTOVAZ ⁽⁴⁾						2	(27)	15	(10)		(10)
SOLDE RETRAITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014	295 722	1 127	3 785	(134)	703	(3 274)	20 393	1 905	24 505	422	24 927
Résultat net 2015								2 823	2 823	137	2 960
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					187	1 138	(78)		1 247	8	1 255
Résultat global 2015					187	1 138	(78)	2 823	4 070	145	4 215
Affectation du résultat net 2014							1 905	(1 905)			
Distribution							(518)		(518)	(65)	(583)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(93)					(93)		(93)
Variations des parts d'intérêts ⁽²⁾						77	(80)		(3)	(20)	(23)
Coûts des paiements fondés sur des actions							31		31		31
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015	295 722	1 127	3 785	(227)	890	(2 059)	21 653	2 823	27 992	482	28 474

(1) 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 au 1^{er} janvier 2014.

(2) Les variations de parts d'intérêt comprennent les effets des acquisitions ou cessions de participations, ainsi que des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle. En 2015, elles comprennent un reclassement de 79 millions d'euros opéré entre les écarts de conversion et les réserves, portant sur les effets de change d'opérations réalisées au cours d'exercices antérieurs.

(3) Le retraitement lié à l'application rétrospective de l'interprétation IFRIC 21 « Droits et taxes » est exposé en note 2.

(4) Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ étaient précédemment intégrés avec un décalage de trois mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. Il a été mis fin à ce décalage au 31 décembre 2015 (note 13-A).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2015 sont commentés en note 18.



4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTES	2015	2014
Résultat net		2 960	1 998
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾		(34)	(31)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		2 728	2 711
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 371)	(1 362)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	26-A	(375)	92
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		-	-
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾		3 908	3 408
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾		581	463
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(3 136)	(1 618)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(233)	(202)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		(3 369)	(1 820)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	3 814	3 469
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	(2 640)	(3 396)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		3 729	1 682
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		59	(314)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		4 962	1 441
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(522)	(291)
Variation du besoin en fonds de roulement	26-B	457	771
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION ^{(4) (5)}		6 017	3 972
Investissements incorporels et corporels	26-C	(2 801)	(2 511)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		66	90
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(3)	(11)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(25)	(415)
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres		13	-
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(299)	62
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(3 049)	(2 785)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(555)	(503)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(65)	(56)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(102)	(26)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(722)	(585)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	533	1 680
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	(1 403)	(1 513)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		558	(52)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile		(312)	115
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(1 034)	(470)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁶⁾		1 934	717

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond en 2015 aux dividendes Daimler (34 millions d'euros) et Nissan (547 millions d'euros). En 2014, correspond aux dividendes Daimler (31 millions d'euros) et Nissan (432 millions d'euros).

(4) Le montant des impôts courants décaissés en 2015 s'élève à 384 millions d'euros (268 millions d'euros en 2014).

(5) Le montant net des intérêts payés en 2015 s'élève à 253 millions d'euros (259 millions d'euros en 2014). Il est détaillé en note 26.

(6) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	2015	2014
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	12 497	11 661
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 934	717
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(298)	119
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture *	14 133	12 497

* La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 22-C.



4.2.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.6.1	INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS	285
4.2.6.2	RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE	291
NOTE 1	– Approbation des comptes	291
NOTE 2	– Règles et méthodes comptables	291
NOTE 3	– Évolution du périmètre de consolidation	299
4.2.6.3	COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL	299
NOTE 4	– Chiffre d'affaires	299
NOTE 5	– Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	299
NOTE 6	– Autres produits et charges d'exploitation	300
NOTE 7	– Résultat financier	300
NOTE 8	– Impôts courants et différés	301
NOTE 9	– Résultat net de base et résultat net dilué par action	302
4.2.6.4	ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES	303
NOTE 10	– Immobilisations incorporelles et corporelles	303
NOTE 11	– Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	305
NOTE 12	– Participation dans Nissan	305
NOTE 13	– Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	308
NOTE 14	– Stocks	314
NOTE 15	– Créances de financement des ventes	314
NOTE 16	– Créances clients de l'Automobile	315
NOTE 17	– Autres actifs courants et non courants	316
NOTE 18	– Capitaux propres	316
NOTE 19	– Provisions pour engagements de retraite et assimilés	320
NOTE 20	– Évolution des provisions pour risques et charges	324
NOTE 21	– Autres passifs courants et non courants	324
4.2.6.5	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	325
NOTE 22	– Actifs financiers – trésorerie et équivalents de trésorerie	325
NOTE 23	– Passifs financiers, dettes de financement des ventes	326
NOTE 24	– Instruments financiers par catégorie, juste valeur et effets en résultat	328
NOTE 25	– Dérives et gestion des risques financiers	333
4.2.6.6	FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS	339
NOTE 26	– Flux de trésorerie	339
NOTE 27	– Parties liées	339
NOTE 28	– Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	340
NOTE 29	– Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	341
NOTE 30	– Événements postérieurs à la clôture	341
NOTE 31	– Sociétés consolidées	342



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
2015				
Ventes de biens	41 180	31	-	41 211
Prestations de services	1 928	2 188	-	4 116
Chiffre d'affaires externe au Groupe	43 108	2 219	-	45 327
Chiffre d'affaires intersecteurs	(364)	412	(48)	-
Chiffre d'affaires du secteur	42 744	2 631	(48)	45 327
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	1 485	824	11	2 320
Résultat d'exploitation	1 288	822	11	2 121
Résultat financier ⁽²⁾	(72)	-	(149)	(221)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 367	4	-	1 371
Résultat avant impôts	2 583	826	(138)	3 271
Impôts courants et différés	(35)	(272)	(4)	(311)
Résultat net	2 548	554	(142)	2 960
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

(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.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2015

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 415	336	(10)	14 741
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	19 284	72	-	19 356
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 830	2	(3 460)	1 372
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	119	-	(13)	106
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 745	300	(33)	2 012
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	40 393	710	(3 516)	37 587
Actifs courants				
Stocks	4 087	49	(8)	4 128
Créances sur la clientèle	1 455	29 094	(682)	29 867
Actifs financiers courants	1 475	1 007	(722)	1 760
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 132	3 505	(2 507)	3 130
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 571	2 672	(110)	14 133
TOTAL ACTIFS COURANTS	20 720	36 327	(4 029)	53 018
TOTAL ACTIFS	61 113	37 037	(7 545)	90 605

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
Capitaux propres				
28 389	3 461	(3 376)	28 474	
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 355	373	-	2 728
Passifs financiers non courants	5 693	14	-	5 707
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	868	539	-	1 407
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	8 916	926	-	9 842
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 023	24	-	1 047
Passifs financiers courants	4 811	-	(668)	4 143
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	8 389	31 474	(828)	39 035
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	9 585	1 152	(2 673)	8 064
TOTAL PASSIFS COURANTS	23 808	32 650	(4 169)	52 289
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	61 113	37 037	(7 545)	90 605

**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	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				
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



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

A3 Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2015				
Résultat net	2 548	554	(142)	2 960
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(34)	-	-	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 689	39	-	2 728
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 367)	(4)	-	(1 371)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(385)	6	4	(375)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	-	-	-	-
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	3 451	595	(138)	3 908
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	581	-	-	581
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(3 357)	(12)	(3 369)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	4 941	21	4 962
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(352)	(170)	-	(522)
Variation du besoin en fonds de roulement	663	(233)	27	457
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	4 343	1 776	(102)	6 017
Investissements incorporels	(955)	(1)	-	(956)
Investissements corporels	(1 840)	(5)	-	(1 845)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	66	-	-	66
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	-	(3)	-	(3)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	1	(13)	-	(12)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(289)	-	(10)	(299)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 017)	(22)	(10)	(3 049)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(701)	(171)	150	(722)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(328)	-	16	(312)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(1 029)	(171)	166	(1 034)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	297	1 583	54	1 934

(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 (34 millions d'euros) et Nissan (547 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
2015				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	11 591	1 102	(196)	12 497
Augmentation (diminution) de la trésorerie	297	1 583	54	1 934
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(317)	(13)	32	(298)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	11 571	2 672	(110)	14 133



(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 et aux pertes de valeur	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



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

A4 Autres informations : position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Passifs financiers non courants	(5 693)	(7 272)
Passifs financiers courants	(4 811)	(3 872)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	119	514
Actifs financiers courants	1 475	1 143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 571	11 591
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE	2 661	2 104

B – Informations par région

La présentation par région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	EUROPE *	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE – MOYEN-ORIENT – INDE	EURASIE	TOTAL CONSOLIDÉ
2015						
Chiffre d'affaires	28 976	4 173	4 351	3 782	4 045	45 327
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 116	711	554	721	1 639	14 741
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

* Dont France :

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	10 154	9 836
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 108	8 799



4.2.6.2 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

NOTE 1

APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 février 2016 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés du Groupe Renault de l'exercice 2015 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2015 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des principes comptables

Au 31 décembre 2015, 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 2015

IFRIC 21	Droits et taxes
Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013	Diverses dispositions

Le seul texte ayant un impact sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2015 est l'interprétation IFRIC 21 « Droits et taxes », qui porte sur la date de comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes autres que l'impôt sur le résultat. Désormais, la dette relative à une taxe est enregistrée pour son montant total en une seule fois quand le fait générateur prévu par la législation fiscale se produit. Cette évolution a pour conséquences l'interdiction d'étaler les taxes annuelles dont le fait générateur fiscal est une date unique (sont concernées principalement la taxe foncière, la Contribution Sociale de Solidarité sur les Sociétés (C3S) et des taxes spécifiques à l'activité de financement des ventes en France) et l'enregistrement de la charge dans l'exercice du fait générateur fiscal et non plus dans l'exercice de réalisation des éléments d'assiette (concerne la C3S en France).

Cette interprétation est d'application rétrospective. Son impact est non significatif à l'échelle du Groupe, comme le montrent les données retraitées relatives à 2014 présentées ci-dessous.

- les capitaux propres retraités au 31 décembre 2014 sont augmentés de 39 millions d'euros ;
- la mise en œuvre d'IFRIC 21 n'a pas d'impact significatif sur le résultat de l'année complète.

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 2016 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

Amendement d'IAS 1	Initiative concernant les informations à fournir
Amendement d'IAS 19	Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel
Amendement d'IAS 27	Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels
Amendements d'IAS 16 et 38	Éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables
Amendements d'IAS 16 et 41	Agriculture : Plantes productrices
Amendement d'IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes
Améliorations annuelles – Cycle 2010-2012	Diverses dispositions
Améliorations annuelles – Cycle 2012-2014	Diverses dispositions

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

IFRS 9	Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2018

La norme IFRS 9 Instruments financiers remplacera la norme IAS 39. Ce texte introduit une nouvelle classification des instruments financiers et un modèle de dépréciation des actifs financiers fondé sur les pertes attendues en remplacement du modèle actuel fondé sur les pertes avérées. Le Groupe étudie actuellement

la mise en œuvre de cette nouvelle norme et son impact dans les comptes qui portera essentiellement sur le secteur Financement des ventes.

La norme IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients remplacera les normes IAS 11 et IAS 18. Les travaux d'analyse sont en cours. Le Groupe n'anticipe pas à ce stade de modifications significatives.

Le Groupe n'envisage pas d'appliquer ces nouvelles normes par anticipation.

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 2015 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 inter secteurs » 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 2015, 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 ventes sont assorties de contrats de financement (crédit ou location financière). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location opérationnelle par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du bien d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, évolution de la stratégie tarifaire du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation

d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du bien d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits de financement des ventes et constatation de la marge

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 encours 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

Le coût de l'endettement financier net comprend le coût de l'endettement financier brut minoré des produits relatifs à la trésorerie, aux équivalents de trésorerie et aux actifs financiers du secteur automobile. Le coût de l'endettement financier brut est constitué des charges et des produits générés par l'endettement financier du secteur automobile pendant la période, y compris les effets de la part efficace des couvertures de taux d'intérêt associées.

Les autres produits et charges financiers intègrent notamment les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite ainsi que les dividendes et pertes de valeur de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable.

I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.



J – Goodwills

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). À ce jour Renault n'a enregistré que des *goodwills* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation est exercée par le Groupe au cas par cas.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées 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 nets relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent notamment les *goodwills*, les actifs spécifiques et capacitaires, ainsi que les éléments du besoin en fonds de roulement.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. 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 valeur recouvrable, qui est la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est égale à la quote-part de la valeur actuelle des flux

de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée. Si l'entreprise associée est cotée, la juste valeur correspond à sa valeur boursière.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée 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 des effectifs

Le coût estimé des mesures de restructuration des effectifs, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

U – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les titres de créances négociables, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont qualifiés d'actifs « disponibles à la vente ». La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net. Une diminution est considérée significative ou prolongée si elle excède 40 % pour les montants ou quatre publications successives en perte pour la durée.

Valeurs mobilières et titres de créances négociables

Les placements sous forme de valeurs mobilières et de titres de créances négociables sont réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, mais ne respectent pas les critères de qualification en équivalents de trésorerie.

Ils sont classés en actifs « disponibles à la vente » et sont évalués à leur juste valeur.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

V – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un instrument soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les instruments à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif sont évalués au coût amorti. Les autres instruments sont évalués à la juste valeur.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains secteurs d'activité (comme le secteur

bancaire) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et Équivalents de trésorerie ».

W – Passifs financiers de l'Automobile et dettes de financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), ces passifs financiers sont ensuite généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

X – Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus.
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'instrument de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture.
- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et *cross currency swaps* fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, à l'exception des dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.



NOTE 3

ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2014	118	36	154
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	0	1	1
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	4	0	4
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2015	114	37	151

Nissan Renault Financial Services India Private Limited, une société de financement des ventes à la clientèle et au réseau en Inde créée par l'Alliance, est entrée dans le périmètre de consolidation en 2015. Le Groupe exerce une influence notable sur cette entité qui est consolidée par mise en équivalence.

4.2.6.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	2015	2014
Ventes de biens de l'Automobile	41 180	37 176
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	390	361
Autres prestations de services	1 538	1 337
Prestations de services de l'Automobile	1 928	1 698
Ventes de biens du Financement des ventes	31	31
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	64	25
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 416	1 480
Autres prestations de services ⁽²⁾	708	645
Prestations de services du Financement des ventes	2 188	2 150
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	45 327	41 055

(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

	2015	2014
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 408	5 248
Effectifs au 31 décembre	120 136	117 395

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Le produit enregistré au titre du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) français s'élève à 51 millions d'euros en 2015 et en 2014.

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 42 millions d'euros en 2015 (32 millions d'euros en 2014).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

B – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 225 millions d'euros en 2015 (232 millions d'euros en 2014).

C – Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 96 millions d'euros en 2015, liée en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro (en 2014, charge de 144 millions d'euros, liée pour l'essentiel aux mêmes devises).

NOTE 6

AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2015	2014
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(157)	(305)
Résultat de cession 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)	23	7
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(53)	(153)
Reprises de dépréciations relatives aux opérations en Iran	14	14
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(13)	(67)
TOTAL	(199)	(504)

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de 2015 comprennent en particulier 79 millions d'euros (223 millions d'euros en 2014) au titre d'un dispositif français de Dispense d'Activité en fin de carrière, qui a été mis en place en 2013 et auquel les salariés peuvent adhérer jusqu'au 31 décembre 2016. En application de la norme IAS 19 révisée, ce dispositif constitue un avantage au personnel, dont le coût est provisionné sur la durée résiduelle d'activité prévisionnelle des salariés concernés.

Les autres coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement les régions Amériques, Eurasie et Europe en 2015 et 2014.

B – Pertes de valeur des actifs immobilisés

En 2015, des pertes de valeur ont été enregistrées pour 53 millions d'euros (153 millions d'euros en 2014). Elles concernent les actifs incorporels pour 21 millions d'euros et les actifs corporels pour 32 millions d'euros (en 2014, respectivement 44 millions d'euros et 92 millions d'euros). Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules et des organes (notes 10 et 11).

En 2014, les pertes de valeur comprennent aussi une charge de 15 millions d'euros, correspondant à l'effet de la désactualisation des flux futurs d'une

provision pour indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus.

C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

Les opérations avec l'Iran sont restées contraintes au cours de l'année 2015 en raison des sanctions économiques qui encadrent les activités avec ce pays. La réduction de perte de valeur en 2015 est essentiellement liée à des règlements reçus au cours de la période.

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran est totalement dépréciée depuis 2013. Elle est constituée de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales. Elle a peu évolué au cours de l'année. Son montant brut à l'actif s'élève à 809 millions d'euros, dont 701 millions d'euros de créances au 31 décembre 2015 (respectivement 828 millions d'euros et 724 millions d'euros au 31 décembre 2014).

D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2014, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels intégraient 45 millions d'euros pour couvrir des risques en Allemagne, relatifs essentiellement au remboursement de frais de dossiers de financement qualifiés d'abusifs suite à une décision de la Cour Suprême allemande.

NOTE 7

RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2015	2014 RETRAITÉ *
Coût de l'endettement financier brut	(387)	(386)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	162	141
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(225)	(245)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(80)	(37)
Écarts de change afférents aux opérations financières	129	28
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	(35)	(45)
Autres éléments	(10)	(34)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	4	(88)
RÉSULTAT FINANCIER	(221)	(333)

* Le Groupe utilise désormais le sous-total « coût de l'endettement financier net » au compte de résultat en lieu et place de « produits (charges) d'intérêts net ». Le coût de l'endettement financier net recouvre l'ensemble des charges et produits financiers associés à la trésorerie et équivalents de trésorerie, aux actifs financiers, ainsi qu'aux passifs financiers de l'Automobile (hors juste valeur des titres participatifs). Des reclassements non significatifs ont été réalisés à l'occasion de cette modification sur les périodes présentées afin d'aboutir à une meilleure cohérence entre les rubriques du compte de résultat financier et de la situation financière. Par ailleurs, des intérêts sur instruments financiers dérivés ont été regroupés pour être présentés en net dans le coût de l'endettement financier brut.



Les autres éléments des produits et charges financiers intègrent les dividendes reçus de Daimler en 2015 pour leur montant brut soit 40 millions d'euros (37 millions d'euros en 2014).

La position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile est présentée dans l'information sectorielle (note 4.2.6.1 – A).

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

(en millions d'euros)	2015	2014
Charge d'impôts courants	(472)	(396)
Produit (charge) d'impôts différés	161	260
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(311)	(136)

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 61 millions d'euros en 2015 (53 millions d'euros en 2014).

La charge d'impôts courants des entités étrangères représente 411 millions d'euros en 2015 (343 millions d'euros en 2014).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2015 s'élève à 384 millions d'euros (268 millions d'euros en 2014).

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	1 900	772
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France ⁽¹⁾	38,0 %	38,0 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(722)	(293)
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France ⁽²⁾	233	180
Crédits d'impôts	30	28
Impôts de distribution	(55)	(84)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	217	(51)
Autres impacts ⁽³⁾	(14)	84
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(311)	(136)

(1) En France, le Groupe est assujéti à une contribution exceptionnelle de 10,7 %, qui s'applique 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 2015 et 2014, les principaux pays contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, le Maroc, la Roumanie, 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 bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France de 38,0 % et le taux d'impôt de 34,43 % auquel les impôts différés de l'intégration fiscale France sont calculés (effet défavorable de 9 millions d'euros pour 2015 et 25 millions d'euros pour 2014).

Jusqu'à fin 2013, les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France n'étaient pas reconnus en l'absence de perspective de profit taxable.

Fin 2014 et en 2015, au vu des prévisions de résultats, le Groupe a reconnu une partie de ces impôts différés actifs nets. Cette reconnaissance a été effectuée pour partie dans le résultat (188 millions d'euros en 2015 et 210 millions d'euros en 2014) et pour partie dans les autres éléments du résultat global (51 millions d'euros en 2015 et 52 millions en 2014), en raison de l'origine respective des impôts concernés (4.2.2. et note 8 C-1).

Sur l'ensemble des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 27 % au 31 décembre 2015, contre 26 % au 31 décembre 2014.

C – Ventilation du solde net des impôts différés**C1 Variation des impôts différés actifs et passifs**

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôts différés actifs	716	396
Impôts différés passifs	(141)	(121)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1^{er} janvier	575	275
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	161	260
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	30	56
Écarts de conversion	(7)	(16)
Variation de périmètre et autres	-	-
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	759	575
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>881</i>	<i>716</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(122)</i>	<i>(141)</i>

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises ⁽¹⁾	(195)	(157)
Immobilisations	(1 615)	(1 623)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	1 003	937
Déficits reportables ⁽²⁾	4 402	4 457
Autres	372	413
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS)	3 967	4 027
Actifs d'impôts différés non reconnus (note 8-C3)	(3 208)	(3 452)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	759	575

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 3 837 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 565 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2015 (respectivement 3 836 millions d'euros et 621 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2015, à 2 607 millions d'euros (2 816 millions d'euros fin 2014). Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 684 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, écarts actuariels et réévaluations d'instruments financiers), et à

hauteur de 1 923 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 547 millions d'euros et 2 269 millions d'euros fin 2014).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 601 millions d'euros (636 millions d'euros fin 2014), 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)	2015	2014
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment *	2 912	3 262
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	161	58
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	129	103
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	6	29
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	3 208	3 452

* Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 2 607 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 2 816 millions d'euros au 31 décembre 2014 (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)	2015	2014
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(3 633)	(3 289)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 381)	(19 384)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	272 708	273 049

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que de la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2015	2014
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	272 708	273 049
Effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiement fondés sur des actions	1 606	897
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	274 314	273 946

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action, complété du nombre d'options d'achat d'actions et de droits d'attribution d'actions de performance au titre des plans ainsi que de droits d'attribution d'actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général, ayant un effet dilutif potentiel et remplissant les critères de performance à la date d'arrêt des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 18-G).



4.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

NOTE 10

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles et goodwill

A1 – Évolution des immobilisations incorporelles

Au cours de l'exercice 2015, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2015
Frais de développement immobilisés	9 096	876	(1 389)	5	-	8 588
Goodwills	216	(4)	-	(2)	-	210
Autres immobilisations incorporelles	690	84	(38)	(9)	2	729
Valeurs brutes	10 002	956	(1 427)	(6)	2	9 527
Frais de développement immobilisés	(6 080)	(726)	1 389	(5)	-	(5 422)
Autres immobilisations incorporelles	(479)	(86)	26	6	(2)	(535)
Amortissements et dépréciations	(6 559)	(812)	1 415	1	(2)	(5 957)
Frais de développement immobilisés	3 016	150	-	-	-	3 166
Goodwills	216	(4)	-	(2)	-	210
Autres immobilisations incorporelles	211	(2)	(12)	(3)	-	194
VALEURS NETTES	3 443	144	(12)	(5)	-	3 570

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2015 se décomposent en 876 millions d'euros d'immobilisations produites et 84 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 845 et 122 millions d'euros en 2014).

Les variations au cours de l'exercice 2014 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2013	9 475	(6 193)	3 282
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	967	(797)	170
(Cessions)/reprises sur cessions	(448)	444	(4)
Écart de conversion	5	(13)	(8)
Variation de périmètre et autres	3	-	3
Valeur au 31 décembre 2014	10 002	(6 559)	3 443

A2 – Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2015	2014
Frais de Recherche et Développement	(2 243)	(1 890)
Frais de développement capitalisés	874	842
Amortissement des frais de développement immobilisés	(706)	(673)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(2 075)	(1 721)



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

B – Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2015, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2015
Terrains	568	4	(7)	(2)	-	563
Constructions	6 064	116	(35)	(84)	16	6 077
Outillages spécifiques	14 146	1 196	(360)	(180)	137	14 939
Matériels et autres outillages	10 394	583	(263)	(184)	96	10 626
Actifs immobilisés donnés en location	2 032	915	(671)	10	18	2 304
Autres immobilisations corporelles	777	60	(37)	(9)	(2)	789
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	1 514	2	20	(31)	(251)	1 254
Valeurs brutes	35 495	2 876	(1 353)	(480)	14	36 552
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 509)	(233)	31	33	(1)	(3 679)
Outillages spécifiques	(11 920)	(870)	326	117	2	(12 345)
Matériels et autres outillages	(7 914)	(537)	262	109	(9)	(8 089)
Actifs immobilisés donnés en location ⁽²⁾	(664)	(255)	279	(4)	37	(607)
Autres immobilisations corporelles	(687)	(21)	35	6	6	(661)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations ⁽³⁾	(24 694)	(1 916)	933	261	35	(25 381)
Terrains	568	4	(7)	(2)	-	563
Constructions	2 555	(117)	(4)	(51)	15	2 398
Outillages spécifiques	2 226	326	(34)	(63)	139	2 594
Matériels et autres outillages	2 480	46	(1)	(75)	87	2 537
Actifs immobilisés donnés en location	1 368	660	(392)	6	55	1 697
Autres immobilisations corporelles	90	39	(2)	(3)	4	128
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	1 514	2	20	(31)	(251)	1 254
Valeurs nettes	10 801	960	(420)	(219)	49	11 171

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Le montant des amortissements et dépréciations des actifs immobilisés donnés en location (véhicules et batteries) est de 245 millions d'euros au 31 décembre 2015 (232 millions d'euros au 31 décembre 2014).

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2015 comprennent une perte de valeur de 32 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des véhicules et des organes (note 6-B), contre 92 millions d'euros constatés en 2014.

Les variations au titre de l'exercice 2014 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2013	34 630	(23 657)	10 973
Acquisitions / (dotations nettes)	2 396	(1 918)	478
(Cessions) / reprises sur cessions	(1 323)	914	(409)
Écart de conversion	(199)	1	(198)
Variation de périmètre et autres	(9)	(34)	(43)
Valeur au 31 décembre 2014	35 495	(24 694)	10 801



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 51 millions d'euros en 2015 (138 millions d'euros en 2014). Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés.

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 2015, 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 relative 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 :

	2015	2014
Durée du plan d'affaires	3 ans	3 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 703 000	3 520 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,3 %	8,8 %

En 2015, comme en 2014, 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 400 000 unités (325 000 unités en 2014) ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 18 % (16,4 % en 2014).

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 2015, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (inchangé depuis le 31 décembre 2014) ;
- Renault-Nissan b.v. détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Ce pouvoir de décision a été confié à Renault-Nissan b.v. pour permettre de dégager des synergies et faire bénéficier les deux constructeurs d'économies d'échelles au niveau mondial. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan, qui sont du ressort du Conseil d'administration de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut ni utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

**B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour
la mise en équivalence dans les comptes
de Renault**

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Au 31 décembre 2015, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres. En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % et les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,4 % (sans changement depuis le 31 décembre 2014).

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

	QUOTE-PART D'ACTIF NET			GOODWILL	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT ⁽¹⁾	NET		
(en millions d'euros)					
Au 31 décembre 2014	16 170	(974)	15 196	637	15 833
Résultat 2015	1 976	-	1 976	-	1 976
Dividende versé	(547)	-	(547)	-	(547)
Écart de conversion	1 313	-	1 313	70	1 383
Autres mouvements ⁽²⁾	(74)	-	(74)	-	(74)
Au 31 décembre 2015	18 838	(974)	17 864	707	18 571

(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

	31 DÉCEMBRE 2014	RÉSULTAT 2015	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2015
(en milliards de yens)						
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises	4 710	572	(157)	(160)	(30)	4 935
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	2	(26)	-	-	(4)	(28)
Immobilisation des frais de développement	603	24	-	-	1	628
Impôts différés et autres retraitements	(139)	33	-	12	(9)	(103)
Actif net retraité en normes IFRS	5 176	603	(157)	(148)	(42)	5 432
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽²⁾	198	3	(11)	16	13	219
Actif net retraité pour les besoins de Renault	5 374	606	(168)	(132)	(29)	5 651
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	37 002	4 522	(1 251)	3 008	(164)	43 117
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %	-	-	-	-	43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	16 170	1 976	(547)	1 313	(74)	18 838
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽³⁾	(974)	-	-	-	-	(974)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	15 196	1 976	(547)	1 313	(74)	17 864

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 et l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(3) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.



E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2015 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2014 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2015.

	DE JANVIER À MARS 2015		D'AVRIL À JUIN 2015		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2015		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2015		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2015	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		1 ^{ER} TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2015 DE NISSAN		2 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2015 DE NISSAN		3 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2015 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	119	887	153	1 141	173	1 272	127	957	572	4 256

* Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.

F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 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.

	2015		2014	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	12 066	89 808	11 189	79 705
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	603	4 488	502	3 569
Part des participations ne donnant pas le contrôle	28	212	22	164
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(188)	(1 396)	238	1 703
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(7)	(54)	22	149
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	415	3 092	740	5 272
Part des participations ne donnant pas le contrôle	21	158	44	313
Dividendes reçus de Nissan	73	547	62	432

	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	7 494	57 175	7 481	51 511
Actifs courants	10 928	83 375	9 863	67 913
TOTAL ACTIFS	18 422	140 550	17 344	119 424
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 432	41 455	5 176	35 626
Part des participations ne donnant pas le contrôle	407	3 094	395	2 734
Passifs non courants	5 303	40 462	5 783	39 819
Passifs courants	7 280	55 539	5 990	41 245
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	18 422	141 550	17 344	119 424

(1) Conversion au taux de change moyen 2015, soit 134,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2015, soit 131,1 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) 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.

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 2015, ces opérations de couverture s'élevaient à 146 milliards de yens (1 114 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 21 milliards (160 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 125 milliards (954 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour 103 millions d'euros en 2015 (8 millions d'euros favorables en 2014). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net défavorable, soit 18 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 2015, soit 1 279,5 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 19 153 millions d'euros (14 280 millions d'euros au 31 décembre 2014 sur la base d'un cours à 1 057 yens par action).

I – 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. Depuis le 1^{er} avril 2014, Renault et Nissan ont également engagé un plan de convergence dans quatre fonctions clés : ingénierie, fabrication et logistique, achats et ressources humaines. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts notamment dans les fonctions support et du chiffre d'affaires vis-à-vis de Nissan.

Le secteur automobile intervient à deux niveaux dans ses opérations avec Nissan :

- sur le plan industriel, les partenaires réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et organes dans les usines de l'Alliance :
 - le Groupe Renault a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires d'environ 3 650 millions d'euros avec le groupe Nissan (2 500 millions d'euros en 2014) dont environ 2 100 millions d'euros de véhicules (800 millions d'euros 2014), 1 500 millions d'euros d'organes (1 500 millions d'euros en 2014) et 50 millions d'euros de prestations diverses (200 millions d'euros en 2014). Cette augmentation concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America,
 - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2015 à hauteur de 1 300 millions d'euros (1 900 millions d'euros en 2014) dont environ 750 millions d'euros de véhicules (1 500 millions d'euros en 2014), 450 millions d'euros d'organes (350 millions d'euros en 2014), et 100 millions d'euros de prestations diverses (50 millions d'euros en 2014),
 - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 344 millions d'euros au 31 décembre 2015 (263 millions d'euros au 31 décembre 2014) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 512 millions d'euros au 31 décembre 2015 (342 millions d'euros au 31 décembre 2014) ;

- sur le plan financier, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2015 pour environ 19,7 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (20,4 milliards d'euros en 2014). Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées avec Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance. Au bilan, les dérivés actifs sur le groupe Nissan s'élevaient à 225 millions d'euros au 31 décembre 2015 (364 millions d'euros au 31 décembre 2014) et les dérivés passifs à 76 millions d'euros au 31 décembre 2015 (16 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le secteur Financement des ventes de Renault contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2015, RCI Banque a comptabilisé 147 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (156 millions d'euros en 2014). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 69 millions d'euros au 31 décembre 2015 (37 millions d'euros au 31 décembre 2014) et le solde des dettes s'élève à 193 millions d'euros au 31 décembre 2015 (207 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Par ailleurs, les partenaires de l'Alliance disposent de participations dans des entreprises associées et coentreprises pour gérer ces coopérations. L'information concernant l'activité, la localisation, et l'influence du Groupe Renault sur ces entités est présentée en note 13.

NOTE 13

PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

- au compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2015	2014
Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises	(605)	(197)
AVTOVAZ	(620)	(182)
Autres entreprises associées mises en équivalence	9	(25)
Coentreprises mises en équivalence	6	10

- à l'actif de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	785	887
AVTOVAZ	91	249
Autres entreprises associées mises en équivalence	373	340
Coentreprises mises en équivalence	321	298



A – Comptes consolidés d'AVTOVAZ retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Le constructeur automobile russe AVTOVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ étaient précédemment intégrés avec un décalage de trois mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des

informations financières. Il a été mis fin à ce décalage au 31 décembre 2015. En application du paragraphe 34 de la norme IAS 28 – Participations dans des entreprises associées, cette modification a été analysée comme un changement de méthode avec modifications des résultats des périodes précédentes afin d'avoir pour chaque exercice le résultat d'AVTOVAZ du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les impacts sur les comptes publiés 2014 sont les suivants :

(en millions d'euros)	DONNÉES FINANCIÈRES PUBLIÉES EN 2014	DONNÉES FINANCIÈRES 2014 RETRAITÉES SUITE À L'ARRÊT DU DÉCALAGE DE 3 MOIS	EFFETS DE L'ARRÊT DU DÉCALAGE DE 3 MOIS SUR LES COMPTES 2014
Compte de résultat et résultat global consolidé du Groupe Renault			
Part dans le résultat des entreprises associées – AVTOVAZ	(182)	(167)	15
Autres éléments du résultat global provenant de la part des entreprises associées – AVTOVAZ			
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat – écarts de change	(187)	(185)	2
Résultat Global - AVTOVAZ	(369)	(352)	17
Situation financière consolidée du Groupe Renault			
Participation dans les entreprises associées – AVTOVAZ	249	239	(10)
Écarts de conversion	(295)	(293)	2
Réserves	(307)	(334)	(27)
Résultat net – Part des actionnaires de la société mère	(182)	(167)	15
Capitaux propres – Part des actionnaires de la société mère	(784)	(794)	(10)

A1 Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

En application d'un accord de partenariat signé en décembre 2012, il a été créé une société commune, Alliance Rostec Auto B.V., qui regroupe l'ensemble des intérêts détenus par Renault, Nissan et Russian Technologies dans AVTOVAZ. Alliance Rostec Auto B.V détient 74,51 % du capital et des droits de vote d'AVTOVAZ à l'Assemblée générale depuis mars 2013.

Depuis juin 2014, 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.

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 2015, comme au 31 décembre 2014.

Le Conseil d'administration d'AVTOVAZ est constitué de huit administrateurs proposés à la nomination par Renault et Nissan (quatre proposés par Renault, deux proposés par Nissan et deux proposés conjointement par Renault et Nissan) et de sept administrateurs nommés 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 2015, Renault occupe quatre sièges (inchangé depuis le 31 décembre 2014).

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. Les décisions stratégiques et opérationnelles majeures ne peuvent être prises qu'avec l'accord de la majorité des actionnaires.

En 2015 et 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 et du gaz, la chute significative des cours de change au 4^e trimestre 2014 et au 4^e trimestre 2015 et la hausse des taux d'intérêts. Cette situation a eu un effet négatif sur le marché automobile se traduisant par un déclin significatif de la demande avec notamment une baisse de plus de 35 % du marché russe en 2015 (dont une baisse de 42 % sur le seul 4^e trimestre 2015), malgré la mise en place d'aides gouvernementales à compter du 4^e trimestre 2014 qui ont été reconduites et complétées début 2016.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

Les données financières présentées ci-dessous sont représentatives de l'ensemble constitué par Alliance Rostec Auto B.V. et le groupe AVTOVAZ.

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILL	PERTES DE VALEUR	TOTAL
Au 31 décembre 2014 retraité ⁽¹⁾	194	45	-	239
Résultat 2015 ⁽²⁾	(395)	-	(225)	(620)
Écarts de conversion	28	(5)	34	57
Prêts et créances faisant partie de l'investissement net à long terme ⁽³⁾	415	-	-	415
Au 31 décembre 2015 ⁽⁴⁾	242	40	(191)	91

(1) Les soldes de clôture en roubles au 31 décembre 2014 ont été convertis en euros au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro. Suite à l'arrêt du décalage de trois mois dans l'intégration des comptes d'AVTOVAZ au sein du Groupe, les données au 31 décembre 2014 relatives à AVTOVAZ précédemment publiées ont été modifiées afin que l'exercice 2015 couvre la période calendaire allant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les impacts de ce changement de méthode sont présentés en introduction de cette note.

(2) La part dans le résultat d'AVTOVAZ a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 37,25 % au résultat 2015.

(3) Les prêts accordés par Renault en 2012 et 2013 ayant une valeur comptable au 31 décembre 2015 de 100 millions d'euros ne bénéficient d'aucune garantie spécifique. Renault a également des créances commerciales d'un montant de 315 millions au 31 décembre 2015 (correspondant à 38 millions de créances libellées en euros et 277 millions d'euros de créances libellées en roubles soit 22 370 millions de roubles). Compte tenu de la situation financière d'AVTOVAZ, Renault a décidé de laisser les fonds correspondant aux prêts et créances à disposition d'AVTOVAZ sans échéance déterminée et envisage de les utiliser dans le cadre de la restructuration capitalistique du groupe AVTOVAZ à mettre en place dans le futur. Le règlement de ces actifs financiers n'est par conséquent ni planifié ni probable et ils ont donc été considérés comme faisant partie, en substance, de l'investissement net dans le groupe AVTOVAZ, conformément à la norme IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, et ont été reclassés en titres mis en équivalence.

(4) Les soldes de clôture en roubles au 31 décembre 2015 ont été convertis en euros au taux de change du 31 décembre 2015, soit 80,6736 roubles pour 1 euro. Les écarts de conversion cumulés s'élèvent à (235) millions d'euros. Ceux-ci devront être reclassés en résultat notamment en cas de prise de contrôle dans le futur.

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} JANVIER 2015 RETRAITÉ ⁽¹⁾	RÉSULTAT 2015	ÉCART DE CONVERSION ET AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2015 ⁽²⁾
Capitaux propres d'AVTOVAZ – part du Groupe	477	(1 037)	74	(486)
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽³⁾	44	(24)	1	21
Actif net d'AVTOVAZ retraité pour les besoins de Renault	521	(1 061)	75	(465)
Quote-part AVTOVAZ détenue par Alliance Auto Rostec B.V. (74,51 %)	388	(791)	56	(347)
Actif net retraité d'Alliance Rostec Auto B.V.	388	(791)	56	(347)
Quote-part d'Alliance Rostec Auto B.V. détenue par Renault				
Pourcentage d'intérêt de Renault	50 % - 1 action			50 % - 1 action
Part de Renault	194	(395)	28	(173)
Goodwill sur acquisitions de titres AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto B.V.	45	-	(5)	40
Pertes de valeur sur titres AVTOVAZ	-	(225)	34	(191)
Reclassement des prêts et créances en titres en équivalence ⁽⁴⁾	-	-	415	415
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET D'AVTOVAZ ET GOODWILL	239	(620)	472	91

(1) Suite à l'arrêt du décalage de trois mois dans l'intégration des comptes d'AVTOVAZ au sein du Groupe, les données au 1^{er} janvier 2015 relatives à AVTOVAZ précédemment publiées ont été modifiées afin que l'exercice 2015 couvre la période calendaire allant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Les impacts de ce changement de méthode sont présentés en introduction de cette note.

(2) Les soldes de clôture au 31 décembre 2015 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2015, soit 80,6736 roubles pour 1 euro.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'actifs incorporels (marque « Lada »).

(4) Les prêts accordés par Renault en 2012 et 2013 ayant une valeur comptable au 31 décembre 2015 de 100 millions d'euros ne bénéficient d'aucune garantie spécifique. Renault a également des créances commerciales d'un montant de 315 millions au 31 décembre 2015 (correspondant à 38 millions de créances libellées en euros et 277 millions d'euros de créances libellées en roubles soit 22 370 millions de roubles). Compte tenu de la situation financière d'AVTOVAZ, Renault a décidé de laisser les fonds correspondant aux prêts et créances à disposition d'AVTOVAZ sans échéance déterminée et envisage de les utiliser dans le cadre de la restructuration capitalistique du groupe AVTOVAZ à mettre en place dans le futur. Le règlement de ces actifs financiers n'est par conséquent ni planifié ni probable et ils ont donc été considérés comme faisant partie, en substance, de l'investissement net dans le groupe AVTOVAZ, conformément à la norme IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, et ont été reclassés en titres mis en équivalence.



A3 Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

Les éléments financiers d'AVTOVAZ pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	2015		2014	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	176 482	2 595	191 728	3 759
Marge opérationnelle	(24 828)	(365)	(10 040)	(197)
Autres produits et charges d'exploitation	(41 990)	(618)	(4 686)	(92)
Résultat d'exploitation	(66 818)	(983)	(14 726)	(289)
Résultat net	(73 851)	(1 086)	(25 050)	(491)
Part des actionnaires de la société mère	(73 940)	(1 087)	(25 111)	(492)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	89	1	61	1
Autres éléments du résultat global	203	3	211	4
Part des actionnaires de la société mère	203	3	211	4
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-
Résultat global	(73 648)	(1 083)	(24 839)	(487)
Part des actionnaires de la société mère	(73 754)	(1 085)	(24 900)	(488)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	106	2	61	1
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-	-	-

	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	87 744	1 088	109 667	1 516
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 987	62	8 798	122
Autres actifs courants (y compris actifs destinés à être cédés)	42 542	527	46 231	639
TOTAL ACTIFS	135 273	1 677	164 696	2 277
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	(39 202)	(486)	34 552	477
Part des participations ne donnant pas le contrôle	475	6	369	5
Passifs financiers non courants	48 893	606	29 116	402
Autres passifs non courants	9 798	121	9 033	125
Passifs financiers courants ⁽³⁾	44 864	556	39 482	546
Autres passifs courants (y compris dettes sur actifs destinés à être cédés)	70 445	874	52 144	722
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	135 273	1 677	164 696	2 277

	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	(1 846)	(27)	10 716	210
Flux de trésorerie liés aux investissements	(26 084)	(384)	(19 410)	(380)
<i>dont acquisitions/cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles</i>	<i>(25 426)</i>	<i>(374)</i>	<i>(18 528)</i>	<i>(363)</i>
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement et effets de change	24 119	355	14 108	276
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(3 811)	(56)	5 414	106

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à décembre 2015, soit 68,005 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et de flux de trésorerie et au taux de change du 31 décembre 2015, soit 80,6736 roubles pour 1 euro pour les données de bilan. Le compte de résultat AVTOVAZ utilisé pour la mise en équivalence de ce groupe dans les comptes du Groupe Renault est pour sa part converti en utilisant les cours moyens de chaque trimestre appliqués aux comptes de résultat des trimestres correspondants.

(2) Conversion au taux de change moyen 2014, soit 51,0112 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et de flux de trésorerie et au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

(3) Y compris un montant de 24 394 millions de roubles au 31 décembre 2015 de dettes financières à long terme reclassées à court terme du fait du non-respect des covenants attachés à ces dettes (22 347 millions de roubles au 31 décembre 2014).

A4 Test de perte de valeur de la participation dans le groupe AVTOVAZ

Suite au test de dépréciation effectué le 31 décembre 2015, il a été déterminé que la valeur recouvrable à cette date correspondait à la juste valeur évaluée à partir du cours de Bourse de la participation du Groupe dans AVTOVAZ, société cotée, détenue au travers de la JV Alliance Rostec Auto B.V. La juste valeur retenue est une juste valeur de niveau 1 (cours de Bourse sans ajustement). Conformément à IAS 28 – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises et à IAS 36 – Dépréciation d'actifs, le Groupe a retenu la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité, cette dernière ayant été sensiblement affectée sur le 2nd semestre 2015 par la détérioration des prévisions des résultats et des flux de trésorerie sur les exercices futurs.

A5 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 2015, la participation de Renault à hauteur de 37,25 % du capital dans AVTOVAZ est valorisée à 91 millions d'euros soit 7 315 millions de roubles convertis au taux de clôture au 31 décembre 2015 de 80,6736 roubles pour un euro (90 millions d'euros pour 37,25 % du capital au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, la valorisation boursière est égale à la valeur d'AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault (elle était inférieure de 64 % au 31 décembre 2014).

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 B0, partagée entre AVTOVAZ, Renault et Nissan. Les prestations de conseil fournies par Renault concernent aussi des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. En 2015, le Groupe Renault a facturé 45 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique (56 millions en 2014).

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 426 millions d'euros en 2015 (529 millions d'euros en 2014).

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 356 millions d'euros en 2015 (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 150 millions d'euros au 31 décembre 2015 (12 086 millions de roubles russes), dont 58 millions d'euros pour le développement d'un nouveau moteur (161 millions d'euros au 31 décembre 2014 soit 11 616 millions de roubles russes).

Le montant de créances commerciales de Renault relatives à AVTOVAZ au 31 décembre 2015 s'élevait à 315 millions d'euros. Comme indiqué en note 13-A1 et 13-A2 ces créances sont aujourd'hui considérées comme faisant partie de l'investissement net dans AVTOVAZ et ce montant a donc été reclassé en titres mis en équivalence au 31 décembre 2015.

Le montant total des prêts consentis par le Groupe à AVTOVAZ s'élevait à 100 millions d'euros au 31 décembre 2015 (111 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ces prêts sont aujourd'hui considérés comme faisant partie de l'investissement net dans AVTOVAZ et ont donc été reclassés en titres mis en équivalence au 31 décembre 2015.

**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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Entreprises sous influence notable				
Automobile				
Boone Comenor	France	Négoce de métaux	33	33
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49	49
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30	30
Renault South Africa	Afrique du Sud	Importation automobile	40	40
Financement des ventes				
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30	30
BARN B.V.	Pays-Bas	Holding	30	30
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	Financement des ventes automobile	30 *	-
Coentreprises				
Automobile				
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49	49
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50	50
Indra Investissements	France	Démantèlement de véhicules hors d'usage	50	50
Financement des ventes				
Renault Credit Car	Belgique	Financement des ventes automobile	50	50
RN SF B.V.	Pays-Bas	Holding	50	50
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	Financement des ventes automobile	50	50

* Entité entrée dans le périmètre de consolidation en 2015.

B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Participations dans les entreprises associées	373	339
Part dans le résultat des entreprises associées	9	(25)
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	3	(14)
Part des entreprises associées dans le résultat global	12	(39)

B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Participations dans les coentreprises	321	298
Part dans le résultat des coentreprises	6	10
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	17	23
Part des coentreprises dans le résultat global	23	33



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 14

STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015			31 DÉCEMBRE 2014		
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE
Matières premières et fournitures	1 254	(227)	1 027	1 028	(207)	821
En-cours de production	234	(1)	233	171	(1)	170
Véhicules d'occasion	1 090	(95)	995	912	(79)	833
Produits finis et pièces de rechange	2 026	(153)	1 873	1 696	(129)	1 567
TOTAL	4 604	(476)	4 128	3 807	(416)	3 391

NOTE 15

CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Créances sur le réseau de distribution	7 627	7 489
Crédits à la clientèle finale	16 723	14 478
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 915	4 458
Valeur brute	29 265	26 425
Dépréciation	(660)	(692)
Valeur nette	28 605	25 733

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

B1 Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
Créances cédées maintenues au bilan	8 835	8 793	7 724	7 901
Passifs associés	2 776	2 793	3 635	3 670

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, Brésil, France, Italie et Royaume-Uni) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque centrale européenne.

Les créances cédées dans 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 à la Banque de France (3G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 4 655 millions d'euros au 31 décembre 2015 (2 850 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ces actifs sont constitués de 4 028 millions d'euros de titres de véhicules de titrisations et 627 millions d'euros de créances de financement des ventes (2 452 millions d'euros de titres de véhicules de titrisations et 398 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2014). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 1 500 millions d'euros au 31 décembre 2015 (550 millions d'euros au 31 décembre 2014). L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.



C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
-1 an	15 710	15 058
1 à 5 ans	12 678	10 546
+5 ans	217	129
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	28 605	25 733

D – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Créances échues dépréciées *	386	424
<i>Entre 0 et 90 jours</i>	32	39
<i>Entre 90 et 180 jours</i>	44	44
<i>Plus de 180 jours</i>	310	341
Créances échues non dépréciées	202	169
<i>Entre 0 et 90 jours</i>	202	169
<i>Plus de 90 jours</i>	-	-

* 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 523 millions d'euros au 31 décembre 2015 (469 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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 2014	(692)
Dotations	(341)
Reprises pour consommation	235
Reprises de reliquats non consommés	126
Écarts de conversion et autres mouvements	12
Valeur au 31 décembre 2015	(660)

Les charges nettes de non-recouvrement se sont élevées à 90 millions d'euros en 2015 (charges nettes de 99 millions d'euros en 2014).

NOTE 16 CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Valeur brute	2 009	2 007
Dépréciation	(747) *	(765) *
VALEUR NETTE	1 262	1 242

* Dont (701) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2015 et (724) millions d'euros au 31 décembre 2014 (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 leur est transférée. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile 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 2015.

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 de l'Automobile.

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 17

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015			31 DÉCEMBRE 2014		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	143	263	406	134	266	400
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	400	1 284	1 684	410	1 008	1 418
Impôts exigibles *	-	62	62	-	38	38
Autres créances	543	1 107	1 650	538	1 031	1 569
Titres contrôlés et non consolidés	45	-	45	70	-	70
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	39	39	-	4	4
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	375	375	-	298	298
TOTAL	1 131	3 130	4 261	1 152	2 645	3 797
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 221</i>	<i>3 242</i>	<i>4 463</i>	<i>1 247</i>	<i>2 761</i>	<i>4 008</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(90)</i>	<i>(112)</i>	<i>(202)</i>	<i>(95)</i>	<i>(116)</i>	<i>(211)</i>

* Les impôts exigibles courants sont présentés séparément sur la face de la situation financière consolidée (section 4.2.3).

Le poste créances fiscales (hors impôts exigibles courants) exclut les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (Créances de Crédit d'impôt recherche – CIR et créances de Crédit d'impôt compétitivité emploi – CICE), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée au cessionnaire. Pour les créances fiscales, les cessions ne donnent lieu à sortie du bilan que lorsque le risque de dilution est jugé inexistant. C'est notamment le cas si les créances cédées ont déjà fait l'objet d'un contrôle fiscal ou d'un audit préalable.

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées représente 148 millions d'euros au 31 décembre 2015 dont 99 millions d'euros de créances CIR et 49 millions d'euros de créances CICE (239 millions d'euros au 31 décembre 2014 dont 203 millions d'euros de créances CIR et 36 millions d'euros de créances CICE). Le total des créances fiscales cédées maintenues au bilan représente 32 millions d'euros au 31 décembre 2015 (75 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le Groupe Renault a annoncé le 18 décembre 2015 avoir acquis une participation majoritaire dans le capital de la société britannique Lotus F1 Team Limited auprès de Gravity Motorsports S.A.R.L. filiale de Genii Capital.

Cette participation, représentant 90 % du capital et 100 % des droits de vote, a été acquise pour 1 livre sterling, et la situation nette à la date d'acquisition en normes comptables britanniques est estimée à environ -13 millions de livres sterling. Elle figure parmi les titres contrôlés non consolidés au 31 décembre 2015. La consolidation de Lotus F1 Team Limited aurait eu un impact non significatif sur le compte de résultat et la situation financière consolidée du Groupe Renault à fin décembre 2015.

NOTE 18

CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2015 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2014).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,21 % du capital de Renault au 31 décembre 2015 (0,86 % au 31 décembre 2014).

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans droit de vote).

B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Groupe gère le capital de l'Automobile 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 financier net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe. L'Automobile présente une position nette de liquidité aux 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 (note 4.2.6.1-A4).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 (hors *floor* Bâle I) de RCI Banque se situe à 15,64 % au 31 décembre 2015 (14,90 % au 31 décembre 2014).

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'actions de performance en cours, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	227	134
Nombre de titres d'autocontrôle	3 573 737	2 555 993

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2015 a décidé une distribution de dividendes de 1,90 euro par action, soit 555 millions d'euros (1,72 euro par action en 2014 soit 503 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)	2015	2014
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	1 383	619
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	(18)	63
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	1 365	682
Autres variations de l'écart de conversion	(220)	(271)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	1 145	411

En 2015 et en 2014, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du won coréen.

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 2014 ⁽¹⁾	(59)	762 ⁽²⁾	703
Variations de juste valeur en capitaux propres	14	177	191
Transfert en résultat ⁽³⁾	8	(12)	(4)
Solde au 31 décembre 2015 ⁽¹⁾	(37)	927 ⁽²⁾	890

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

(3) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

F2 Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014
Marge opérationnelle	16	3
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	8
Impôts courants et différés	(8)	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	8	11

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Moins d'un an	(9)	(1)
Plus d'un an	7	(32)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	(2)	(33)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(35)	(26)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(37)	(59)

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G – Plans d'options d'achat d'actions, plans d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'incessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre

d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

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

G1 Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions détenues par les membres du personnel

	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS			
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2015	1 024 830	37	-	1 504 362
Attribuées	-	-	-	1 450 625
Options levées ou droits définitivement acquis	(308 038) ⁽¹⁾	-	49 ⁽²⁾	(115 095) ⁽³⁾
Perdus et autres ajustements	-	-	N/A	(8 642)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2015	716 792	37	-	2 831 250

(1) Les options levées en 2015 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent aux plans 18 bis et 19 bis attribués en 2011.

G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2015, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à quatre ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur quatre ans :

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE 2015	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	183 574	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	137 000	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				716 792	



G3 Plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

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

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans, suivie d'une période de conservation minimale de deux ans.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de quatre 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 2015	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions de performance	29 avril 2011	-	30 avril 2015 ⁽¹⁾	Néant
Plan 19 bis	Actions de performance	8 décembre 2011	-	8 décembre 2015 ⁽¹⁾	Néant
Plan 20 bis	Actions de performance	13 décembre 2012	74 966	13 décembre 2016	Néant
Plan 21 ⁽²⁾	Actions de performance	12 février 2014	976 485	12 février 2017	12 février 2017 – 12 février 2019
			332 559	12 février 2018	Néant
Plan 22 ⁽²⁾	Actions de performance	11 février 2015	1 050 265	11 février 2018	11 février 2018 – 11 février 2020
			396 975	11 février 2019	Néant
TOTAL			2 831 250		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2015.

(2) Les données présentées incluent les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.

H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel et des actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.

Les 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		CHARGE 2015 (en millions d'euros)	CHARGE 2014 (en millions d'euros)	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
	INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE								
Plan 18	3 422	9,31	(1)	(1)	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	-	(6)	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)	34,18	N/A	1,68 %	N/A	2-4 ans	1,17 – 1,73
Plan 20	2 708	6,87	(1)	(1)	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 20 bis	21 767	36,38	(1)	(10)	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 – 1,97
Plan 21 *	38 702	53,63	(16)	(10)	65,76	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
	13 653	55,03	(4)	(3)	65,61	N/A	0,19 %	N/A	4 ans	1,72 – 1,97
Plan 22 *	51 509	66,51	(15)	-	78,75	N/A	-0,10 %	N/A	3-5 ans	1,90 – 2,22
	19 138	65,19	(4)	-	76,58	N/A	-0,03 %	N/A	4 ans	1,90 – 2,22
TOTAL			(42)	(32)						

* Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Les données présentées incluent également les actions au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

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 2015	31 DÉCEMBRE 2014	2015	2014	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014	2015	2014
Automobile									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	41	35	179	149	(13)	-
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	49 %	49 %	55	32	253	229	(32)	(32)
Autres	N/A	N/A	N/A	6	5	37	30	(1)	(3)
TOTAL AUTOMOBILE		-	-	102	72	469	408	(46)	(35)
Financement des ventes									
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil *	Brésil	40 %	40 %	10	11	-	-	-	-
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil *	Brésil	40 %	40 %	12	15	-	-	(16)	(13)
Rombo Compania Financiera *	Argentine	40 %	40 %	10	8	-	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	3	2	13	14	(3)	(4)
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES		-	-	35	36	13	14	(19)	(17)
TOTAL		-	-	137	108	482	422	(65)	(52)

* 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 143 millions d'euros pour les deux filiales brésiliennes et pour 29 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2015 (respectivement 175 millions d'euros et 28 millions d'euros au 31 décembre 2014). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres – part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquels les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Automobile				
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) *	Inde	Centre de services Partagés	67	67

* Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.

NOTE 19

PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITÉ 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 588 millions d'euros en 2015 (566 millions d'euros en 2014).



Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-S et donnent lieu à la constitution de provisions. Ils concernent :

- les indemnités de fin de carrière ou de départ prévues par la législation ou un accord conventionnel dans certains pays, tels que la France, la Turquie... ;
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse...) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail, le capital temps et les congés supplémentaires en fin de carrière en France.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurance. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

En Corée, en raison d'un changement à venir de la réglementation relative aux retraites, le régime d'indemnités de fin de carrière à prestations définies a été converti en un régime à cotisations définies externalisé. Ce changement et le versement des fonds correspondants sont intervenus en fin d'année 2015. Il concerne environ 4 070 personnes.

Principaux régimes à prestations définies du Groupe

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de retraite à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; elle est de l'ordre de 1 850 personnes.

Ce fonds de pension (Trust) a une personnalité juridique propre. Il est administré par des « Trustees », un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et d'anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires, augmentation de l'inflation...).

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 32 millions de livres au 5 avril 2015 (18 millions de livres au 30 septembre 2014).

4

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 2015	
	RENAULT S.A.S.	AUTRES
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	52 à 67 ans
Taux d'actualisation *	1,91 %	1,15 % à 2,24 %
Taux d'augmentation des salaires	2,70 %	1,00 % à 3,00 %
Duration des régimes	13 ans	9 à 20 ans
Engagement brut	1 044 millions d'euros	156 millions d'euros

* La taux utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France varie d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements. Les références retenues pour la détermination du taux d'actualisation sont la courbe de taux zéro-coupon complétée de la courbe moyenne des spreads des émetteurs de rating AA publiées par Reuters.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES ET DONNÉES POUR LES RÉGIMES DE COMPLÉMENTS DE RETRAITE DU GROUPE AU ROYAUME-UNI	31 DÉCEMBRE 2015	
	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES
Taux d'actualisation financière *	3,90 %	3,95 %
Taux d'augmentation des salaires	2,00 %	3,05 %
Duration des régimes	20 ans	24 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	1,00 %	0,40 %
Engagement brut	298 millions d'euros	27 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	280 millions d'euros	25 millions d'euros

* La référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux Mercer (Mercer Yield Curve).



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

C – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)

	2015	2014
Coût des services rendus de la période	105	100
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	(12)	8
Intérêt net sur le passif (actif) net	34	45
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	126	153

D – Analyse de la provision au bilan

D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		
	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	1 200	-	1 200
Europe (hors France)	15	-	15
Amériques	2	-	2
Eurasie ⁽¹⁾	51	-	51
Asie-Pacifique	2	-	2
Afrique – Moyen-Orient – Inde	1	-	1
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	1 271	-	1 271
Retraites complémentaires			
France	93	(45)	48
Royaume-Uni	326	(305)	21
Europe (hors France et Royaume-Uni) ⁽²⁾	240	(160)	80
Asie-Pacifique	2	-	2
Amériques	5	-	5
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	666	(510)	156
Autres avantages à long terme			
France ⁽³⁾	167	-	167
Amériques	4	-	4
Europe (hors France)	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	173	-	173
TOTAL ⁽⁴⁾	2 110	(510)	1 600

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.

(3) Capital temps, congés supplémentaires en fin de carrière et médailles du travail.

(4) Part à moins d'un an du passif net total 50 millions d'euros et part à plus d'un an 1 550 millions d'euros.

D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015				
	- 1 AN	1 À 5 ANS	5 À 10 ANS	+ 10 ANS	TOTAL
Valeur actualisée de l'obligation	60	344	463	1 243	2 110
Juste valeur des actifs du régime	(10)	(57)	(69)	(374)	(510)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	50	287	394	869	1 600

La duration moyenne pondérée des régimes s'élève à 14 années au 31 décembre 2015 (13 années au 31 décembre 2014).



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 2014	2 268	(518)	1 750
Coût des services rendus de la période	105	-	105
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	(12)	-	(12)
Intérêt net sur le passif (actif) net	51	(17)	34
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-	(1)
Charge (produit) de l'exercice 2015 au compte de résultat (note 19-C)	143	(17)	126
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	(17)	-	(17)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	(48)	-	(48)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	8	-	8
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	7	7
Charge (produit) de l'exercice 2015 en autres éléments du résultat global	(57)	7	(50)
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(11)	(11)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(3)	(3)
Prestations payées au titre du régime	(152)	26	(126)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime *	(112)	17	(95)
Effet des variations de cours de change	31	(25)	6
Effet des variations de périmètre et autres	(11)	14	3
Solde au 31 décembre 2015	2 110	(510)	1 600

* En raison d'un changement à venir de la réglementation, la Corée a mis fin au régime à prestations définies d'indemnités de fin de carrière, qui était autofinancé pour l'essentiel (note 19-A).

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 615 millions d'euros au 31 décembre 2015 (charge de 624 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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 2015 (155 millions d'euros au 31 décembre 2014).

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 2015		
	ACTIFS COTÉS SUR DES MARCHÉS ACTIFS	ACTIFS NON COTÉS	TOTAL
Fonds de pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	80	-	80
Obligations	194	-	194
Parts dans des fonds communs de placement et autres	32	3	35
TOTAL FONDS DE PENSION	307	3	310
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	1	17
Actions	5	-	5
Obligations	143	19	162
Biens immobiliers	12	2	14
Parts dans des fonds communs de placement et autres	-	2	2
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	176	24	200
TOTAL	483	27	510

Les actifs des fonds de pension de retraite se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (59,8 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (5,0 %), la France (8,9 %), les

Pays-Bas (18,6 %) et la Suisse (6,6 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 1,57 % en 2015 (7,82 % en 2014).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2016 est de l'ordre de 13 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

NOTE 20

ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	ACTIVITÉS D'ASSURANCE ⁽¹⁾	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2014	491	807	425	233	372	2 328
Dotations aux provisions	117	446	86	95	78	822
Reprises de provisions pour consommation	(205)	(446)	(76)	(22)	(65)	(814)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(17)	(31)	(43)	-	(32)	(123)
Mouvements de périmètre	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	-	(8)	(37)	-	7	(38)
Au 31 décembre 2015 ⁽²⁾	386	768	355	306	360	2 175

(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 997 millions d'euros et part à plus d'un an 1 178 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés. En 2015, le Groupe n'a été impliqué dans aucun nouveau litige significatif.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2015, les autres provisions comprennent 16 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (15 millions d'euros au 31 décembre 2014). 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 (notamment à Boulogne-Billancourt). Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 5 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2014).

NOTE 21

AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015			31 DÉCEMBRE 2014		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	56	954	1 010	109	1 015	1 124
Impôts exigibles courants	-	219	219	-	162	162
Dettes sociales	21	1 313	1 334	19	1 358	1 377
Dettes diverses	219	4 693	4 912	257	4 264	4 521
Produits différés	989	879	1 868	819	754	1 573
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	6	6	-	2	2
TOTAL	1 285	8 064	9 349	1 204	7 555	8 759

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (418 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 512 millions au 31 décembre 2014).

L'allocation de quotas sur les émissions de gaz à effet de serre concerne le Groupe sur le périmètre de l'Union européenne et de la Corée. En 2015, les émissions de gaz à effet de serre ont été supérieures aux quotas alloués en Europe et en Corée. Le Groupe a enregistré une charge de 0,7 million d'euros à ce titre en 2015.



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 2015			31 DÉCEMBRE 2014		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	1 372	-	1 372	1 233	-	1 233
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	614	614	-	785	785
Prêts	31	658	689	139	280	419
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	75	488	563	309	465	774
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 478	1 760	3 238	1 681	1 530	3 211
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 479</i>	<i>1 762</i>	<i>3 241</i>	<i>1 682</i>	<i>1 535</i>	<i>3 217</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(1)</i>	<i>(5)</i>	<i>(6)</i>
Équivalents de trésorerie	-	5 153	5 153	-	4 385	4 385
Trésorerie	-	8 980	8 980	-	8 112	8 112
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	14 133	14 133	-	12 497	12 497

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.

B – Titres de sociétés non contrôlées

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 276 millions d'euros (1 134 millions d'euros au 31 décembre 2014) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Ces titres sont classés en actifs disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2015, le cours du titre en Bourse (77,58 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). L'augmentation de la juste valeur au cours de la période, soit 142 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2015 (99 millions d'euros pour l'année 2014).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2015 un montant de 62 millions d'euros (57 millions d'euros au 31 décembre 2014) au titre du Fonds Avenir Automobile (anciennement Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles). 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 2015 s'élève à 71 millions d'euros.

La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du Fonds, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement.

C – Trésorerie non disponible pour la société mère du Groupe

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels ou de financement des ventes.

L'accès limité au dollar a contraint le niveau des règlements internationaux des filiales du Groupe situées en Argentine jusqu'à mi-décembre 2015, date à laquelle a été promulguée une levée partielle du contrôle des changes. La trésorerie de ces entités s'élève à 167 millions d'euros au 31 décembre 2015 (292 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Par ailleurs, une partie des comptes courants bancaires détenus par les Fonds Communs de Titrisation du Financement des ventes est affectée au rehaussement de crédit des créances titrisées et sert en conséquence de collatéral en cas de défaut de paiement des créances (note 15-B1). Ces comptes courants bancaires s'élèvent à 446 millions d'euros au 31 décembre 2015 (479 millions d'euros fin 2014).



NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015			31 DÉCEMBRE 2014		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	431	-	431	350	-	350
Emprunts obligataires	4 038	1 617	5 655	4 870	1 417	6 287
Autres dettes représentées par un titre	-	567	567	-	223	223
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	753	1 459	2 212	1 344	1 052	2 396
Autres dettes porteuses d'intérêts	411	97	508	426	70	496
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	5 633	3 740	9 373	6 990	2 762	9 752
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	62	403	465	282	454	736
Passifs financiers de l'Automobile	5 695	4 143	9 838	7 272	3 216	10 488
Titres participatifs Diac	12	-	12	11	-	11
Emprunts obligataires	-	13 025	13 025	-	11 935	11 935
Autres dettes représentées par un titre	-	4 353	4 353	254	4 490	4 744
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	2 934	2 934	-	2 660	2 660
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	10 360	10 360	-	6 654	6 654
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	12	30 672	30 684	265	25 739	26 004
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	68	68	-	89	89
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes	12	30 740	30 752	265	25 828	26 093
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	5 707	34 883	40 590	7 537	29 044	36 581

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 2015 (17 millions d'euros en 2014) 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 2014 au 31 décembre 2015 de 439 euros à 540 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 80 millions d'euros en 2015 (37 millions d'euros en 2014) 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 2015, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 403 millions d'euros et a réalisé une émission obligataire en placement privé dans le cadre du programme EMTN pour un montant de 7 milliards de yens pour une maturité de quatre ans et une émission obligataire publique dans le programme *Shelf Registration* pour un montant de 70 milliards de yens pour une maturité de trois ans.

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2015, le groupe RCI Banque a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 640 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2016 et 2022 pour un montant de 3 814 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 3 700 millions d'euros (dont 1 470 millions d'euros de dépôts à terme) en 2015, pour atteindre 10 234 millions d'euros classés en autres dettes porteuses d'intérêts. Après la France, l'Allemagne et l'Autriche, RCI Banque a lancé en mai 2015 son activité de collecte d'épargne au Royaume-Uni.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2015, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 305 millions d'euros (3 210 millions d'euros au 31 décembre 2014) auprès des banques. Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2015 (également non utilisées au 31 décembre 2014).

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 482 millions d'euros (4 803 millions d'euros au 31 décembre 2014) en diverses monnaies auprès de banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 439 millions d'euros au 31 décembre 2015 (1 005 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2015 (également non utilisées au 31 décembre 2014).

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 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 2015.

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.

B1 Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

31 DÉCEMBRE 2015

(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	500	500	-	500	-	-	-	-
2011	506	500	500	-	-	-	-	-
2012	1 101	1 098	249	849	-	-	-	-
2013	1 046	1 005	106	-	899	-	-	-
2014	1 739	1 732	541	691	-	-	-	500
2015	684	682	96	-	533	53	-	-
Intérêts courus, frais et primes	69	60	60	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	5 655	5 587	1 552	2 050	1 432	53	-	500
Autres dettes représentées par un titre	567	567	567	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 212	2 195	1 441	255	257	130	112	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	508	600	94	28	36	35	34	373
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	3 287	3 362	2 102	283	293	165	146	373
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	493	123	160	64	24	21	101
Titres participatifs	431	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	465	465	403	22	19	14	7	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	9 838	9 907	4 180	2 515	1 808	256	174	974

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2015

(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	1 552	1	3	1 548
Autres passifs financiers	2 102	553	384	1 165
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	123	3	52	68
Dérivés passifs sur opérations de financement	403	72	53	278
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	4 180	629	492	3 059

B2 Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015							
	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)								
2010	701	700	700	-	-	-	-	-
2011	1 226	1 109	1 109	-	-	-	-	-
2012	939	947	219	728	-	-	-	-
2013	2 788	2 701	994	116	1 591	-	-	-
2014	3 431	3 405	160	1 763	16	948	-	518
2015	3 772	3 766	235	752	994	31	1 000	754
Intérêts courus, frais et primes	168	198	198	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	13 025	12 826	3 615	3 359	2 601	979	1 000	1 272
Autres dettes représentées par un titre	4 353	4 359	2 012	780	1 504	60	3	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 934	2 933	956	221	1 641	50	65	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	10 360	10 360	8 596	979	475	223	87	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	17 647	17 652	11 564	1 980	3 620	333	155	-
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	944	235	316	175	66	38	114
Titres participatifs	12	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	68	33	25	7	(3)	1	3	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	30 752	31 455	15 439	5 662	6 393	1 379	1 196	1 386

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015			
	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	3 615	785	902	1 928
Autres passifs financiers	11 564	8 158	1 065	2 341
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	235	18	24	193
Dérivés passifs sur opérations de financement	25	-	-	25
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	15 439	8 961	1 991	4 487

NOTE 24

INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT

A – Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau

La norme IAS 39 définit quatre catégories d'instruments financiers :

- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, comprenant les actifs détenus à des fins de transaction et ceux désignés initialement à la juste valeur par le résultat ;
- les placements détenus jusqu'à leur échéance ;
- les prêts et créances évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers disponibles à la vente comprenant tous les instruments financiers non compris dans l'une des catégories précédentes.

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux de juste valeur suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché.

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

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché



observables, 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 2015.

Les comptes du Groupe ne comportent pas d'actifs, ni de passifs évalués à la juste valeur de façon non récurrente au bilan.

31 DÉCEMBRE 2015

ACTIFS FINANCIERS AU SENS DE LA NORME IAS 39 (en millions d'euros)	NOTES	VALEUR AU BILAN					JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	NIVEAU DE JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR		
		DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	DÉSIGNÉS INITIALEMENT À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES		NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Prêts	22	-	-	-	-	689	(1)			
Créance de financement des ventes	15	-	-	-	-	28 605	28 633 (2)			
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	1 262	(1)			
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	1 746	(1)			
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	2 056	(1)			
Équivalents de Trésorerie	22	-	-	-	-	4 965	(1)			
Trésorerie	22	-	-	-	-	8 980	(1)			
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	-	48 303				
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	614	-		614	-	-
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	-	1 372	-		1 276	-	96
Titres de sociétés contrôlées non consolidés	17	-	-	-	45	-		-	-	45
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	-	-	-		-	-	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	38	-	-		-	38	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	-	-	88	-	-		-	88	-
Actifs financiers en juste valeur par capitaux propres		-	-	126	2 031	-		1 890	126	141
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	524	-	39	-	-		-	563	-
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	1	-	-	-	-		-	1	-
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	45	-	242	-	-		-	287	-
Équivalents de trésorerie	22	18	-	-	170	-		188	-	-
Actifs financiers en juste valeur par résultat		588	-	281	170	-		188	851	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		588	-	407	2 201	-		2 078	977	141

(1) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des actifs financiers tels que les créances clients de l'Automobile car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(2) La juste valeur des créances de financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

31 DÉCEMBRE 2014

ACTIFS FINANCIERS AU SENS DE LA NORME IAS 39 (en millions d'euros)	NOTES	VALEUR AU BILAN						NIVEAU DE JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR			
		DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	DÉSIGNÉS INITIALEMENT À LA JUSTE VALEUR		DÉRIVÉS DE COUVERTURE	DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	JUSTE VALEUR DES ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
			PAR RÉSULTAT								
Prêts	22	-	-	-	-	419	(1)				
Créance de financement des ventes	15	-	-	-	-	25 733	25 864 (2)				
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	1 242	(1)				
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	1 456	(1)				
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	1 969	(1)				
Équivalents de Trésorerie	22	-	-	-	-	4 256	(1)				
Trésorerie	22	-	-	-	-	8 112	(1)				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	-	43 187					
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	785	-		785		-	
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	-	1 233	-		1 134		99	
Titres de sociétés contrôlées non consolidés	17	-	-	-	70	-		-		70	
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	1	-	-		-	1	-	
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	3	-	-		-	3	-	
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	-	-	74	-	-		-	74	-	
Actifs financiers en juste valeur par capitaux propres		-	-	78	2 088	-		1 919	78	169	
Dérivés actifs s/opérations de financement de l'Automobile	22	701	-	72	-	-		-	773	-	
Dérivés actifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	1	-	-		-	1	-	
Dérivés actifs s/opérations de financement du Financement des ventes	17	36	-	188	-	-		-	224	-	
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	129	-		129	-	-	
Actifs financiers en juste valeur par résultat		737	-	261	129	-		129	998	-	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		737	-	339	2 217	-		2 048	1 076	169	

(1) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des actifs financiers tels que les créances clients de l'Automobile car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(2) La juste valeur des créances de financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.



31 DÉCEMBRE 2015

PASSIFS FINANCIERS AU SENS DE LA NORME IAS 39 (en millions d'euros)	NOTES	VALEUR AU BILAN				JUSTE VALEUR DES PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	NIVEAU DE JUSTE VALEUR DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR		
		DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	DÉSIGNÉS INITIALEMENT À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	AUTRES PASSIFS FINANCIERS		NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 229	(1)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 334	(1)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	6 780	(1)			
Dettes fournisseurs	21	-	-	-	8 296	(1)			
Emprunts obligataires *	23	-	-	-	18 680	18 734 (2)			
Autres dettes représentées par un titre *	23	-	-	-	4 920	4 936 (2)			
Emprunts auprès des établissements de crédit *	23	-	-	-	5 146	5 139 (2)			
Autres dettes porteuses d'intérêts *	23	-	-	-	10 868	10 863 (2)			
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	57 253	39 672			
* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile					8 942	8 938			
Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes					30 672	30 734			
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	4	-		-	4	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	20	-		-	20	-
Dérivés passifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	6	-		-	6	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	-	30	-		-	30	-
Titres participatifs (Renault & Diac)	23	-	443	-	-		443	-	-
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	461	-	-	-		-	461	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	28	-	20	-		-	48	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		489	443	20	-		443	509	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		489	443	50	-		443	539	-

(1) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des passifs financiers tels que les dettes fournisseurs, fiscales ou sociales car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(2) Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, 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.

4



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

31 DÉCEMBRE 2014

PASSIFS FINANCIERS AU SENS DE LA NORME IAS 39 (en millions d'euros)	NOTES	VALEUR AU BILAN					NIVEAU DE JUSTE VALEUR DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR		
		DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	DÉSIGNÉS INITIALEMENT À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	AUTRES PASSIFS FINANCIERS	JUSTE VALEUR DES PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 286	(1)			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 377	(1)			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	6 094	(1)			
Dettes fournisseurs	21	-	-	-	7 094	(1)			
Emprunts obligataires *	23	-	-	-	18 222	18 877 (2)			
Autres dettes représentées par un titre *	23	-	-	-	4 967	5 001 (2)			
Emprunts auprès des établissements de crédit *	23	-	-	-	5 056	5 108 (2)			
Autres dettes porteuses d'intérêts *	23	-	-	-	7 150	7 169 (2)			
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	51 246	36 155			
<i>* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile</i>									
<i>Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes</i>					9 402	9 838			
					25 993	26 317			
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	4	-		-	4	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	15	-		-	15	-
Dérivés passifs s/opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	2	-		-	2	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	-	21	-		-	21	-
Titres participatifs (Renault & Diac)	23	-	361	-	-		361	-	-
Dérivés passifs s/opérations de financement de l'Automobile	23	732	-	-	-		-	732	-
Dérivés passifs s/opérations de financement du Financement des ventes	23	39	-	35	-		-	74	-
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		771	361	35	-		361	806	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR		771	361	56	-		361	827	-

(1) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des passifs financiers tels que les dettes fournisseurs, fiscales ou sociales, car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(2) Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014, pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 141 millions d'euros au 31 décembre 2015 (169 millions d'euros au 31 décembre 2014). Ils enregistrent une baisse de 28 millions d'euros sur l'année, principalement

liée à la consolidation par mise en équivalence de la société Nissan Renault Financial Services India Ltd., holding de la banque destinée à porter l'activité de financement des ventes de l'Alliance en Inde, et à la cession d'une participation minoritaire.



C – Effet en résultat des instruments financiers

2015 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS			TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI *	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
Marge opérationnelle	2	1	88	(1)	(168)	(3)	(81)
Résultat financier	43	52	208	(99)	(472)	47	(221)
EFFET EN RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	45	53	296	(100)	(640)	44	(302)
Marge opérationnelle	-	8	1 300	(2)	(955)	182	533
EFFET EN RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES	-	8	1 300	(2)	(955)	182	533
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	45	61	1 596	(102)	(1 595)	226	231

* 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)	2015	2014
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	46	(109)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(42)	100
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	4	(9)

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 2015 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	38	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	191	-	19	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	36	444	46	34	403	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	36	444	275	34	422	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	88	4	20	-
Couverture de juste valeur	7	32	51	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	32	12	-	24	28	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	39	44	139	28	49	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	6
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	-	-	-	6
TOTAL	75	488	414	62	471	6



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

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

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-cadre ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 DÉCEMBRE 2015 (en millions d'euros)	MONTANTS AU BILAN POUVANT FAIRE L'OBJET D'UNE COMPENSATION	MONTANTS NON COMPENSÉS AU BILAN		MONTANTS NETS
		INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS/ PASSIFS	GARANTIE AU PASSIF	
Actif				
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	563	(175)	-	388
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	375	(49)	-	326
Créances de financement des ventes sur le réseau *	904	-	(681)	223
TOTAL ACTIF	1 842	(224)	(681)	937
Passif				
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	465	(175)	-	290
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	68	(49)	-	19
TOTAL PASSIF	533	(224)	-	309

* Créances de financement des ventes consenties par Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des « letras de cambio » souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.

B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie.

B1 Risque de liquidité

Le financement 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 des 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 2015 essentiellement par des émissions obligataires pour 7 milliards de yens en placement privé avec une maturité de quatre ans dans le cadre du programme EMTN de Renault SA et par une émission sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf registration* de Renault SA pour un montant de 70 milliards de yens avec une maturité de trois ans.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standard de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur automobile dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 305 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2020. Aucune ligne de crédit n'a été tirée en 2015. 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 (3,3 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 2015, le Financement des ventes a procédé à quatre émissions obligataires sous format public : deux émissions de 500 millions d'euros avec une maturité de cinq ans, une émission de 750 millions d'euros avec une maturité de sept ans et une émission de 750 millions d'euros avec une maturité de trois ans et trois mois. En parallèle, de nombreux placements privés ont été réalisés sur une durée moyenne de 1,6 an pour un total de 925 millions d'euros.

Sur le segment des financements structurés, le Financement des ventes a réalisé une titrisation privée adossée à des crédits à la clientèle au Royaume-Uni pour 600 millions de livres sterling. Elle remplace une opération en cours d'amortissement. La filiale brésilienne a quant à elle lancé sa première titrisation adossée à des crédits automobiles à la clientèle pour un montant de 466 millions de reals brésiliens.

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

Après la France, l'Allemagne et l'Autriche, RCI Banque a lancé en 2015 son activité de collecte d'épargne au Royaume-Uni. La collecte des dépôts a progressé de plus de 50 % sur 12 mois pour atteindre 10,2 milliards d'euros au 31 décembre 2015.

Ces ressources sont complétées par 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées (dont 4,1 milliards d'euros pour RCI Banque), par 2,4 milliards 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) ainsi que par 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides. RCI Banque, qui détient également un montant de cash disponible de 0,2 milliard d'euros, assure ainsi la continuité de son activité commerciale pendant près de 11 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-A.

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 du financement et de la trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. De même, le besoin en fonds de roulement est lui aussi sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ces risques de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

En revanche, le principe général de gestion de l'Automobile 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 (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture. Toutefois, compte tenu de son importance, l'investissement dans Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change pour un montant de 146 milliards de yens au 31 décembre 2015 (note 12-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard, la couverture systématique de la totalité des flux concernés. Des positions résiduelles et temporelles en devises liées aux décalages de flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevises peuvent toutefois subsister, elles font l'objet d'un suivi quotidien et obéissent au même souci de couverture. Les filiales de financement des ventes, quant à elles, ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées. Par exception, des limites sont allouées aux filiales où les activités de financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2015, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 17,5 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2015.

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 2015. Elle s'explique principalement par les emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Par ailleurs, l'incidence sur le résultat serait défavorable de 5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015				31 DÉCEMBRE 2014			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	7 923	5 317	2 606	-	6 427	1 475	4 952	-
Swap devises – ventes	8 033	5 334	2 699	-	6 385	1 334	5 051	-
Achats à terme	23 509	23 063	446	-	234 138	234 135	3	-
Ventes à terme	23 520	23 074	446	-	233 265	233 262	3	-

B3 Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le Comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour, et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe ainsi qu'avec les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- la quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et soixante-douze mois. Ces prêts sont couverts par des ressources à taux fixe de même structure. Ils sont adossés en macro-couverture et ne génèrent qu'un risque de taux résiduel. Dans les filiales où la ressource est à taux variable, le risque de taux est couvert grâce à des *swaps* de taux d'intérêt de macro-couverture ;



- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales du Groupe. Des opérations de macro-couverture, réalisées sous la forme de *swaps* de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'**Automobile** s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe et la gestion des réserves de liquidité généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont swappés en taux variable afin de maintenir un équilibre entre passifs à taux variable d'un côté et actifs à taux variable de l'autre, tant que la courbe des taux n'est pas suffisamment proche de zéro. Par ailleurs, les financements en 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 2015.

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 intersecteurs.

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 87 millions d'euros et 5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 40 millions d'euros et un impact favorable de 65 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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

(en millions d'euros)

31 DÉCEMBRE 2015

Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	23 242
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	16 372
Passifs financiers avant couvertures (hors titres participatifs)	39 614
Couvertures : taux variable/fixe (b)	5 931
Couvertures taux fixe/variable (b')	7 755
Couvertures	13 686
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	21 418
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	18 196
Passifs financiers après couvertures (hors titres participatifs)	39 614

DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)

31 DÉCEMBRE 2015

31 DÉCEMBRE 2014

	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap de taux	15 447	5 100	9 447	900	16 880	6 624	9 775	481
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 2015.

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 129 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2015.

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. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

Au 31 décembre 2015, les opérations de couvertures de matières premières en cours se rapportent à des achats futurs d'aluminium, de cuivre, 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.

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 11 millions d'euros au 31 décembre 2015.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015				31 DÉCEMBRE 2014			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Achats de <i>swaps</i>	111	111	-	-	99	99	-	-

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.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont 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 sur des durées n'excédant pas 90 jours.

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 2015.



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)	2015	2014
Dotations nettes relatives aux provisions	(301)	355
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(20)	(43)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(10)	(22)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	82	38
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(18)	(5)
Impôts différés	(161)	(260)
Autres	53	29
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	(375)	92

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2015	2014
Diminution (augmentation) des stocks nets	(813)	(272)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(348)	(275)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(499)	(318)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	1 219	886
Augmentation (diminution) des autres passifs	898	750
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	457	771

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2015	2014
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(956)	(967)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(1 962)	(1 736)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	(2 918)	(2 703)
Décalage de décaissement	117	192
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(2 801)	(2 511)

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2015	2014
Intérêts reçus	233	283
Intérêts versés	(486)	(542)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	(253)	(259)

NOTE 27

PARTIES LIÉES

A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Les tableaux ci-dessous font état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice.

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.

(en millions d'euros)	2015	2014
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	2,7	2,2
Charges sociales patronales *	1,7	2,1
Retraites complémentaires	1,5	1,0
Autres éléments de rémunération	0,3	0,2
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE *	7,4	6,7
Plans d'options et plans d'actions de performance	3,3	1,6
TOTAL DES PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE	3,3	1,6
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	10,7	8,3

* 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 1 155 300 euros en 2015 (1 074 699 euros en 2014), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2014).

A2 Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

(en millions d'euros)	2015	2014
Salaires – part fixe	4,3	3,8
Indemnités de fin de carrière	-	-
Salaires – part variable	4,7	4,3
Charges sociales patronales	5,1	3,9
Retraites complémentaires	3,9	2,3
Autres éléments de rémunération	1,1	0,7
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE	19,1	15,0
Plans d'options et plans d'actions de performance	5,4	3,2
TOTAL DES PLANS D'OPTIONS ET PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE	5,4	3,2
MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)	24,5	18,2

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs aux participations de Renault dans Nissan et AVTOVAZ sont explicités respectivement en notes 12 et 13-A.

C – Transactions avec l'État et des entreprises publiques

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec l'État et des entreprises publiques comme UGAP, EDF, La Poste... Ces opérations sont effectuées à des conditions normales et courantes et représentent un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros en 2015 (212 millions d'euros en 2014) et une créance au 31 décembre 2015 de 70 millions d'euros (44 millions d'euros au 31 décembre 2014).

NOTE 28

ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, Renault prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, 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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Avais, cautions et garanties	214	214
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	1 984	1 675
Commandes fermes d'investissements	568	518
Engagements de location	247	310
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements ⁽²⁾	70	127

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les trois mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 1 881 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(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 sont constitués des loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Moins de 1 an	42	33
Entre 1 et 5 ans	149	172
Plus de 5 ans	56	105
TOTAL	247	310

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 2015, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Les sociétés du Groupe sont soumises périodiquement à des enquêtes des autorités dans les pays où elles sont implantées. Les conséquences financières des condamnations acceptées sont comptabilisées par voie de provisions. Les condamnations contestées sont prises en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Les principales enquêtes en cours au 31 décembre 2015 sont les suivantes : une enquête des autorités de la concurrence en Corée et des enquêtes en France et en Allemagne sur les niveaux d'émission des véhicules.



B – Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
Avals, cautions et garanties	2 039	2 102
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽¹⁾	2 672	2 631
Engagements de reprise ⁽²⁾	1 656	1 371
Autres engagements	4	5

(1) Dans le cadre de son activité de financement des ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 2 397 millions d'euros à fin décembre 2015 (2 505 millions d'euros à fin décembre 2014).

(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			
	MONTANT		EN %		MONTANT		EN %	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5,93	5,93	92,5 %	91,7 %	5,21	5,99	84,0 %	84,9 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	3,13	3,01	48,8 %	46,5 %	2,22	2,15	35,8 %	30,4 %
• Filiales intégrées globalement	2,80	2,92	43,7 %	45,2 %	2,99	3,84	48,2 %	54,5 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	0,26	0,20	4,1 %	3,0 %	0,03	0,01	0,5 %	0,2 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,22	0,05	3,5 %	0,7 %	0,01	0,00	0,2 %	0,0 %
• Filiales intégrées globalement	0,04	0,15	0,6 %	2,3 %	0,02	0,01	0,3 %	0,2 %
SOUS-TOTAL AUDIT	6,19	6,13	96,6 %	94,7 %	5,24	6,00	84,5 %	85,1 %
Autres prestations								
• Juridique, fiscal, social	0,17	0,29	2,6 %	4,5 %	0,88	0,89	14,2 %	12,6 %
• Autres	0,05	0,05	0,8 %	0,8 %	0,08	0,17	1,3 %	2,3 %
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,22	0,34	3,4 %	5,3 %	0,96	1,06	15,5 %	14,9 %
TOTAL	6,41	6,47	100 %	100 %	6,20	7,06	100 %	100 %

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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
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 Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles ALPINE	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de transmissions automatiques	France	100	100
Société de véhicules automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100
Société immobilière de construction française pour l'automobile et la mécanique (SICOFRAM) 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 Deutschland 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 Republika	République tchèque	100	100



POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
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 Slovenija 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
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
CJSC Renault Russia	Russie	100	100
Remosprom *	Russie	-	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Services GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services S.A.	Belgique	100	100
Renault AutoFin S.A.	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI zrt Hongrie	Hongrie	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd	Malte	100	100
RCI Life Ltd	Malte	100	100
RCI Services Ltd	Malte	100	100



COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2015	31 DÉCEMBRE 2014
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 Crédito, 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

* AFM Industrie et Remosprom : filiales absorbées en 2015 par une société consolidée par intégration globale.

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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
AUTOMOBILE			
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 2015	31 DÉCEMBRE 2014
AUTOMOBILE			
Boone Comenor	France	33	33
Indra Investissements	France	50	50
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	50
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,7	43,7
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	50	50
Groupe AVTOVAZ	Russie	37,3	37,3
Motorlu Araclar Imal ve Satis A.S	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	-
RN SF B.V.	Pays-Bas	50	50
BARN B.V.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 2015.

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 2016

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de la Morandière

Bernard Heller

4.3.2 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 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1 Avec l'État français

Personnes concernées

M. Pascal Faure et M. Martin Vial, administrateurs de votre société représentant l'État français.

Nature et objet

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un accord de gouvernance entre votre société et l'État français relatif au plafonnement des droits de vote de l'État français en assemblée générale.

Modalités

En application de l'autorisation conférée, le 4 février 2016, votre société a signé avec l'État français un contrat ayant pour objet le plafonnement des droits de vote de l'État français à 17,9 %, dans certaines circonstances,

ce chiffre pouvant être augmenté jusqu'à 20 % en cas de quorum inhabituellement élevé. L'accord décrit également les modalités de mise en œuvre du plafonnement avec le teneur de registre de l'assemblée générale de votre société.

Le plafonnement des droits de vote de l'État français s'applique notamment à l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire à l'exception des décisions relatives à (i) la distribution de dividende, (ii) la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'État français, (iii) la cession d'actifs significatifs de votre société, (iv) les conventions réglementées non approuvées par les représentants de l'État français et (v) le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'État retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes telles que (i) l'octroi ou le renouvellement de délégations courantes aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault, (ii) l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salariés et des mandataires sociaux du groupe Renault, (iii) une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et (iv) un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

Le plafonnement des droits de vote cesserait de s'appliquer dans des situations à caractère exceptionnel telles que la modification ou la résiliation du « Restated Alliance Master Agreement » (RAMA), l'exercice par la société Nissan Motor Co. Ltd de droits de vote dans votre société, l'annonce d'une offre publique sur les titres de votre société, le franchissement du seuil de 15 % en capital ou en droit de vote par un actionnaire, y compris la société Nissan Motor Co. Ltd.

L'accord de gouvernance a été conclu pour une durée de vingt ans, renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de dix ans sauf dénonciation au moins deux ans avant l'échéance du terme.

Cet accord est applicable à compter de sa date de signature.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Cet accord de gouvernance résulte des discussions qui se sont déroulées entre les deux actionnaires de long terme de Renault, l'État français actionnaire et Nissan, au cours de l'année 2015 et qui aura pour effet de pérenniser l'Alliance et favoriser son développement, dans la poursuite de l'intérêt social de Renault.

2 Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, président-directeur général de votre société, de la société Nissan Motor Co. Ltd et président de la société Renault-Nissan B.V. ; M. Hiroto Saikawa, administrateur de votre société et executive vice president de Nissan Motor Co. Ltd ; Melle Yuriko Koike, administrateur de votre société et représentant de Nissan Motor Co. Ltd.



Nature et objet

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de gouvernance entre votre société et Nissan Motor Co. Ltd. relatif à la gouvernance de Nissan Motor Co. Ltd constituant un troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement » signé le 28 mars 2002, qui a été amendé par un premier avenant signé le 29 avril 2005 et par un second avenant signé le 7 novembre 2012.

Modalités

En application de l'autorisation conférée, un avenant au « Restated Alliance Master Agreement » a été signé le 11 décembre 2015 dont les modalités portent sur l'engagement par Renault de voter en faveur des résolutions proposées par le conseil d'administration de Nissan à l'assemblée générale de Nissan pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres du conseil d'administration de Nissan et de ne pas soumettre à l'assemblée générale de Nissan ou voter en faveur d'une résolution qui n'aurait pas été approuvée par les membres du conseil d'administration de Nissan. Pour ces résolutions, votre société votera conformément aux recommandations du conseil d'administration de Nissan, à défaut Nissan aurait la faculté d'acquérir des actions Renault sans accord préalable.

L'avenant modifie le « Restated Alliance Master Agreement » sans en changer la durée, qui reste indéterminée. Il est applicable dès sa conclusion.

Les autres dispositions du « Restated Alliance Master Agreement » se sont poursuivies sur l'exercice écoulé et n'ont pas été amendées. Ces dispositions ayant fait l'objet d'une approbation par l'assemblée générale lors d'exercices précédents, elles sont détaillées dans la seconde partie de ce rapport présentant les conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Cet accord résulte des discussions qui se sont déroulées entre les deux actionnaires de long terme de Renault, l'Etat français actionnaire et Nissan, au cours de l'année 2015 et qui aura pour effet de pérenniser l'Alliance et favoriser son développement, dans la poursuite de l'intérêt social de Renault.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS

A) DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec 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.

2. Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, président-directeur général de votre société, de Nissan Motor Co. Ltd et président de Renault-Nissan B.V. ; M. Hiroto Saikawa, administrateur de Renault S.A. et executive vice president de Nissan Motor Co. Ltd ; Melle Yuriko Koike, administrateur de Renault S.A., et représentant de Nissan Motor Co. Ltd.

a Nature et objet

« Master Cooperation Agreement ».

Le 6 avril 2010, Renault S.A., Nissan Motor Co., Ltd, Daimler AG et Renault-Nissan B.V. ont conclu le « Master Cooperation Agreement » qui précise les termes et conditions des coopérations entre ces sociétés.

Le 13 décembre 2013, votre conseil d'administration a autorisé la signature, le 19 décembre 2013, d'un avenant au « Master Cooperation Agreement », afin d'étendre le champ de ces coopérations.

b Nature et objet

« Master Cooperation Agreement ».

« Restated Alliance Master Agreement ».

Le 28 mars 2002, votre société et Nissan Motor Co. Ltd (« Nissan ») ont conclu le « Restated Alliance Master Agreement », qui gouverne la relation capitalistique entre Renault et Nissan et encadre le mode de gouvernance actuelle de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de Renault-Nissan B.V. (« RNBV ») en tant qu'entité de management stratégique de l'Alliance. Un premier avenant au « Restated Alliance Master Agreement » a été signé le 29 avril 2005 et soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 mai 2006.

Lors de sa séance du 3 octobre 2012, votre conseil d'administration a autorisé la signature le 7 novembre 2012 d'un second avenant au « Restated Alliance Master Agreement », qui modifie la composition du directoire de RNBV et, en conséquence, les modalités de vote au sein du directoire.

Comme indiqué ci-dessus, lors de sa séance du 11 décembre 2015, votre conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-ingérence entre votre société et Nissan Motor Co. Ltd relatif à la gouvernance de Nissan Motor Co. Ltd, constituant un troisième avenant au « Restated Alliance Master Agreement ».

3. Avec la société RCI Banque (filiale détenue indirectement à 100 %)

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 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 ce, afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif. Cette convention s'est substituée à la convention de crédit de € 450.000.000 avec Cogera. Au titre de l'exercice 2015, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à € 1.710.010 dans le cadre de ce gage-espèces.

4. Avec la société Renault s.a.s. (filiale détenue à 100 %)

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, président-directeur général de Renault S.A. et président de Renault s.a.s. ainsi que l'ensemble des membres du conseil d'administration de Renault S.A. communs à celui de Renault s.a.s.

a) Conventions de délégations

Des conventions de délégations ont été conclues entre la société Renault S.A. 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 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 2015, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à € 195.777 dans le cadre de prêt.

b) Contrat de prestations de services

En date du 23 octobre 2002, et avec effet rétroactif au 1er avril 2002, votre société a signé une convention de prestations 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 notre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé sur l'exercice 2015 par Renault s.a.s. à Renault S.A. s'élève à € 3.268.000 hors taxes.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 30 avril 2015, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 16 février 2015.

Avec 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) exercées dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du groupe au moment de la cessation du mandat.

Le conseil d'administration a considéré notamment (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le groupe, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu en la nécessité de protéger les intérêts légitimes du groupe par l'introduction de cette clause de non-concurrence.

Modalités

En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevra de votre société, durant la période d'application de l'accord et sous réserve de non-contravention à celui-ci, une contrepartie financière brute correspondant à deux ans de rémunération brute totale (fixe et variable), payable en vingt-quatre mensualités.

Le conseil d'administration de votre société se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de la présente clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.

Paris-La Défense, le 9 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Vellutini



Laurent des Places



Aymeric de La Morandière



Bernard Heller



4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2015	2014
Charges d'exploitation	(21)	(27)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(23)	(9)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(44)	(36)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	790	690
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	4	36
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)	794	726
Différences positives de change	65	182
Différences négatives de change	(24)	(29)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(45)	3
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)	(4)	156
Intérêts perçus et autres produits assimilés	8	47
Intérêts versés et autres charges assimilées	(253)	(311)
Reprises de provisions et transferts de charges	9	73
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(4)	(61)
Dotations aux amortissements et provisions	(3)	(5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)	(243)	(257)
RÉSULTAT FINANCIER	547	625
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	503	589
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	160	95
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	663	684



COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

BILAN

ACTIF (en millions d'euros)	2015			2014
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
Participations évaluées par équivalence	7 349		7 349	6 715
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 500		7 500	7 498
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	11 404	4	11 400	11 478
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	26 253	4	26 249	25 691
ACTIF IMMOBILISÉ	26 253	4	26 249	25 691
CRÉANCES (NOTE 9)	516	5	511	421
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)	209	1	208	109
DISPONIBILITÉS	163		163	38
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)	126		126	67
TOTAL ACTIF	27 267	10	27 257	26 326
PASSIF (en millions d'euros)				
			2015	2014
Capital			1 127	1 127
Primes d'émission			4 782	4 782
Écart d'équivalence			1 533	899
Réserves légales et réglementées			113	113
Report à nouveau			7 729	7 599
Résultat de l'exercice			663	684
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)			15 947	15 204
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)			129	129
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)			233	80
Emprunts obligataires			5 596	6 259
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			991	1 109
Emprunts et dettes financières divers			3 632	2 678
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)			10 219	10 046
AUTRES DETTES (NOTE 14)			664	703
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)			65	164
TOTAL PASSIF			27 257	26 326

**TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE**

(en millions d'euros)

	2015	2014
Capacité d'autofinancement (note 19)	823	642
Variation du besoin en fonds de roulement	(137)	165
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	686	807
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	0	(245)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	78	(195)
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	(99)	36
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(21)	(404)
Émissions d'emprunts obligataires	584	1 689
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 404)	(1 676)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	829	123
Dividendes versés aux actionnaires	(554)	(504)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(1)	(7)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(546)	(375)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	33	5
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	119	28
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	152	33

4.4.2 ANNEXE**4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES**

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

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

A – PARTICIPATIONS

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis N°34 du Conseil national de la comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé pour compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

B – PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non recouvrement de ces prêts.

C – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

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

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

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

D – FRAIS ET PRIMES SUR EMPRUNTS

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

E – CONVERSION DES DETTES ET CRÉANCES EN DEVICES ÉTRANGÈRES

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés).

F – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

G – INSTRUMENTS DÉRIVÉS

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

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

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture. La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan.

H – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'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)	2015	2014
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	547	432
Dividendes reçus de Daimler	40	37
Autres dividendes reçus	75	80
Intérêts des prêts	128	141
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	4	36
TOTAL	794	726

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 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 net de change 2015 s'élève à 41 millions d'euros. Il s'analyse comme suit :

- d'un gain de change de 29 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 29 juin 2012 pour un nominal de 10 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 18 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 12 juin 2013 pour un nominal de 38 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 8 millions d'euros suite au renouvellement du *swap* lié à l'emprunt obligataire émis le 11 avril 2013 pour un nominal de 750 milliards de Renminbi Yuan ;
- d'une perte de change de 17 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 28 novembre 2013 pour un nominal de 49,6 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 3 millions d'euros sur le prêt de 500 milliards de Renminbi Yuan auprès de Renault Finance.

Le résultat de change de 2014 comprenait un gain de change net de 153 millions d'euros.

4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2015, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 243 millions d'euros de perte (257 millions d'euros de perte en 2014) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 253 millions d'euros et des revenus des créances diverses à hauteur de 8 millions d'euros.



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

(en millions d'euros)	2015	2014
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts obligataires *	(186)	(236)
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts auprès des établissements de crédit	(22)	(24)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	0	(2)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Autres charges financières	(2)	(2)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(26)	(30)
TOTAL	(253)	(311)

* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 246 millions d'euros (368 millions d'euros en 2014), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 60 millions d'euros (132 millions d'euros en 2014).

En 2015, les 186 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 32 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19 septembre 2013 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22 mars 2010 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 18 septembre 2012 ;
- 23 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25 mai 2011 ;
- 16 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05 mars 2014 ;
- 12 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05 décembre 2012 ;
- 8 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30 juin 2010 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20 septembre 2010.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 19 millions d'euros à recevoir, 80 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 61 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

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

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT		IMPÔT				RÉSULTAT NET		
	IMPÔTS		THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	503							503	503
Intégration fiscale							150		150
Dotations/provisions							(2)		(2)
Autre							12		12
TOTAL	503						160	503	663

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 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.

Ces règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si ces règles ont un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'ont pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du Groupe proprement dit qui reste déficitaire pour un montant de 116 millions d'euros (soit une baisse de 372 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

L'article 15 de la loi de finances rectificative pour 2014 a reporté la suppression de la contribution exceptionnelle de 10,7 % sur l'impôt sur les sociétés. Elle s'applique aux résultats imposables des exercices clos jusqu'au 30 décembre 2016. Cette contribution est due :

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

Le produit d'impôt d'intégration fiscale de 2015 s'élève à 150 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA comme si elles avaient été imposées séparément.



COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015		2014		VARIATIONS	
	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	62		50		12	
Produits non taxables temporairement		44		43		1
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	20	36	51	18	-31	18
TOTAL	82	80	101	61	-19	19

(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	283		283
TOTAL VALEURS BRUTES	7 500	0	7 500
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(2)	2	0
TOTAL NET	7 498	2	7 500

4.4.2.7 PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉS À DES PARTICIPATIONS

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

(en millions d'euros)	MONTANT NET EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT NET EN FIN D'EXERCICE
Dividendes à recevoir	2			2
Prêts	11 480	1 773	(1 851)	11 402
TOTAL VALEURS BRUTES ⁽¹⁾	11 482	1 773	(1 851)	11 404
Provisions pour dépréciation	(4)			(4)
TOTAL NET	11 478	1 773	(1 851)	11 400
(1) Dont part à moins d'un an	11 438			11 375
Dont part à plus d'un an	44			29

Les prêts comprennent :

- 6 845 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 732 millions d'euros en 2014) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s (idem 2014) ;

- 4 532 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 725 millions d'euros en 2014).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.



4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 208 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTIONS	ACQUISITION	VIREMENT COMPTE À COMPTE	DOTATIONS/ REPRISES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	2 555 983	423 841	1 441 595			3 573 737
Actions affectées	108	(15)	114			207
Actions non affectées	1					1
MONTANT BRUT (en millions d'euros)	109	(15)	114			208
DÉPRÉCIATION (en millions d'euros)						
TOTAL	109	(15)	114			208

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 152 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 55 millions d'euros en 2014), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
CRÉANCES FISCALES				
Acompte : impôt sur les sociétés	0	7		7
CIR : Crédit Impôt Recherche	296	138	(150)	284
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	50	49	(48)	51
Autres créances fiscales	25	4	(7)	22
TOTAL VALEURS BRUTES	371	198	(205)	364
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(4)	(3)	3	(4)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)	(1)	1	(1)
TOTAL	(5)	(4)	4	(5)
TOTAL NET	366	194	(201)	359

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 133 millions d'euros et sur le CICE pour 49 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement de la cession de créance du CIR 2013 pour 148 millions d'euros, ainsi que de la cession de la créance CICE 2014 pour 49 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	22		(6)	16
Primes de remboursement/Obligations	5		(2)	3
Écart de conversion actif	40	107	(40)	107
TOTAL	67	107	(48)	126



COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

- 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 2014	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2015	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	899				634	1 533
Réserves légale et réglementées	113					113
Report à nouveau	7 599	684	(554)			7 729
Résultat de l'exercice	684	(684)		663		663
TOTAL	15 204	0	(554)	663	634	15 947

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 646 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	58 387 915	19,74 %	58 387 915	23,56 %
Salariés	8 945 130	3,03 %	8 945 130	3,61 %
Autocontrôle	3 573 737	1,21 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,70 %
Autres	171 289 768	57,92 %	171 289 768	69,13 %
TOTAL	295 722 284	100 %	247 790 204	100 %

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

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

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des 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.

Au cours de l'année 2015, un nouveau plan d'attribution d'actions de performance a été mis en place. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires.



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

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	DROITS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE
OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 1^{ER} JANVIER 2015	1 024 830	37	-	1 504 362
Attribuées	-	-	-	1 450 625
Options levées ou droits définitivement acquis	(308 038) ⁽¹⁾	-	49 ⁽²⁾	(115 095) ⁽³⁾
Perdues et autres ajustements	-	-	N/A	(8 642)
OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2015	716 792	37	-	2 831 250

(1) Les options levées en 2015 correspondent aux Plans 18 et 19 attribués en 2011.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent aux Plans 18 bis et 19 bis attribués en 2011.

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

Pour les plans actifs en 2015, 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 2015	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	183 574	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	137 000	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				716 792	

C – PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

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

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans.

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 2015	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	-	30 avril 2015 ⁽¹⁾	Néant
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	-	8 décembre 2015 ⁽¹⁾	Néant
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	74 966	13 décembre 2016	Néant
Plan 21 ⁽²⁾	Actions gratuites	12 février 2014	976 485	12 février 2017	12 février 2017 – 12 février 2019
			332 559	12 février 2018	Néant
Plan 22 ⁽²⁾	Actions gratuites	11 février 2015	1 050 265	11 février 2018	11 février 2018 – 11 février 2020
			396 975	11 février 2019	Néant
TOTAL			2 831 250		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2015.

(2) Les données présentées incluent les actions de performance au titre de la rémunération variable du Président-Directeur général.



COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

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 2015, 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 539,95 euros au 31 décembre 2015 (438,90 euros au 31 décembre 2014).

La rémunération 2015 de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2014) 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)	2014	DOTATION	REPRISE	2015
Pertes de change	0	45		45
Provision pour charges ⁽¹⁾	72	115	(5)	182
Autres prov. pour risque ⁽²⁾	8		(2)	6
TOTAL	80	160	(7)	233
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>0</i>			<i>45</i>
<i>Dont part à plus d'un an</i>	<i>80</i>			<i>188</i>

(1) Une provision pour charge de 182 millions d'euros (72 millions en 2014) 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 152 millions d'euros (55 millions d'euros en 2014).

(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 5 596 millions d'euros au 31 décembre 2015 (6 259 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Sur l'année 2015, les principales évolutions sont :

- l'émission le 02 juillet 2015 d'un emprunt obligataire d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 0,90 % ;
- l'émission le 26 novembre 2015 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 50 milliards de yens au taux fixe de 0,75 % ;
- l'émission le 26 novembre 2015 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 13 milliards de yens au taux fixe de 0,75 % et swappé en euros au taux fixe de 1,115 % ;
- l'émission le 26 novembre 2015 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 0,75 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 12 juin 2013, d'une durée de 2 ans pour 38 milliards de yens au taux fixe de 1,92 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 29 juin 2012, d'une durée de 3 ans pour 10 milliards de yens au taux fixe de 3,3 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 30 juin 2010, d'une durée de 5 ans pour 400 millions d'euros au taux fixe de 5,625 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +3,875 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 20 septembre 2010, d'une durée de 4 ans et 9 mois pour 250 millions d'euros au taux fixe de 5,625 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 28 novembre 2013, d'une durée de 2 ans pour 49,6 milliards de yens au taux fixe de 1,37 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	5 536	1 496	2 053	1 434	53	0	500
Intérêts courus	60	60					
TOTAL	5 596	1 556	2 053	1 434	53	0	500



31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 191	1 310	1 489	1 992	900	0	500
Intérêts courus	68	68					
TOTAL	6 259	1 378	1 489	1 992	900	0	500

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	3 567	4 356	4 225	4 907
Yen	1 861	1 169	1 879	1 286
Cny	168	71	155	66
TOTAL	5 596	5 596	6 259	6 259

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
		APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe		4 713		4 662
Taux variable		883		1 597
TOTAL		5 596		6 259

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 991 millions d'euros au 31 décembre 2015 (1 109 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Sur l'année 2015, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 19 juin 2015 d'un emprunt d'une durée de 7 ans pour un montant nominal de 42 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +120 bp ;

- le remboursement le 10 août 2015 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux Euribor 3 mois +285 bp ;

- le remboursement le 23 novembre 2015 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 25 millions d'euros au taux fixe de 3,15 %, swappé au taux Eonia +300,3 bp.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	981	375	211	217	83	95	0
Intérêts courus	10	10					
TOTAL	991	385	211	217	83	95	0

(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

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	991	991	1 109	1 109
Autres devises				
TOTAL	991	991	1 109	1 109

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2015		31 DÉCEMBRE 2014	
		APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe		126		99
Taux variable		865		1 010
TOTAL		991		1 109

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 10 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

C – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 632 millions d'euros au 31 décembre 2015 (2 678 millions au 31 décembre 2014). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 567 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 (cf. 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)	2015	2014	VARIATION 2015/2014
Dettes fiscales	657	696	-39
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	5	0
Autres dettes diverses	2	2	0
TOTAL	664	703	-39

La variation de 39 millions d'euros des dettes fiscales correspond à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 47 millions d'euros due au titre du CICE et 2 millions d'euros au titre du CIR et à une baisse de 88 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 57 millions d'euros.



4.4.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont consolidées dans les comptes du Groupe, quelle que soit la méthode de consolidation retenue. Les transactions avec les sociétés liées sont conclues à des conditions normales et courantes.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2015		2014	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	128	126	141	139
Intérêts versés et autres charges assimilées	(253)	19	(311)	29
Reprises de provisions et transferts de charges	13		116	

BILAN

(en millions d'euros)	2015		2014	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 402	9 020	11 480	11 401
Créances	516	152	426	55
Disponibilités	163		38	
Emprunts auprès des établissements de crédit	991		1 109	
Emprunts et dettes financières diverses	3 632	3 039	2 678	2 429
Autres dettes diverses	664	662	703	700

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)

	2015	2014
RISQUES DE CHANGE :		
Swaps de devises		
Achats	788	681
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	788	681
Ventes	831	664
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	831	664
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	279	504
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	279	504
Ventes	276	516
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	276	516
RISQUES DE TAUX :		
Swaps de taux	1 587	2 013
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	1 587	2 013

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)	2015		2014	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
ACTIFS				
Valeurs mobilières de placement brutes ⁽¹⁾	209	331	110	155
Prêts	11 402	11 426	11 480	11 503
Trésorerie	163	163	38	38
PASSIFS				
Titres participatifs	129	431	129	350
Emprunts obligataires	5 596	5 865	6 259	6 583
Autres dettes porteuses d'intérêts ⁽²⁾	4 623	4 665	3 787	3 882

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

C – JUSTE VALEUR ESTIMÉE DES INSTRUMENTS HORS BILAN

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2015		2014	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	3	(1)	18	(6)
Dont opérations avec Renault Finance	3	(1)	18	(6)
Swaps de devises	43	0	11	(35)
Dont opérations avec Renault Finance	43	0	11	(35)
Swaps de taux	36	(4)	63	(6)
Dont opérations avec Renault Finance	36	(4)	63	(6)

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 2015 et au 31 décembre 2014 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 2015 et au 31 décembre 2014 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 2015 et au 31 décembre 2014 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 2015 et au 31 décembre 2014.

4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2015		2014	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
ENGAGEMENTS REÇUS				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 305		3 185	
TOTAL	3 305		3 185	
ENGAGEMENTS DONNÉS				
Avals, cautions et garanties	646	631	727	712
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	540	540	496	496
TOTAL	1 186	1 171	1 223	1 208

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 (débiteur), filiale à 100 % du Groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les

sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros).

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

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites dans la note 17. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change.

4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat net	663	684
Dotations aux amortissements charges à répartir	8	10
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	154	49
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(2)	(101)
TOTAL	823	642

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 1 155 300 euros en 2015 (1 074 699 euros versés au titre de 2014) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2014).



COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

TABLEAUX DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	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	2 390	100 %	6 531
Dacia ⁽¹⁾	562	180	99,43 %	795
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽²⁾	667	(68)	50,00 %	282
Nissan ⁽³⁾	10 761	25 501	43,40 %	6 622
Sofasa ⁽⁴⁾	1	43	27,66 %	23
TOTAL PARTICIPATIONS				14 253

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,5240 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,0608 Renminbi Yuan pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 131,07 Yen pour un euro.

(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 452 peso colombien pour un euro.

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/15	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2015	
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	1 291	39 426	(36)	
Dacia ⁽¹⁾		4 311	99	75
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽²⁾			15	
Nissan ⁽³⁾		91 076	3 491	547
Sofasa ⁽⁴⁾		844	24	

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,4452 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 6,97 Renminbi Yuan pour un euro.

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 134,28 Yen pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 044,41 peso colombien pour un euro.

PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE

La valeur des titres Renault s.a.s évaluée par équivalence a été impactée au cours de l'exercice 2015 de 733 millions d'euros au titre des provisions pour dépréciation comptabilisées en 2015 par Renault s.a.s sur sa participation dans la JV Alliance Rostec Auto B.V. (principal actionnaire du groupe AVTOVAZ) et sur ses prêts et créances vis-à-vis du groupe AVTOVAZ.

Ces provisions ont été comptabilisées afin de tenir compte de la détérioration de la situation financière de ce groupe, qui annonce une perte consolidée 2015 de 74 milliards de roubles russes (soit 1 087 millions d'euros convertis au cours de change moyen du rouble russe pour 2015) et présente des capitaux propres consolidés – part du Groupe au 31 décembre 2015 négatifs de 39 milliards de roubles russes (soit 486 millions d'euros convertis au cours de change au 31 décembre 2015 du rouble russe).

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 6.

**RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

(en millions d'euros)

	2011	2012	2013	2014	2015
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⁾	(51)	288	1 429	498	564
Impôt sur les bénéfices	164	135	189	95	160
Résultat après impôt, amortissements et provisions	277	574	1 664	684	663
Résultat distribué	339	502	504	554	
RÉSULTAT PAR ACTION EN EUROS					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	(0,17)	0,97	4,83	1,68	1,91
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,94	1,94	5,63	2,31	2,24
Dividende net attribué à chaque action	1,16	1,72	1,72	1,90	
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.

MEGANE IV



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT
EN 5 ANS

+ 110 %



RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL	370
5.1.1 Présentation générale	370
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	371
5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL	372
5.2.1 Capital et droits de vote	372
5.2.2 Modification du capital	372
5.2.3 Évolution du capital	372
5.2.4 Capital autorisé non émis	373
5.2.5 Capital potentiel	373
5.2.6 Actionnariat de Renault	375
5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT	378
5.3.1 Action Renault	378
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	379
5.3.3 Dividendes	380
5.4 POLITIQUE D'INFORMATION	381
5.4.1 Actionnaires individuels	381
5.4.2 Investisseurs institutionnels/Investisseurs socialement responsables	381
5.4.3 Agenda 2016 des annonces financières	381
5.4.4 Contacts	381
5.4.5 Documents accessibles au public	382

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

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination sociale : Renault.

Siège social : 13-15, quai Le-Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France.

5.1.1.2 FORME JURIDIQUE

Société anonyme de droit français.

5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.4 OBJET SOCIAL RÉSUMÉ

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

L'énonciation complète de l'objet social de la Société figure à l'article 3 des statuts, disponible sur le site www.groupe.renault.com.

5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

441 639 465 RCS Nanterre (code APE 6420Z).

Siret du siège : 441.639.465.00018.

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. 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 2015, 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. À compter du 3 avril 2016, des droits de vote double sont attachés de plein droit à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire (pour plus d'explications, voir ci-après chapitre 5.2.6.2).

Le nombre de droits de vote théorique ressort à 295 722 284.

En raison des titres autodétenus (3 573 737) 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 247 790 204 au 31 décembre 2015.

5.2.2 MODIFICATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

DATE	OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES	MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
		en euros	en nombre*
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 37 euros de 1 617 775 actions de 3,81 euros de nominal	1 091 774 142,33	286 554 893
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Daimler AG. : émission au prix de 37 euros de 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal	1 126 701 902,04	295 722 284

Nota : le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015.

* 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 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 3.3.3.3 du présent Document de référence.

5.2.5.2 ACTIONS DE PERFORMANCE

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 des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau 9 du chapitre 3.3.3.3 du présent Document de référence.

5.2.5.3 RACHAT D' ACTIONS ⁽¹⁾

1. OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2015, Renault détenait 3 573 737 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 207 938 437 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2015 a autorisé, dans sa dixième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 30 octobre 2016, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 29 avril 2016 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 2014, Renault a procédé à l'acquisition de 1 441 595 de ses propres actions en février 2015. Au 31 décembre 2015, la Société n'a procédé à aucune nouvelle acquisition d'action Renault, dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2015. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault au 31 décembre 2015, soit 3 573 737 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- mise en œuvre de plans d'attribution gratuite d'actions de performance, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société, afin d'éviter tout effet dilutif lié à l'attribution de telles actions. En effet, les actions acquises par les bénéficiaires de *Long Term Incentives* ne doivent pas avoir pour effet de modifier le capital social. Ainsi, il est prévu que (i) les actions acquises

dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions de performance sont issues du programme de rachat d'actions ; (ii) les actions créées suite à l'exercice d'options de souscription sont immédiatement compensées par l'annulation d'un même nombre d'actions autodétenues, précédemment acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions. L'objectif est de conserver le capital social de la Société inchangé. Le nombre d'actions affecté à cet objectif est : 3 573 737 actions ;

- remise de ces 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 ;
- animation du marché secondaire ou de 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 2015 : 1,21 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2015 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2015 : 3 573 737.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2015 : 207 938 437 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2015⁽²⁾ : 331 035 258 euros.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 30 AVRIL 2014 ET DU 30 AVRIL 2015

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2015	
	ACHAT	VENTE	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	1 441 595	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	79,27 €	néant	néant	néant
Montant	114 281 708,75 €	néant	néant	néant

2. DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 AVRIL 2016

En application du règlement général AMF (art 241-1 à 242-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2016.

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

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

(2) Sur la base d'un cours de Bourse de 92,63 euros au 31 décembre 2015.



gratuitement sous réserve de l'adoption de la douzième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2016 ;

- de remettre tout ou partie des actions acquises lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF) ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe conformément aux pratiques de marché reconnues et à la réglementation applicable ; 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 que A) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société

qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % du capital prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2015 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 29 avril 2016, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2016 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 29 octobre 2017.

5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT

5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2015

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2015			31/12/2014			31/12/2013		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français ⁽¹⁾	58 387 915	19,74 %	23,56 %	44 387 915	15,01 %	17,84 %	44 387 915	15,01 %	17,93 %
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 %	3,70 % ⁽²⁾	9 167 391	3,10 %	3,68 %	9 167 391	3,10 %	3,70 %
Salariés ⁽³⁾	6 157 300	2,08 %	2,48 %	7 384 900	2,50 %	2,97 %	7 720 720	2,61 %	3,12 %
Autodétention	3 573 737	1,21 %	-	2 555 983	0,86 %	-	3 784 305	1,28 %	-
Public	174 077 598	58,87 %	70,26 %	187 867 752	63,53 %	75,51 %	186 303 610	63,00 %	75,25 %
TOTAL	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %

(1) Sur l'évolution du nombre de titres et de droits de vote de l'État français, voir les explications dans les paragraphes ci-après.

(2) Le nombre de titres détenus par Daimler AG demeure inchangé par rapport au Document de référence 2014. La variation du pourcentage de droits de vote résulte uniquement de la variation du nombre total de droits de vote exercables (cf. chapitre 5.2.1 du présent Document de référence).

(3) 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 :

- l'État français a porté sa participation de 15,01 % à 19,74 % du capital au résultat de l'acquisition de 14 000 000 actions au cours du mois d'avril 2015 ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital (sans changement par rapport au 31 décembre 2014). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut toutefois pas exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan Motor Co., Ltd., société mère de Nissan Finance Co., Ltd. ;
- le groupe Daimler détient quant à lui 3,10 % du capital (soit 9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,08 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- les actions autodétenues représentent 1,21 % du capital. Conformément à la loi, ces actions sont privées de droit de vote ;
- enfin, la part détenue par le public (flottant) représente 58,87 % du capital (contre 63,53 % au 31 décembre 2014).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2015. 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 50,19 % du capital, soit 8,51 % d'institutionnels français et 41,68 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 16,40 % du capital. Enfin, le solde du capital, de 8,68 %, est constitué principalement d'actionnaires individuels.

5.2.6.2 DROITS DE VOTE DOUBLE

A compter du 3 avril 2016, en application de l'article L. 225-123 du Code de commerce, modifié par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite loi Florange, à défaut d'une clause contraire dans les statuts de Renault adoptée postérieurement à la promulgation de la loi Florange, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué de plein droit à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom du même actionnaire.

5.2.6.3 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES ET LES DROITS DE VOTE DE LA SOCIÉTÉ

RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les Parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de

conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, et (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;

- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquiescer lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

RESTRICTIONS AU LIBRE EXERCICE DES DROITS DE VOTE ATTACHÉS AUX ACTIONS DÉTENUES PAR L'ÉTAT FRANÇAIS

Dans le cadre des discussions menées entre, d'une part, Renault et Nissan et, d'autre part, Renault et l'État français, afin de rétablir l'équilibre entre les participations de ces deux actionnaires au sein de Renault et, à cette occasion, d'assurer la pérennité et le développement de l'Alliance Renault-Nissan, Renault SA et l'État ont conclu le 4 février 2016 un accord de gouvernance, ayant pour objet de plafonner les droits de vote de l'État au titre de certaines décisions devant être approuvées par l'assemblée générale des actionnaires de Renault.

Cette limitation varie selon le quorum constaté lors de l'assemblée générale des actionnaires :

- si les actionnaires présents ou représentés à l'assemblée générale considérée possèdent au plus 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote de l'État français sont plafonnés à 17,9 % des droits de vote exerçables de Renault ; et
- si les actionnaires présents ou représentés à l'assemblée générale considérée possèdent plus de 70 % des actions ayant le droit de vote (qu'il s'agisse de droits de vote simple ou de droits de vote double), les droits de vote de l'État français sont plafonnés à 20 % des droits de vote exerçables de Renault.

Le plafonnement des droits de vote de l'État porte sur l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles l'État peut exercer l'intégralité de ses droits de vote double :

- affectation du résultat, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement ;
- octroi d'une option entre le paiement en numéraire ou en actions pour tout ou partie du dividende mis en distribution ;



- nomination des administrateurs représentant l'État, renouvellement de leurs mandats ou ratification de leurs nominations effectuées par le conseil d'administration ;
- révocation des administrateurs représentant l'État ;
- vote sur la cession d'actifs significatifs ;
- conventions réglementées contre la conclusion desquelles les représentants de l'État ont voté en conseil d'administration ; et
- autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de Renault, en cas de programme affecté au rachat de bloc(s) auprès d'un ou plusieurs actionnaires identifiés.

Pour les assemblées générales extraordinaires, l'État peut exercer l'intégralité de ses droits de vote, à l'exception des décisions suivantes pour lesquelles les droits de vote de l'État sont plafonnés, à savoir :

- octroi ou renouvellement de délégations de compétence ou de pouvoirs aux organes de direction de Renault dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault appréciée sur les cinq exercices précédant la décision ;
- décision ou délégation à donner au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, de procéder à des attributions d'actions gratuites ou d'émettre des actions ou des titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ;
- modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux ; et
- transfert du siège social (sauf à l'étranger).

Les résolutions soumises par un actionnaire autre que l'État ne sont pas soumises au mécanisme de plafonnement si l'État vote selon les recommandations du Conseil d'administration de Renault.

Le plafonnement des droits de vote cesse de s'appliquer :

- si Nissan vient à exercer des droits de votes attachés à ses actions lors de toute assemblée générale de Renault ; et

- en cas de modification du *Restated Alliance Master Agreement* conclu entre Renault et Nissan le 28 mars 2002 (tel qu'amendé le 29 avril 2005, le 7 novembre 2012 et le 11 décembre 2015) dans le cas où les représentants de l'État ont voté contre en Conseil d'administration, ou en cas de résiliation dudit *Restated Alliance Master Agreement*.

En outre, le plafonnement est suspendu

- en cas d'offre publique portant sur les titres financiers de Renault initiée par toute personne, à compter de son annonce et jusqu'à l'expiration de la période d'offre ; et
- aussi longtemps qu'une personne (à l'exception de l'État, mais y compris Nissan), agissant seule ou de concert, détient, directement ou indirectement, immédiatement ou à terme, une participation ou une exposition économique représentant plus de 15 % du capital ou des droits de vote de la Société.

En cas de non-respect par l'État de ses engagements au titre de l'accord de gouvernance, Renault pourrait solliciter la conversion au porteur de l'ensemble des actions Renault détenues par l'État, leur faisant perdre pour une durée de 2 ans les droits de vote double qui leur sont attachés.

Le teneur de registre de Renault, BNP Paribas Securities Services, est associé à la mise en œuvre de ce mécanisme de plafonnement au travers de la gestion des comptes de nominatif pur sur lesquels les actions Renault détenues par l'État sont déposées. Les modalités de son intervention sont établies dans un contrat d'application de l'accord de gouvernance, conclu le 4 février 2016 entre Renault, l'État et BNP Paribas Securities Services.

ABSENCE D'ACTION DE CONCERT ENTRE RENAULT ET DAIMLER

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce. À la connaissance de la Société et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

5.3.1 ACTION RENAULT

5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.9.6)

5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES



ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ET DES MARCHÉS

	2015	2014	2013	2012	2011
Plus haut de l'année (en euros)	98,81	75,43	68,39	43,02	49,45
Plus bas de l'année (en euros)	57,38	51,95	39,67	26,60	22,34
Dernier cours de l'année (en euros)	92,63	60,53	58,45	40,685	26,80
Évolution du titre sur l'année (en %)	+54,64	+4,04	+44,09	+47,4	-39,4
Évolution du CAC sur l'année (en %)	+9,05	+1,08	+18,0	+15,2	-17,0
Évolution du DJES Auto sur l'année (en %)	+13,8	+5,70	+34,09	+35,25	-26,88
Nombre d'actions échangées sur l'année	332 181 829	325 351 180	283 176 634	440 033 635	544 887 488
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	27 393	17 900	17 285	12 031	7 925

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2015 est de 92,36 euros (source : Reuters).



5.3.2 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC

5.3.2.1 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou à la demande à la Direction des relations financières.

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2015.

RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 26 octobre 2015 au titre de l'exercice 2014 s'est élevée à 21,33 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 11,04 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2015, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2016, s'élève à 22,48 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 12,19 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 45 327 millions d'euros pour l'année 2015 et de 41 055 millions d'euros pour l'année 2014).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2015	2014	2013
Plus haut de l'année (en euros)	575,00	444,95	420,00
Plus bas de l'année (en euros)	435,65	400,00	306,55
Dernier cours de l'année (en euros)	539,95	438,90	392,00
Nombre de titres échangés sur l'année	81 243	119 268	149 827

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 2015, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours clôture de 201,01 euros, le TP Diac représentait un montant total de 12 114 672 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2015, le cours du titre a fluctué entre 175 euros au plus bas et 201,99 euros au plus haut.

5.3.3 DIVIDENDES

Lors de la première phase du plan Renault 2016 « Drive the change », Renault a pris l'engagement de reverser à ses actionnaires les montants des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées, avec un décalage d'un an.

Cette politique visait à donner de la visibilité sur le dividende tout en permettant d'atteindre l'objectif de désendettement.

Ce dernier ayant été atteint, Renault a proposé, pour la deuxième phase du plan, une politique de distribution indépendante des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées.

Cette nouvelle politique vise à offrir un rendement au moins comparable à celui de la moyenne des constructeurs automobiles européens.

La mise en paiement des dividendes sera effective au 15 mai (ou jour ouvré suivant).

Le Conseil d'administration du 11 février 2016 a proposé le versement de 2,40 euros par action au titre de l'exercice 2015, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2016. La date de mise en paiement sera le 17 mai 2016.

5.3.3.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

EXERCICE	NB DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2011	295 722 284	1,16	15 mai 2012
2012	295 722 284	1,72	15 mai 2013
2013	295 722 284	1,72	15 mai 2014
2014	295 722 284	1,90	15 mai 2015
2015*	295 722 284	2,40	17 mai 2016

* Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016.

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 2016 DES ANNONCES FINANCIÈRES

12 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2015
21 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016
29 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2016
28 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2016
25 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2016

5.4.4 CONTACTS

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Ligne téléphonique actionnaires depuis la France
(appel et service gratuits) : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires depuis l'étranger : +33 (0) 1 76 84 59 99

Ligne actionnaires salariés du Groupe Renault : +33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : www.groupe.renault.com/rubrique_Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Services :
Relations Actionnaires Renault
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex – France
Depuis la France : 0 892 23 00 00
Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16

5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.groupe.renault.com, 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 2014, 2013, 2012, 2011 et 2010 déposés auprès de l'AMF.



ESPACE V



**Voter par internet pour l'Assemblée Générale
avec VOTACCESS.**



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

DU 29 AVRIL 2016

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

Résolutions à titre ordinaire
Résolutions à titre extraordinaire

386
386
392

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

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale à l'effet de vous soumettre vingt et une résolutions :

- douze d'entre elles sont soumises à l'Assemblée générale statuant à titre ordinaire ;
- neuf d'entre elles, dont la mise en œuvre peut entraîner une modification du capital social, sont soumises 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 2015 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 2015 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 663 056 110,81 euros.

Les comptes consolidés font ressortir un bénéfice de 2 959 920 484,13 euros.

La troisième résolution traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2015 et de la mise en paiement du dividende.

Le Conseil d'administration propose de distribuer, à titre de dividende, une somme de 709 733 481,60 euros, soit un dividende de 2,40 euros par action. Ce dividende serait détaché le 13 mai 2016 et mis en paiement à compter du 17 mai 2016.

En conséquence de cette distribution, le compte report à nouveau serait porté de 7 728 868 267,40 euros à 7 682 190 896,61 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	DIVIDENDE	MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS ÉLIGIBLES À L'ABATTEMENT DE 40 %	MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS NON ÉLIGIBLES À L'ABATTEMENT DE 40 %
2012	1,72 €	1,72 €	Aucun
2013	1,72 €	1,72 €	Aucun
2014	1,90 €	1,90 €	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 2016, 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 2015 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 aux dites conventions.



Approbation de l'Accord de Stabilisation de l'Alliance

Les **cinquième et sixième résolutions** proposent à l'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes les mentionnant, d'approuver les conventions conclues, d'une part, entre Renault et l'État français et, d'autre part, entre Renault et Nissan.

■ Avec l'État français

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé, à l'unanimité des membres autorisés à voter, la conclusion d'un Accord de Gouvernance entre Renault et l'État français relatif au plafonnement des droits de vote de l'État en Assemblée Générale. M. Pascal Faure et M. Martin Vial n'ont pas pris part au vote.

En application de cette autorisation, la société a signé le 4 février 2016 un contrat avec l'État français, ayant pour objet le plafonnement des droits de vote de l'État à 17,9%, dans certaines circonstances, ce chiffre pouvant être porté à 20% en cas de quorum inhabituellement élevé. L'accord décrit également les modalités de mise en œuvre du plafonnement avec le teneur de registre de Renault.

Le plafonnement des droits de vote de l'État français s'applique notamment à l'ensemble des décisions relevant de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire à l'exception des décisions relatives à (i) la distribution de dividende, (ii) la nomination, le renouvellement et la révocation des administrateurs représentant l'État français, (iii) la cession d'actifs significatifs de Renault, (iv) les conventions réglementées non-approuvées par les représentants de l'État français et (v) le rachat d'actions à des actionnaires identifiés.

A contrario, l'État retrouve l'intégralité de ses droits de vote pour les décisions relevant de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire, à l'exception des décisions les plus courantes telles que (i) l'octroi ou le renouvellement aux organes de direction de Renault de délégations courantes dont les modalités sont conformes à la pratique existante de Renault, (ii) l'attribution de stock-options, d'actions de performance ou de titres donnant accès au capital au profit de membres du personnel salariés et des mandataires sociaux du groupe Renault, (iii) une modification de la limite d'âge pour l'exercice des fonctions ou de la durée du mandat des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux et (iv) un transfert de siège social (sauf à l'étranger).

Le plafonnement des droits de vote cesserait de s'appliquer dans des situations à caractère exceptionnel telles que la modification ou la résiliation du *Restated Alliance Master Agreement*, l'exercice par Nissan de droits de vote dans Renault, l'annonce d'une offre publique sur les titres Renault, le franchissement du seuil de 15 % en capital ou en droit de vote par un actionnaire, y compris Nissan.

L'Accord de Gouvernance a été conclu pour une durée de vingt ans, renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de dix ans sauf dénonciation au moins deux ans avant l'échéance du terme. Cet accord est applicable à compter de sa date de signature.

Le Conseil d'administration a estimé que cet accord résulte des discussions qui se sont déroulées au cours de l'année 2015 entre les deux actionnaires de long terme de Renault, l'État français actionnaire et Nissan. Il aura pour effet de pérenniser l'Alliance et de favoriser son développement, dans la poursuite de l'intérêt social de Renault.

Il est précisé que l'État français ne participera pas au vote de la cinquième résolution proposée à l'Assemblée générale.

■ Avec la société Nissan Motor Co. Ltd.

Lors de sa séance du 11 décembre 2015, le Conseil d'administration a autorisé, à l'unanimité des membres autorisés à voter, la signature d'un accord entre Renault et Nissan relatif à la gouvernance de Nissan,

constituant un troisième avenant au *Restated Alliance Master Agreement* signé le 28 mars 2002, amendé par un premier avenant signé le 29 avril 2005 et par un second avenant signé le 7 novembre 2012. M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault, de Nissan Motor Co., Ltd. et président de la société Renault-Nissan B.V., M. Hiroto Saikawa, administrateur de Renault et *Executive Vice President* de Nissan Motor Co., Ltd. et Mlle Yuriko Koike, administrateur de Renault et représentant de Nissan Motor Co., Ltd., n'ont pas pris part au vote.

En application de l'autorisation conférée, un avenant au *Restated Alliance Master Agreement* a été signé le 11 décembre 2015 dont les modalités portent sur l'engagement par Renault de voter en faveur des résolutions proposées par le conseil d'administration de Nissan à l'Assemblée générale de Nissan pour la nomination, la révocation et la rémunération des membres du conseil d'administration de Nissan. Pour ces résolutions, Renault votera conformément aux recommandations du conseil d'administration de Nissan, et à défaut Nissan aurait la faculté d'acquiescer des actions Renault sans accord préalable.

L'avenant modifie le *Restated Alliance Master Agreement* sans en changer la durée, qui reste indéterminée. Il est applicable dès sa conclusion.

Les autres dispositions du *Restated Alliance Master Agreement* n'ont pas été amendées.

Le Conseil d'administration a estimé que cet accord résulte des discussions qui se sont déroulées au cours de l'année 2015 entre les deux actionnaires de long terme de Renault, l'État français actionnaire et Nissan. Il aura pour effet de pérenniser l'Alliance et de favoriser son développement, dans la poursuite de l'intérêt social de Renault.

Il est précisé que M. Carlos Ghosn, M. Hiroto Saikawa et Mlle Yuriko Koike ne participeront pas au vote de la sixième résolution proposée à l'Assemblée générale.

Le détail de ces conventions figure dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes (reproduit à la section 4 du Document de référence 2015 et section 5 de l'avis de convocation).

Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs

La **septième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du Rapport des Commissaires aux comptes sur la rémunération des titres participatifs, et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2015 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Carlos Ghosn

Aux termes de la **huitième 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 2015, 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 2015

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015	MONTANTS OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	1 230 000 € (montant versé)	Le montant de la part fixe a été arrêté par le Conseil d'administration du 12 décembre 2014 sur proposition du Comité des rémunérations. Ce montant est inchangé depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	1 783 500 € (145 % de la part fixe) dont : <ul style="list-style-type: none"> 445 875 € versés en numéraire, et 1 337 625 € 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 12 décembre 2014, au titre de l'exercice 2015, sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> le taux de retour sur capitaux propres (pour 10 % maximum) ; la marge opérationnelle (pour 40 % maximum) ; le <i>free cash flow</i> (pour 40 % maximum) ; un critère qualitatif lié à la qualité managériale, qui se fonde sur les thèmes suivants (pour 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 - <i>Common big Modules Families</i>) 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 de la rémunération 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 de ces critères, a posteriori.</p> <p>Le Conseil d'administration du 11 février 2016, 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 55 %, répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> le taux de retour sur capitaux propres : 10 % sur le maximum de 10 % ; la marge opérationnelle : 40 % sur le maximum de 40 % ; le <i>free cash flow</i> : 40 % sur le maximum de 40 % ; un critère qualitatif : 55 % sur le maximum de 60 %, répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> le suivi de l'accord de compétitivité en France : 10 % sur le maximum de 10 %, la qualité de la responsabilité environnementale : 7,5 % sur le maximum de 10 %, l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle : 7,5 % sur le maximum de 10 %, la RSE : 10 % sur le maximum de 10 %, les partenariats : 10 % sur le maximum de 10 %, les synergies de l'Alliance : 10 % sur le maximum de 10 %. <p>En conséquence, la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 s'établit à 145 % de la part fixe, soit 1 783 500 euros (contre 147,5 % de la part fixe, soit 1 814 250 euros, au titre de 2014).</p> <p>Le Conseil d'administration du 11 février 2016, sur proposition du Comité des rémunérations, a également validé les modalités de paiement de cette part variable dans les conditions suivantes, identiques à 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 25 % payé en numéraire en 2016, soit 445 875 euros. le solde, soit 1 337 625 euros, payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous (la « Rémunération Variable Différée »).
Rémunération variable différée	1 337 625 € (valorisation comptable)	<p>L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la Rémunération Variable Différée au titre de l'exercice 2015 ne pourra intervenir qu'à compter de 2020, sous réserve des conditions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> une condition de présence au sein de Renault en 2020 ; des conditions de performance basées sur les critères financiers de la Rémunération Variable du Président-Directeur Général et appréciées sur les exercices 2016, 2017 et 2018. <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 2016-2018.</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.



ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015	MONTANTS OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	COMMENTAIRES
	Actions de performance 4 184 850 € (valorisation comptable)	<p>Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 (15^e résolution), le Conseil d'administration du 11 février 2015, 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 2015, 2016, 2017 :</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 drivers 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 share 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 auto-détenues 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.
Jetons de présence	48 000 € (montant versé)	<p>Ce montant brut est versé au titre de son mandat d'administrateur de Renault.</p> <p>Les modalités de calcul applicables aux jetons versés au titre du Conseil d'administration sont les suivantes :</p> <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. <p>Les parts fixes et variables sont plafonnées à un montant global de 48 000 euros par administrateur et par an.</p> <p>M. Ghosn ne perçoit pas de jetons de présence au titre de sa participation à un éventuel Comité du Conseil.</p> <p>M. Carlos Ghosn n'a pas reçu de rémunération en sa qualité de Président et membre du Conseil d'administration d'AvtoVAZ au titre de 2015.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	5 440 € (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	<p>Lors de sa séance du 11 février 2015, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. Carlos Ghosn par lequel ce dernier s'engage, à compter de la cessation ou du non-renouvellement de son mandat de Directeur général, à ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles du Groupe, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles du Groupe désigne toute activité de conception, construction, commercialisation automobile (principalement de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires) exercées dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que ceux du Groupe au moment de la cessation du mandat.</p> <p>Le Conseil d'administration a considéré notamment (i) la nature particulièrement concurrentielle du marché sur lequel intervient le Groupe, (ii) l'importance des fonctions et des compétences reconnues de M. Carlos Ghosn dans ce marché, (iii) les moyens qui sont mis à sa disposition, (iv) les informations sensibles dont M. Carlos Ghosn dispose ou auxquelles il peut avoir accès, et (v) les relations qui sont développées par ce dernier dans l'exercice de son mandat social, et a conclu en la nécessité de protéger les intérêts légitimes du Groupe par l'introduction de cette clause de non-concurrence.</p> <p>En contrepartie de son obligation de non-concurrence, M. Carlos Ghosn percevra de la Société, durant la période d'application de l'accord (deux ans) 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.</p> <p>Le Conseil d'administration de la Société se prononcera, lors du départ de M. Carlos Ghosn, sur l'application ou non de la clause de non-concurrence et pourra renoncer à l'application de cette clause unilatéralement.</p> <p>L'Assemblée générale du 30 avril 2015 a approuvé la mise en place de cette clause de non-concurrence.</p>

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015	MONTANTS OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	COMMENTAIRES
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>M. Carlos Ghosn bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe. Ce régime est ouvert à de nouveaux bénéficiaires.</p> <p>Ce régime a été approuvé par le Conseil d'administration lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006 et approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 (10^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).</p> <p>Le régime de retraite supplémentaire comprend :</p> <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 cinq ans minimum et une ancienneté CEG d'au moins deux ans. <p>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 cinq ans.</p> <p>Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.</p> <p>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.</p> <p>La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.</p> <p>En tout état de cause, le montant de la retraite totale du Président-Directeur Général ne pourra pas être supérieur à 45 % de sa rémunération de référence.</p> <p>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.</p>

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.



Renouvellement du mandat de M. Thierry Desmarest

La **neuvième résolution** propose à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat de M. Thierry Desmarest 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 2019.

M. Thierry Desmarest est né le 18 décembre 1945. Il est de nationalité française.

Une notice biographique (incluant le détail des mandats et fonctions exercées) concernant M. Thierry Desmarest est contenue dans l'avis de convocation à l'Assemblée générale et dans la section 3 du Document de référence 2015 de la Société.

Il est rappelé que M. Thierry Desmarest répond aux critères d'administrateur indépendant tels que figurant dans la recommandation 9 du Code AFEP/MEDEF révisé en novembre 2015 et respecte les règles légales et les recommandations du code précité s'agissant de la limitation du cumul des mandats.

Nomination d'un nouvel administrateur – Mme Olivia Qiu

La **dixième résolution** propose à l'Assemblée générale de nommer M^{me} Olivia Qiu en qualité d'administrateur. Cette nomination contribuerait à la féminisation progressive du Conseil d'administration tout en renforçant son internationalisation. Pour ces raisons, M. Garnier n'a pas été proposé au renouvellement.

M^{me} Olivia Qiu 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 2019.

M^{me} Olivia Qiu est née le 19 août 1966. Elle est de nationalités chinoise et française.

Une notice biographique (incluant le détail des mandats et fonctions exercées) concernant cette candidate est contenue dans l'avis de convocation à l'Assemblée générale et dans la section 3 du Document de référence 2015 de la Société.

Il est rappelé que M^{me} Olivia Qiu répond aux critères d'administrateur indépendant tels que figurant dans la recommandation 9 du Code AFEP/MEDEF révisé en novembre 2015. Elle respecte les règles légales et les recommandations du code précité s'agissant de la limitation du cumul des mandats.

Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société

Au cours de l'année 2015, la Société a acquis 1 441 595 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2014. Au 31 décembre 2015, la Société n'a pas acquis d'actions propres dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2015. Elle a affecté 1 446 347 actions auto-détenues dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'attribution d'actions de performance, ou tout autre attribution, allocation ou cession destinées aux salariés ou aux dirigeants, conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 30 avril 2015.

Au 31 décembre 2015, figuraient en portefeuille de la Société, 3 573 737 actions, représentant 1,21 % 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 **onzième 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 2015 à 29 572 228 actions de la Société 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 2016.

RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

Réduction du capital social par annulation d'actions

Dans la **douzième 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 onzième 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 2015.

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 2015.

Attribution gratuite d'actions

La **treizième résolution** concerne l'autorisation conférée au Conseil d'administration pour attribuer gratuitement des actions de performance aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées.

Il est rappelé que la Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan de stock-options depuis 2012.

Il est proposé par cette treizième résolution d'autoriser le Conseil d'administration de la Société à mettre en œuvre un ou plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions de performance en conformité avec les conditions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, notamment s'agissant des durées minimales d'acquisition et de conservation (Loi Macron).

Cette treizième résolution mettrait fin à la précédente autorisation accordée par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 pour trente-huit mois (quinzième résolution), sachant que le nombre d'actions pouvant être attribué resterait identique.

Le nombre d'actions pouvant être attribuées au titre de cette résolution ne pourra pas excéder 1,5 % du capital social de la Société, apprécié au jour de la décision d'attribution par le Conseil d'administration. Ce plafond inclura les actions de performance attribuées le cas échéant aux mandataires sociaux de la Société, avec un sous-plafond concernant ces derniers fixé à 15 % des attributions effectuées en vertu de la présente autorisation, soit au maximum 0,1 % du capital social de la Société.

Par ailleurs, le nombre d'actions pouvant être attribuées au titre du cumul des plans en cours et des plans futurs ne pourra excéder, en toute hypothèse, 10 % du capital social de la Société.

Enfin, les attributions n'entraîneront aucune dilution pour les actionnaires, le nombre des actions autodétenues par la Société et affectées à l'objectif d'attribution d'actions de performance devant être calibré de sorte à couvrir l'ensemble des acquisitions/exercices potentiels au titre de l'ensemble de plans en cours.

Il est précisé enfin que, désormais, l'attribution des actions de performance à leurs bénéficiaires deviendrait définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, les périodes cumulées d'acquisition et de conservation ne pouvant être inférieures à quatre ans.

1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

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 jeunes 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 en Europe et 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.

2. LES ATTRIBUTAIRES

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Les attributaires se divisent en trois catégories.

a. Les dirigeants

Les dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (CDR), en ce compris les membres du Comité exécutif Groupe (CEG).

S'agissant du Président, le nombre d'actions de performance attribuées est fixé par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Les travaux du Comité des rémunérations sont réalisés avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé, sur la base d'analyses portant sur les rémunérations versées chez les constructeurs automobiles mondiaux : VW, Toyota, Daimler, General Motors, Ford Motors, Honda, Fiat, BMW, PSA...

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Président-Directeur Général et aux membres du Comité exécutif Groupe ne dépassera pas, respectivement, 15 % et 30 % des actions de performance attribuées.

b. Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants sont attributaires et bénéficient en principe de dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'actions attribuées peuvent varier selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne pas être attributaires.

c. Les autres cadres

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 (entretien annuel, comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable



selon les postes...) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

Au total, l'ensemble de ces trois catégories d'attributaires représente environ 900 cadres chaque année.

3. LES CRITÈRES DE PERFORMANCE

a. Exigence des critères

Conformément aux meilleures pratiques de Place, l'ensemble des attributions, quels que soient les bénéficiaires concernés, sont soumises à une condition de présence minimum de trois ans à compter de la date d'attribution des actions de performance et à des conditions de performance appréciées au minimum sur trois exercices sociaux consécutifs.

Depuis l'année 2006, des critères de performance ont été mis en place pour l'ensemble des salariés. Ces critères sont exigeants, stables, vérifiables et quantifiables.

- Pour l'ensemble des bénéficiaires

Deux critères seraient applicables :

FREE CASH FLOW	POURCENTAGE	ACQUISITIONS
Plafond *	Budget +10 %	50 %
Cible *	Budget	40 %
Plancher *	Budget -15 %	0 %

VARIATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE AUTOMOBILE EN POINT DE POURCENTAGE PAR RAPPORT À UN PANEL **	POURCENTAGE	ACQUISITIONS
Plafond *	Moyenne +10 %	50 %
Cible *	Moyenne	40 %
Plancher *	Moyenne -15 %	0 %

* Interpolation linéaire entre les valeurs.

** Fiat, PSA, VW, Skoda et Renault.

- Pour le Président-Directeur Général

L'attribution au Président-Directeur Général serait soumise aux deux critères ci-dessus et à un critère supplémentaire, afin de renforcer l'exigence du plan le concernant :

FREE CASH FLOW	POURCENTAGE	ACQUISITIONS
Plafond *	Budget +10 %	33,33 %
Cible *	Budget	26,7 %
Plancher *	Budget -15 %	0 %

VARIATION DE LA MARGE OPERATIONNELLE AUTOMOBILE EN POINT DE POURCENTAGE PAR RAPPORT A UN PANEL**	POURCENTAGE	ACQUISITIONS
Plafond *	Moyenne +10 %	33,33 %
Cible *	Moyenne	26,7 %
Plancher *	Moyenne -15 %	0 %

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)	POURCENTAGE	ACQUISITIONS ⁽¹⁾
Plafond *	TSR +10 %	33,33 %
Cible *	TSR	26,7 %
Plancher *	TSR -15 %	0 %

(1) Le pourcentage final attribué est la somme du résultat de l'indice TSR Euro Stoxx Auto & Parts pour 50 % et de l'indice TSR Euro Stoxx ex Financials pour 50 %.

* Interpolation linéaire entre les valeurs.

** Fiat, PSA, VW, Skoda et Renault.

La présente autorisation est donnée pour une durée de 38 mois et pourrait être utilisée pour les plans concernant les années 2016, 2017 et 2018.

Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans droit préférentiel de souscription

Les **quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions** ont pour objet d'accorder au Conseil d'administration un ensemble d'autorisations pour une durée de vingt-six mois lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription, et ayant pour effet en particulier d'augmenter le capital de la Société, avec une dilution potentielle.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société du 30 avril 2014 a consenti au Conseil d'administration les délégations de compétence et autorisations figurant dans le tableau reproduit ci-après, étant précisé que ledit tableau précise les cas et les conditions dans lesquels le Conseil d'administration a fait usage de certaines de ces délégations et autorisations jusqu'à la date du présent rapport. Ces délégations et autorisations arrivant à échéance, il est proposé aux actionnaires de les renouveler.

Ces autorisations sont soumises à un plafond global de **trois cent cinquante millions d'euros** pour les augmentations de capital (sur lequel s'impute également le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées en application de la vingtième résolution décrite ci-dessous) (**le Plafond Global de trois cent cinquante millions d'euros**), et d'**un milliard d'euros** pour la partie représentative d'une créance des émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital (telles que par exemple des obligations convertibles, échangeables ou remboursables) (plafond commun à la quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions).

Outre ces plafonds globaux, des sous-plafonds en ligne avec les meilleures pratiques du marché s'appliquent en fonction du type d'opération envisagée :

- dans le cadre de la **quatorzième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription au bénéfice des actionnaires de la Société. Ces opérations concerneraient l'émission tant en France qu'à l'étranger d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à attribution de titres de créance. Les valeurs mobilières pourraient prendre la forme de titres de capital ou de titres de créance. L'accès au capital de la Société serait matérialisé, notamment, par la conversion, le remboursement ou l'échange d'une valeur mobilière ou la présentation d'un bon. Le montant nominal maximal des émissions de capital qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration, immédiatement et/ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription, s'élèverait à **trois cent cinquante millions d'euros**, ce montant induisant la création d'actions nouvelles représentant au maximum environ 30 % du capital social existant au 31 décembre 2015. Le montant des titres de créance serait limité à 1 milliard d'euros. Au titre de cette résolution, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourrait décider d'offrir au public totalement ou partiellement les actions ou valeurs mobilières non souscrites. Le prix de souscription des actions et/ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en application de cette délégation serait fixé par le Conseil d'administration, conformément aux pratiques de marché ;

- dans le cadre de la **quinzième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des opérations tant en France qu'à l'étranger par voie d'offre au public. Ces opérations concerneraient l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de sociétés dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou à des titres de créance. Les valeurs mobilières pourraient prendre la forme de titres de capital ou de titres de créance. L'accès au capital de la Société serait matérialisé, notamment, par la conversion, le remboursement ou l'échange d'une valeur mobilière ou la présentation d'un bon. Le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration, immédiatement et/ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public, s'élèverait à **cent vingt millions d'euros**, ce montant induisant la création d'actions nouvelles représentant environ 10 % du capital social existant. Ce montant s'impute sur le Plafond Global de **trois cent cinquante millions d'euros** visé ci-dessus. Le montant des titres de créance serait limité à 1 milliard d'euros.

Dans le cadre de cette résolution, un délai de priorité pourra être accordé aux actionnaires dans des conditions fixées en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables, sur décision du Conseil d'administration (étant rappelé que ce droit de priorité ne donnerait pas lieu à création de droits négociables).

Cette résolution prévoit que le prix d'émission des actions nouvelles sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 5 %) (**le Prix d'émission des Actions Nouvelles**). Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au Prix d'émission des Actions Nouvelles.

Les offres au public décidées en vertu de cette résolution pourront être associées dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément à des offres par placement privé telles que visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, décidées en application de la seizième résolution décrite ci-après ;

- dans le cadre de la **seizième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des opérations par voie de placement privé telles que visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier. Ces opérations concerneraient l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Les valeurs mobilières pourraient prendre la forme de titres de capital ou de titres de créance. L'accès au capital de la Société serait matérialisé, notamment, par la conversion, le remboursement ou l'échange d'une valeur mobilière ou la présentation d'un bon. Le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration, immédiatement et/ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre de placements privés s'élève à **soixante millions d'euros**, soit une ou des émissions représentant au maximum 5 % environ du capital social existant



au 31 décembre 2015. Ce montant s'impute sur le Plafond Global de **trois cent cinquante millions d'euros** visé ci-dessus et le plafond spécifique de **cent vingt millions d'euros** fixé à la quinzième résolution pour les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant des titres de créance serait limité à 1 milliard d'euros.

Le but est ici de faciliter l'utilisation de cette forme de financement qui peut s'avérer plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public.

Cette résolution prévoit que le prix d'émission des actions serait au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 5 %) ;

- dans le cadre de la **dix-septième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des émissions de titres en rémunération d'apports effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société admis aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique. Les émissions d'actions ordinaires, immédiatement et/ou à terme, dans le cas d'émission d'une offre publique d'échange avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, sont plafonnées à un montant nominal maximal de **cent vingt millions d'euros**. Ce montant s'impute sur le Plafond Global de **trois cent cinquante millions d'euros** visé ci-dessus et le plafond spécifique de **cent vingt millions d'euros** fixé à la quinzième résolution pour les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant des titres de créance serait limité à 1 milliard d'euros. Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- dans le cadre de la **dix-huitième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des émissions d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou de sociétés dont elle détient plus de la moitié du capital, en vue de la rémunération d'apports en nature consentis à Renault et constitutifs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, hors le cas de l'offre publique d'échange visée à la dix-septième résolution. Les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en rémunération d'apport en nature, avec suppression du droit préférentiel de souscription, est limité légalement à 10 % du capital et spécifiquement à **cent vingt millions d'euros**. Ce montant s'impute sur le Plafond Global de **trois cent cinquante millions d'euros** visé ci-dessus et le plafond spécifique de **cent vingt millions d'euros** fixé à la quinzième résolution. Le Conseil d'administration disposerait des pouvoirs nécessaires pour se prononcer, sur le Rapport du ou des Commissaires aux apports, sur l'évaluation des apports et des avantages particulier et leurs valeurs.

Ces résolutions, qui constituent des autorisations habituelles et conformes aux pratiques de marché, ont été spécifiquement ajustées pour donner au Conseil d'administration toute la latitude nécessaire pour permettre à la Société de se financer dans les meilleures conditions possibles, au mieux des intérêts de la Société et en stricte adéquation avec les besoins du Groupe et pour réagir aux évolutions de marché, en prenant en considération les attentes et préoccupations des actionnaires.

Le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage des présentes délégations de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Comme chaque année, les actionnaires seront informés de l'utilisation faite de ces autorisations dans le tableau de synthèse des autorisations et des pouvoirs mentionné dans le chapitre 5.2.4 du Document de référence 2015.

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfiques ou primes

Dans le cadre de la **dix-neuvième résolution**, les augmentations de capital qui résulteraient d'une incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou tout autre élément susceptible d'être incorporé au capital seraient plafonnées à **un milliard d'euros** (montant strictement identique aux autorisations antérieures). L'existence d'un plafond distinct et autonome est justifié par la nature tout à fait différente des incorporations de réserves, bénéfiques ou primes puisque celles-ci interviennent, soit par l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par l'augmentation du nominal des actions existantes, c'est-à-dire sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de la Société.

Le Conseil d'administration aurait tous pouvoirs notamment pour fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté.

Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'émission d'actions réservées aux salariés

Dans le cadre de la **vingtième résolution**, il est demandé à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, d'approuver une résolution d'augmentation du capital social réservée aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail relatif à l'actionnariat des salariés, et des articles L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce. Cette résolution permet de déléguer au Conseil d'administration la compétence de procéder à une augmentation de capital réservée à des salariés adhérant à des plans d'épargne d'entreprise (avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur des bénéficiaires), en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites, et ce dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social, tel qu'établi au moment de la décision du Conseil.

Ce plafond est en ligne avec les pratiques du marché qui ajustent le plafond en fonction du niveau de participation des salariés dans le capital social. Ce montant s'impute sur le Plafond Global de **trois cent cinquante millions d'euros** fixé à la quatorzième résolution et le plafond spécifique de **cent vingt millions d'euros** fixé à la quinzième résolution pour les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Cette résolution prévoit que :

- le prix d'émission des actions ordinaires ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ou de 30 % respectivement dans le cas d'un plan d'épargne d'entreprise, conformément à l'article L. 3332-19 du Code du travail ;
- le Conseil d'administration de la Société pourrait également décider en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail d'attribuer gratuitement des actions aux souscripteurs d'actions nouvelles en substitution de la décote, ou à titre d'abondement dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise ;
- les caractéristiques des émissions des autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximale de vingt-six mois à compter de l'Assemblée générale du 29 avril 2016 et se substitue à celle donnée lors de la précédente Assemblée.

Pouvoir pour accomplir les formalités

La **vingt et unième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.



NOUVEAU TRAFIC



Le langage Renault expliqué !



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	400
7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2013 ET 2014	401
7.2.1 Pour l'exercice 2013	401
7.2.2 Pour l'exercice 2014	401
7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES RFA	402
7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	402
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	402
7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	402
7.4 TABLES DE CONCORDANCE	403
7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	403
7.4.2 Table de concordance du Rapport de gestion	405
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	407
7.4.4 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial	408

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 24 mars 2016

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn



7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2013 ET 2014

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 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.

7.2.2 POUR L'EXERCICE 2014

Le Document de référence de l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 18 mars 2015, sous le numéro de dépôt D.15-0166.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 252 à 315, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 250, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 66 à 69, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

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. Aymeric de La Morandière et Bernard Heller
Tour First
1-2, place des Saisons
92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002, du 29 avril 2008 et du 30 avril 2014, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

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 RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
1 Personnes responsables	400
2 Contrôleurs légaux des comptes	402
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations historiques	10 ; 278-290 ; 401
3.2 Informations intermédiaires	
4 Facteurs de risque	82-99 ; 333-337
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	10 ; 40-45 ; 372
5.2 Investissements	69 ; 288-289 ; 291 ; 339-340
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	17-21 ; 32-39 ; 58-66
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	73 ; 85
6.5 Position concurrentielle	23-28
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire	17 ; 42-43
7.2 Liste des filiales importantes	40-41 ; 342-345
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	35-36 ; 295-296 ; 303-305
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	84
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	67-70 ; 280-281 ; 286-287 ; 301-302 ; 325-328
9.2 Résultat d'exploitation	67 ; 299-302
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	281-282 ; 288 ; 316-320 ; 372-377
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	33 ; 90-93 ; 96-98 ; 283 ; 288-289 ; 297 ; 325-328 ; 339
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	69-70 ; 296-298 ; 325-328 ; 379-380
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	
11 Recherche et Développement, brevets et licences	73-81 ; 50-51 ; 69
12 Information sur les tendances	58
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	

n.a.: non applicable

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

TABLES DE CONCORDANCE

	PAGE
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1 Organes d'administration et de direction	6-9 ; 222-241
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	236
15 Rémunérations et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	130-131 ; 200 ; 262-272 ; 299-300 ; 339
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	291-292 ; 297 ; 320-324 ; 340-341
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	224
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	237-238 ; 339
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	242-243 ; 244
16.4 Gouvernement d'entreprise	6-7 ; 222-271
17 Salariés	
17.1 Nombre de salariés	10 ; 129 ; 299
17.2 Participations et stock-options	144-145 ; 200
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	317-320
18 Principaux actionnaires	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	10 ; 33-34 ; 56 ; 375-376
18.2 Existence de droits de vote différents	372 ; 375-376
18.3 Contrôle de l'émetteur	10 ; 316-317 ; 375-376
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	376
19 Opérations avec des apparentés	33-34 ; 56 ; 305-310 ; 348-350
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	10 ; 279-290 ; 401
20.2 Informations financières pro forma	10 ; 57 ; 67-70 ; 300-301
20.3 États financiers	278-345
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	276-277
20.5 Date des dernières informations financières	278-283
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	-
20.7 Politique de distribution des dividendes	10 ; 57 ; 371 ; 379 ; 386
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	85 ; 320-321
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	33-36 ; 90-93 ; 96-99
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	10 ; 316-317 ; 372-377
21.2 Acte constitutif et statuts	370-371
22 Contrats importants	74-75 ; 348-350
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
24 Documents accessibles au public	382
25 Informations sur les participations	33-36 ; 305-313 ; 353-354

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 2015 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	57-66 ; 67-70 ; 71
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	57-58
Évolution prévisible	L. 232-1 et L. 233-26 du Code de commerce	58
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	73-81
Indicateurs clés de performance de nature non financière	L. 225-100 du Code de commerce	200-217
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	57-58
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	305-313
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	82-99
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	82
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	88 ; 90 ; 95 ; 96
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	33-34 ; 56 ; 375-376
Nom des sociétés contrôlées et la part du capital de la Société qu'elles détiennent (autocontrôle)	L. 233-13 du Code de commerce	341-345
Détail des achats et ventes d'actions propres de la Société au cours de l'exercice	L. 225-211 du Code de commerce	374
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	L. 225-100-3 du Code de commerce	371-377
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	375-376
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	373
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	373
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	L. 464-2 du Code de commerce	-
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	367
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels comme dans les méthodes d'évaluation retenues	L. 232-6 du Code de commerce	-

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

TABLES DE CONCORDANCE

THÈME	TEXTE DE RÉFÉRENCE	PAGE
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	380
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	339 ; 265-266
Engagements de toute nature, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	L. 225-102-1 du Code de commerce	262-267
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	225
Conditions de levées et de conservations des options attribuées aux mandataires sociaux	L. 225-185 du Code de commerce	266
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	L. 225-197-1 du Code de commerce	270
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	270
VI – Informations sociales et environnementales		
Informations sociales	L. 225-102-1 du Code de commerce	127-154
Informations environnementales	L. 225-102-1 du Code de commerce	155-188
Informations sur les engagements sociétaux en faveur du développement durable	L. 225-102-1 du Code de commerce	215
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 2015.

THÈME	PAGE
Comptes annuels	351-367
Comptes consolidés annuels	278-345
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	400
Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et consolidés	276-277 ; 346-347
Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	341
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	222-248 ; 252-258
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	261

7.4.4 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

INDICATEURS DE LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX		
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
2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	1.5 ; 2.1.1 ; 2.1.2
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 PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS		
17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents mais non prises en compte dans le rapport	2.1.7.1 ; 2.9.2 ; 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	2.1.6 ; 2.1.7
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	2.9.7
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	2.9.7



INDICATEURS DE LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
GOUVERNANCE		
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 ; 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
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
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	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
ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES		
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE		
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	1.5.1.2
EC3	Étendue 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	2.8
EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

TABLES DE CONCORDANCE

INDICATEURS DE LA GRI-G4		PRINCIPES DU	CHAP.
INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE		PACTE MONDIAL	
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 total 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
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	Émissions 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	2.6.2.2 ; 2.6.3.2
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 de 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 LA GRI-G4	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
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
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 SANTÉ ET SÉCURITÉ 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 basée 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-Company Team*, équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, explorent des possibilités de synergies pour les deux entreprises.

CVT : transmission à variation continue. Cette technologie de boîte de vitesses permet d'optimiser le point de fonctionnement moteur. La consommation est réduite par rapport à une boîte automatique conventionnelle. La transmission CVT apporte une grande fluidité et un confort important en raison de l'absence de rupture d'accélération lors des passages de vitesses.

D

Downsizing : réduction de la cylindrée du moteur. L'optimisation des moteurs thermiques reste l'un des moyens les plus économiques de limiter la consommation de carburant, et par conséquent les émissions de gaz à effet de serre. Le *downsizing* consiste à diminuer la cylindrée des moteurs – et donc les consommations et les émissions de 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 500 km.

Free Cash flow : *le Free Cash Flow* correspond au solde d'argent disponible, après intérêts, impôts et investissements nets, pour :

- réduire l'Endettement Financier Net de l'Automobile (EFNA) ;
- payer les dividendes ;
- racheter ses propres actions, et des minoritaires ;
- effectuer des opérations de croissance externe : faire des acquisitions d'entreprises, ou prendre des participations dans des entreprises associées.

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. À titre de comparaison, il est quatorze fois plus léger que l'air. Dans une pile à combustible, hydrogène et oxygène sont rapprochés de part et d'autre d'une membrane polymère, l'électrolyte. Ils se combinent pour former de l'eau, le seul « rejet » du moteur en dégageant de l'énergie électrique et de la chaleur. C'est cette énergie électrique qui va alimenter le moteur électrique du véhicule.

R

R&AE : *Research and Advanced Engineering*. Les activités de Recherche et d'Etudes Avancées (R&AE) sont pilotées transversalement aux ingénieries via un plan structuré et partagé au sein de l'Entreprise. Ce plan couvre l'ensemble des applications véhicule, mécanique, produit, process et services.

T

TCE : *turbo control efficiency*. Les moteurs TCE disposent d'un turbo à faible inertie dont le temps de réponse est réduit au minimum, grâce à la turbine et au compresseur de petit diamètre. L'association d'une petite cylindrée avec un turbo à faible inertie procure une grande vivacité dès les bas régimes.

SIGLES ET ACRONYMES

A

AAA : Association auxiliaire automobile
ABS : Système Anti Blocage
ACV : Analyse de cycle de vie
ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFU : Assistance au freinage d'urgence
AM : *Asset Management*
APCE : Autres produits et charges d'exploitation
APP : Agence pour la protection des programmes
ASFE : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe
AVES : *Alliance Vehicle Evaluation System*
AVTOVAZ : Filiale en Russie de Renault

B

BCE : Banque centrale européenne
BEI : Banque européenne d'investissement
BOT : *Build Operate Transfer Agreements*
BPU : Base de personnel unique

C

CAC : Commissaires aux comptes
CAFE : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur)
CASA : Cessation d'activité des salariés âgés
CCI : Chambre de commerce et d'industrie
CCT : *Cross-Company Team*
CDC : Caisse des dépôts et consignations
CDP : *Carbon Disclosure Project*
CECP : Comité éthique conformité pays
CEG : Comité exécutif du Groupe
CGR : Comité de Groupe Renault
CMF : Conseil des marchés financiers
CMR : Comité de management de Région
CMS : *Constant maturity swap*
CNC : Conseil national de la comptabilité
CNG : *Compressed natural gas*
CRC : Comité de la réglementation comptable
CVT : Transmission à variation continue

D

DRIRE : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement

E

EBIT : Résultat d'exploitation
EFNA : Endettement financier net automobile
EONIA : *Euro over night index average* (taux d'intérêt)
EPE : Entreprise pour l'environnement
ESP : *Electronic stability control*. Contrôle de trajectoire

F

FED : Réserve fédérale des États-Unis

G

GES : Gaz à effet de serre
GIE : Groupement d'intérêt économique
GmbH : Forme juridique de société allemande
GNV : Gaz naturel pour véhicules

I

IAO : Ingénierie assistée par ordinateur
IASB : *International Accounting Standards Board*
ICP : Idée concrète de progrès
ICPE : Installations classées pour la protection de l'environnement
IFA : Imposition forfaitaire annuelle
IFRS : *International Financial Reporting Standards*
IHM : Interface homme-machine
IRF : Indice de recyclabilité à la fonction automobile
ISO 9000 : Norme
ISR : Investissement socialement responsable

J

JV : *Joint-venture*

L

LIBOR : *London Interbank Offered Rate*



M

MCV : *Multi Convivial Vehicle*

MOU : *Memorandum of Understanding*

MPV : *Multi Purpose Vehicle*

N

NO_x : Oxyde d'azote

loi NRE : Loi sur les nouvelles régulations économiques

O

OBSAR : Obligation à bons de souscription d'actions remboursables

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OIT : Organisation internationale du Travail

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONERA : Office national d'études et de recherches aérospatiales

ONG : Organisation non gouvernementale (en anglais *NGO*)

OPA : Offre publique d'achat

OPCVM : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières

OPE : Offre publique d'échange

OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe

P

PDCA : *Plan, Do, Check, Act*

PEA : Plan d'épargne en actions

PEE : Plan d'épargne entreprise

PEG : Plan d'épargne groupe

PEL : Plan d'épargne-logement

PERP : Plan d'épargne retraite personnalisé

PNB : Produit national brut

PPM : Part pour million

R

RCS : Registre du commerce et des sociétés

REACH : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*

R&D : Recherche et Développement

RH : Ressources humaines

ROCE : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés

ROE : *Return on equity*

S

SAM : Agence de notation extra financière

SRP : Système Renault de protection

SUV : *Sport Utility Vehicle*

T

TACE : Taux d'activité congés exclus

teq CO₂ : Tonnes équivalent CO₂

TFI : Test de français international

TMA : Tierce maintenance applicative

TPI : Titre au porteur identifiable

U

UE : Union européenne

UEM : Union économique et monétaire

V

VAR : *Value at risk*

VHU : Véhicules hors d'usage

VIE : Volontariat international en entreprise

VN : Véhicules neufs

VO : Véhicules d'occasion

VP : Véhicules particuliers

VPC : Vente par correspondance

VU : Véhicules utilitaires

W

WEF : *World Economic Forum*

Z

ZE : Zéro émission

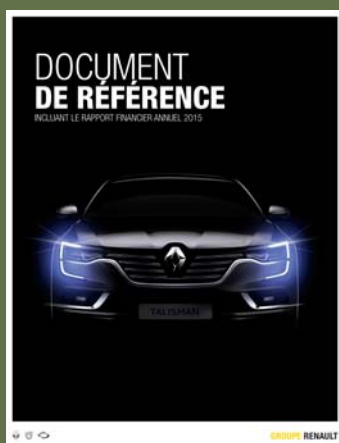




Découvrez

les versions digitales du rapport annuel 2015
et du document de référence 2015
sur notre site :

<http://www.groupe.renault.com>



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.groupe.renault.com/rubrique Finance](http://www.groupe.renault.com/rubrique_Finance)

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

E-mail : communication.investisseurs@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique investisseurs :
+33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Site *web* : [www.groupe.renault.com/rubrique Finance](http://www.groupe.renault.com/rubrique_Finance)

Responsable de l'information :

Thierry Huon
Directeur des relations financières Renault
Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09
Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

 LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos : couverture : Eurokapi - Pages intérieures : Hortelano Domingo AMPARO, Anthony BERNIER, Pedro BICUDO, Yannick BROSSARD, DINGO, Thomas D'ARAM, Stéphane FOULON, Steffen JAHN / PRODIGIOUS Production, Grégoire KORGANOW, Clément MARIN, Olivier MARTIN-GAMBIER, Roland MOURON, Sébastien MILLIER, Luc PERENOM, Philippe STROPPA / Studio Pons, Renault Design, Renault Marketing 3D commerce, Renault Communication.



Certifié FSC, à base de pâtes provenant de forêts gérées de façon responsable sur un plan environnemental, économique et social.



Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :



et sur : www.groupe.renault.com