

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2013



CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



SOMMAIRE

1	LE GROUPE RENAULT	3	4	COMPTES <small>RFA</small>	227
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe	4		4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ♦	228
	1.2 L'Alliance Renault-Nissan	26		4.2 Comptes consolidés	230
	1.3 Le Rapport d'activité – 2013 <small>RFA</small>	41		4.3 Rapports des Commissaires aux comptes	298
	1.4 La Recherche et Développement <small>RFA</small>	58		4.4 Les comptes sociaux de Renault	302
	1.5 Les facteurs de risques ♦ <small>RFA</small>	70	5	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	319
	1.6 <i>Drive the change</i> ♦	89		5.1 Renseignements à caractère général	320
	1.7 Évènements post-clôture	91		5.2 Renseignements concernant le capital	322
2	RSE : MOBILITÉ DURABLE	93		5.3 Marché des titres de Renault ♦	327
	2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable ♦	94		5.4 Politique d'information ♦	330
	2.2 Informations et dialogue avec les parties prenantes ♦	99	6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2014	333
	2.3 Performances sociales <small>RFA</small>	107		Présentation des résolutions	334
	2.4 Performances environnementales <small>RFA</small>	122	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	343
	2.5 Performances sociétales ♦ <small>RFA</small>	146		7.1 Attestation du responsable du document <small>RFA</small>	344
	2.6 Notations et indices extra-financiers	161		7.2 Informations historiques sur les exercices 2011 et 2012 ♦	345
	2.7 Tableau de correspondance grenelle II	163		7.3 Contrôleurs légaux des comptes <small>RFA</small>	346
	2.8 Annexes	167		7.4 Tables de concordance	347
3	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	183		GLOSSAIRE	352
	3.1 Le Rapport du Président ♦ <small>RFA</small>	184			
	3.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article I. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration <small>RFA</small>	209			
	3.3 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux <small>RFA</small>	210			
	3.4 Annexe : Le règlement intérieur du Conseil d'administration	219			

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

♦ Directives de la Global Reporting Initiative (GRI)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 12 FÉVRIER 2014

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2014, sous le n° de dépôt D.14-0140, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



COLLABORATEURS
DANS LE MONDE À FIN 2013

121 807

CHIFFRE D'AFFAIRES
MONDE DU GROUPE en M€

40 932

PAYS
PRÉSENT DANS PLUS DE

120

LE GROUPE RENAULT

1

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE	4	1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT RFA	58
1.1.1 Chiffres clés ♦	4	1.4.1 Les résultats marquants de la R&D en 2013	58
1.1.2 Historique et faits marquants	5	1.4.2 R&D : performance et innovation	59
1.1.3 Objectifs stratégiques ♦	8	1.4.3 Plan technologique	63
1.1.4 Principales activités du Groupe ♦	8	1.4.4 Cibles long terme	65
1.1.5 Les organes de direction au 1 ^{er} mars 2014 ♦	20	1.4.5 Compétences, métiers, expertises et partenariats	65
1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe ♦	22	1.5 LES FACTEURS DE RISQUES ♦ RFA	70
1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN	26	1.5.1 Les risques financiers	70
1.2.1 Objectifs de L'Alliance ♦	26	1.5.2 Les risques opérationnels	81
1.2.2 Structure opérationnelle de l'Alliance ♦	30	1.5.3 Autres risques	87
1.2.3 Les synergies	34	1.6 DRIVE THE CHANGE ♦	89
1.2.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2013	36	1.7 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	91
1.2.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance ♦	37		
1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013 RFA	41		
1.3.1 Performances commerciales ♦	42		
1.3.2 Résultats financiers ♦	52		

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



1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

1.1.1 CHIFFRES CLÉS ✦

Principaux chiffres consolidés sur trois ans – données publiées ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	2012 PUBLIÉ	2011 PUBLIÉ
Chiffre d'affaires	40 932	40 720	41 270	42 628
Marge opérationnelle	1 242	782	729	1 091
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 498	1 213	1 234	1 332
Résultat net – part du Groupe	586	1 749	1 772	2 092
Résultat net par action (en euros)	2,15	6,43	6,51	7,68
Capital	1 127	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	23 214	24 564	24 547	24 567
Total de Bilan	74 992	75 414	75 414	72 934
Dividende (en euros)	1,72 ⁽²⁾	1,72	1,72	1,16
Capacité d'autofinancement de l'Automobile ⁽³⁾	2 914	2 573	2 577	2 910
Position nette de liquidité de l'Automobile	1 761	1 532	1 492	-299
EFFECTIF TOTAL AU 31/12	121 807	127 086	127 086	128 322

(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.

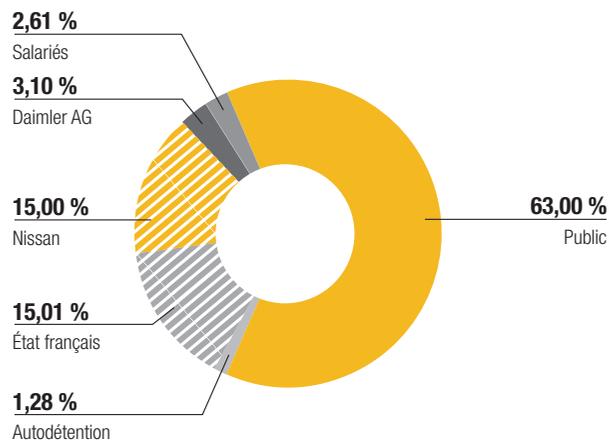
(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 30 avril 2014.

(3) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

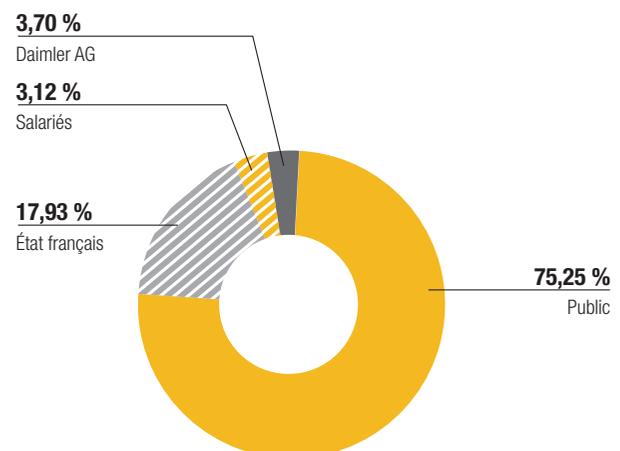
* Retraités pour refléter l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du Personnel ».

ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2013

Répartition du capital en % des actions



Répartition du capital en % des droits de vote



1.1.2 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

1898

La société Renault Frères est créée pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile, tels que la première boîte de vitesses à prise directe. Installée à Billancourt (France), elle acquiert une notoriété internationale grâce à ses victoires sportives et se spécialise d'abord dans la construction de véhicules particuliers et de taxis. Durant la Première Guerre mondiale, elle produit de nombreux camions, chars légers et moteurs d'avions.

1922

Renault, qui s'est fortement développé dans le domaine des véhicules particuliers et industriels et a établi de nombreux centres de production en France et à l'étranger, devient Société anonyme. La marque Renault arrive progressivement en tête du marché français.

1945

Nationalisée en janvier, l'Entreprise prend le nom de Régie Nationale des Usines Renault et concentre sa production sur la 4 CV.

1972

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

LES ANNÉES 1980

Jusqu'au milieu des années 1980, Renault déploie une stratégie de diversification de ses activités dans les domaines industriel, financier et de services, parallèlement à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. La crise traversée par l'Entreprise en 1984 est suivie d'une période de restructuration et de recentrage sur ses métiers de base. En 1987, l'Entreprise renoue avec les bénéfices.

LES ANNÉES 1990

Renault redevient une Société anonyme en 1990. Cette même année, un accord de coopération étroite est signé avec le groupe Volvo. Les deux groupes procéderont en 1991 à des échanges de participations dans leurs activités Automobiles et poids lourds. À la suite de l'abandon du projet de fusion à la fin de l'année 1993, ces participations seront progressivement dénouées.

Le 17 novembre 1994, l'État procède à une ouverture partielle du capital de Renault, étape vers la privatisation qui sera effective en juillet 1996.

L'année de son centenaire, en 1998, Renault inaugure le Technocentre de Guyancourt, qui regroupe ingénierie et design, et l'usine de carrosserie-montage de Curitiba au Brésil.

1999 marque une nouvelle dimension de Renault par la signature, le 27 mars à Tokyo, d'une Alliance historique avec Nissan. Elle est également celle de l'acquisition d'une nouvelle marque par la prise de participation de 51 % dans le capital du constructeur automobile roumain Dacia.

2000

Renault porte sa participation dans Dacia à 80,1 % et acquiert une nouvelle marque Samsung en Corée du Sud.

2001

Renault et Volvo réunissent leurs forces dans le poids lourd pour former le deuxième acteur mondial. Renault devient l'actionnaire principal du groupe Volvo avec 20 % de son capital, après lui avoir cédé 100 % du groupe Renault V.I./Mack.

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. L'État français réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %, puis à 15,7 % en 2003 après une nouvelle opération de cession sur le marché et aux salariés.

2003

C'est l'année Mégane II. Avec cinq carrosseries (Scénic II, Grand Scénic, Mégane coupé-cabriolet, Mégane berline 4 portes et Mégane Estate) complétant les deux modèles lancés en 2002, ce sont sept modèles qui ont été lancés en 17 mois. Le succès remporté par Mégane II en fait le modèle le plus vendu en Europe.

2004

Cette année est marquée par deux événements produits majeurs : Modus, monospace d'entrée de gamme de Renault, première application de la plateforme B partagée avec Nissan, première de sa catégorie à obtenir 5 étoiles Euro NCAP, et Logan, développée par Renault, fabriquée et commercialisée par Dacia, excellent rapport prix-prestations, au succès incontestable dès son lancement, tant sur son marché national, la Roumanie, qu'à l'exportation. Logan sera l'un des fers de lance de l'internationalisation de Renault dans les années à venir.

2005

Lors de l'Assemblée générale, le 29 avril, Carlos Ghosn se voit confier la Direction générale de Renault, Louis Schweitzer conservant la présidence du Conseil d'administration. Le Groupe poursuit son internationalisation avec le déploiement industriel de Logan en Russie, en Colombie et au Maroc. Renault signe avec Mahindra & Mahindra un accord de fabrication et de vente de Logan en Inde à partir de 2007. Renault lance deux produits majeurs : Clio III, huitième véhicule 5 étoiles Euro NCAP, élue « Voiture de l'année 2006 », et le moteur 2.0 dCi, premier diesel de l'Alliance. Renault F1 Team est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes.

2006

Carlos Ghosn annonce le 9 février le plan Renault Contrat 2009 qui s'articule autour de trois engagements majeurs : la qualité, la rentabilité et la croissance, afin de positionner Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Pour la deuxième année consécutive, Renault F1 Team, avec la nouvelle R26, est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes. À l'occasion du Mondial de Paris, ont été dévoilés le show car Twingo Concept et le Koleos Concept, premier futur cross-over de la gamme.

2007

L'offensive produit a démarré avec la commercialisation en mai de Nouvelle Twingo (fabriquée en Slovaquie) et en octobre de Nouvelle Laguna (fabriquée en France) visant les meilleurs niveaux de qualité et de fiabilité. En Corée, Renault Samsung Motors a lancé la fabrication du cross-over QM5 (dérivé du Koleos), conçu et dessiné par Renault, développé par Nissan, dont la moitié de la production est destinée à l'exportation. La présence de Renault à l'international s'est renforcée par la création de filiales en Irlande et en Scandinavie, l'augmentation des capacités de production en Russie et la signature d'un protocole pour l'implantation d'un futur complexe industriel au Maroc. En mai a été lancée la signature Renault eco² pour les véhicules écologiques et économiques fabriqués dans des usines certifiées, émettant moins de 140 g CO₂/km ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclables à 95 %.

2008

L'économie mondiale s'est trouvée confrontée à une crise financière et économique à la fois brutale et d'une ampleur exceptionnelle. Dès juillet, Renault a mis en place un plan d'action additionnel basé notamment sur la maîtrise des stocks et la réduction des coûts et des investissements, pour s'adapter au plus vite à la nouvelle réalité des marchés. Les projets d'implantation de l'alliance Renault-Nissan sont retardés à Tanger (Maroc) et gelés à Chennai (Inde). Afin de tirer parti du potentiel de croissance du marché russe, 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. Plusieurs accords de commercialisation de véhicules électriques sont signés (dont le premier en Israël avec Project Better Place, puis au Danemark, au Portugal, etc.). En octobre, la nomination de Patrick Pélata, en tant que Directeur général délégué, correspond à la volonté de Carlos Ghosn de renforcer le management opérationnel de l'Entreprise, d'assurer une gestion au plus près du terrain et de garantir des prises de décisions extrêmement rapides. 100 % des sites industriels de Renault sont certifiés ISO 14001. Les gammes se renouvellent : lancement de Nouvelle Mégane, Kangoo, Koleos, Sandero.

2009

Renault a poursuivi son plan de gestion de crise par la réduction des coûts et du besoin en fonds de roulement, par 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. Carlos Ghosn devient Président du Conseil d'administration, suite au départ de Louis Schweitzer. Six véhicules ont été lancés : Grand Scénic III, Scénic III, Mégane III Estate, Mégane Renault Sport, Fluence et Kangoo be bop. Concrétisant sa vision long terme de l'Automobile et de la mobilité zéro émission à l'utilisation, hors pièces d'usure, Renault a dévoilé au Salon de Francfort sa gamme future

de véhicules électriques (Twizy Concept, ZOE Concept, Fluence Z.E. Concept et Kangoo Z.E. Concept), ainsi que sa nouvelle identité de marque « Drive the change » (« Changeons de vie, changeons l'automobile »). Un accord a été signé avec l'État pour le lancement d'une usine de batteries à Flins (France). L'alliance Renault-Nissan, qui a fêté ses 10 ans, vise le leadership dans la diffusion en masse de véhicules zéro émission et a signé des partenariats avec une quarantaine de gouvernements, de municipalités et d'énergéticiens partout dans le monde. La première pierre de l'usine de Tanger a été posée.

2010

Les ventes de véhicules (VP + VU) ont atteint un niveau record avec plus de 2 625 000 unités, profitant aux trois marques du Groupe et à l'ensemble des Régions, en particulier hors d'Europe.

Les nouveaux modèles ont été présentés lors de différents salons : les découvrables Mégane CC et Wind à Genève, la berline Latitude à Moscou, les utilitaires Kangoo Express Z.E. et Maxi, Trafic et Master à Hanovre, la gamme complète des véhicules électriques (Fluence Z.E., Twizy, ZOE Preview, Kangoo Z.E.), la gamme segments supérieurs (Latitude, Laguna, Espace) et le concept-car DeZir à Paris, concrétisant la nouvelle stratégie du Groupe en matière de design, fondée sur le cycle de vie.

En avril, l'Alliance et Daimler AG ont signé un accord de coopération stratégique à long terme sur les futures générations de Smart fortwo et Twingo, la mise en commun de groupes motopropulseurs et une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires et électriques. Des participations croisées ont renforcé cet accord : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Renault a remboursé par anticipation un milliard d'euros sur le prêt accordé par l'État français et a cédé ses actions B d'AB Volvo, générant une plus-value de deux milliards d'euros.

En Russie, la deuxième phase de l'usine Avtoframos a été inaugurée et l'accord de restructuration et de recapitalisation d'AVTOVAZ a été signé. Sandero y est lancé.

Le mandat de Carlos Ghosn en tant que Président-Directeur général de Renault a été renouvelé pour une durée de quatre ans.

2011

2011 a été marquée par trois crises : le tremblement de terre et le tsunami au Japon, début mars, qui ont fortement perturbé les approvisionnements, la crise de la dette souveraine dans la zone euro et une tentative d'escroquerie.

Le nouveau plan stratégique, Renault 2016 – *Drive the Change*, a été lancé en février.

Les ventes VP + VU du Groupe, tirées par l'international, ont atteint un nouveau record (2,72 millions d'unités). L'engagement d'un *free cash flow* opérationnel à 500 millions d'euros a été tenu et l'endettement net a diminué au même niveau qu'en 1998. Renault a remboursé par anticipation (en deux versements d'un milliard d'euros) le prêt accordé par l'État français en avril 2009.

Au Salon de Francfort ont été présentées Nouvelle Twingo et la nouvelle gamme de moteurs Energy. Les premiers véhicules électriques – Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. – ont été commercialisés en fin d'année.

La tentative d'escroquerie en début d'année a eu pour conséquence une refonte de la gouvernance de Renault : un nouveau Directeur général délégué aux opérations a été nommé, ainsi qu'un Directeur de l'éthique ; la Direction déléguée à la Présidence, la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et la Direction des ressources humaines Groupe ont été rattachées directement au P-DG.

2012

Le groupe Renault a fait face cette année à un environnement contrasté, avec une croissance du marché Automobile mondial qui atteint un nouveau record avec près de 80 millions de véhicules vendus et une baisse marquée du marché européen (-8,6 %). Dans ce contexte, le Groupe a vendu 2,5 millions de véhicules (en baisse de 6,3 % par rapport à 2011) ; la faiblesse des ventes en Europe n'a pas été compensée par l'accélération du développement international.

Pour la première fois de son histoire, 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. Cette année a marqué le retour de Renault en Inde avec une large gamme et le succès de Duster. À noter le lancement de la production de nouveaux produits (Lodgy et Dokker) dans l'usine de Tanger (Maroc) inaugurée en début d'année.

En Europe, 2012 a vu le début du renouvellement de la gamme avec les lancements de Clio IV, fer de lance de la nouvelle identité de la marque Renault, et de Nouvelle Sandero.

Le 11^e titre de Champion du monde des constructeurs en Formule 1 témoigne de l'excellence du savoir-faire de l'ingénierie moteur de Renault déclinée ensuite dans l'ensemble de la gamme.

Enfin Renault a renforcé ses partenariats avec le lancement du petit utilitaire Citan pour 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.

Parallèlement le Groupe a parachevé son désendettement avec notamment la cession du solde des actions détenues dans AB Volvo.

2013

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 cross-over urbain vu par Renault, numéro 1 en France et en Europe dans sa catégorie. Lancement de ZOE, 1^{er} véhicule accessible en prix conçu 100 % électrique. Renault est leader des ventes de véhicules électriques en Europe. Duster est élu véhicule de l'année en Inde, c'est le 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 en mars.

Le succès en Formule-1 continue, pour la 12^e fois, Renault est champion du monde des motoristes.

Renault a révélé le nouveau Power Unit électrifié Renault Energy F1-2014 et utilise son savoir-faire en F1 pour améliorer en continu l'efficacité de ses moteurs de série.

Le retour d'Alpine aux 24h du Mans confirme l'ambition sportive du Groupe.

Au Salon de Francfort a été présenté le *concept car* Initiale Paris qui préfigure le successeur d'Espace.

Pour soutenir sa présence à l'international et afin d'optimiser les synergies par rapport à l'Alliance avec Nissan, Renault a signé un partenariat avec Indomobil pour le développement de son activité en Indonésie. Une signature entre l'alliance Renault-Nissan et Mitsubishi Motors pour jeter les bases d'une coopération internationale étendue était conclue. Renault a présenté son travail de collaboration avec Nissan sur des zones d'architecture communes aux futurs véhicules de l'Alliance (Common Module Family). Cette démarche permettra une réduction des coûts en moyenne de 30 à 40 % en ingénierie par modèle.

Une signature d'accord en fin d'année entre Renault et Dong Feng pour l'implantation industrielle de Renault en Chine a clôturé l'exercice.

Le Groupe a vendu 2 628 208 véhicules en 2013 contre 2 548 622 en 2012.

1.1.3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES ◆

Se référer au chapitre 1.6 *Drive the change*

1.1.4 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ◆

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.

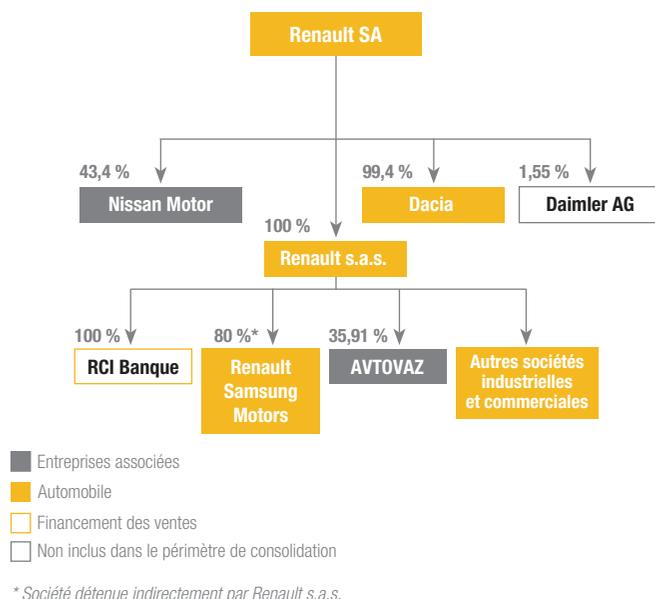
Par ailleurs, deux participations venaient compléter ces activités :

- 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 ◆

Organigramme simplifié au 31 décembre 2013 (en % des actions émises)



1.1.4.1 L'AUTOMOBILE ◆

Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires.

Depuis l'acquisition du constructeur roumain Dacia, puis la reprise des actifs opérationnels de la société sud-coréenne Samsung Motors, Renault exploite trois marques automobiles, Renault, Dacia et Renault Samsung Motors.

LES GAMMES DU GROUPE RENAULT

Marque Renault

Depuis 115 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'Automobile. Avec une passion toujours renouvelée pour la mécanique, le design et le progrès technologique, Renault a acquis au fil des années une personnalité unique, à la fois proche de ses clients, vibrante et audacieuse, qui pendant plusieurs années a été magnifiquement résumée par « les voitures à vivre », expression dont le souvenir reste présent à l'esprit de tous.

Dans la lignée des grandes innovations passées, Renault continue à renouveler l'offre Automobile, avec sa gamme électrique bien sûr, mais aussi en dotant ses voitures d'équipements qui facilitent la vie quotidienne, que ce soit la connectivité embarquée au meilleur du niveau du marché, ou bien la réinvention de la boîte à gants en tiroir magique.

Fière de ses racines françaises, Renault accélère désormais son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux : Renault crée des voitures pour chaque étape de la vie, pour répondre aux besoins de chacun, à la portée de chacun et satisfaire la passion de chacun.

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

Véhicules particuliers (VP)

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

Le programme *Entry* constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international, grâce principalement à **Sandero**, **Logan** et aussi **Duster** commercialisés hors d'Europe sous la marque Renault.

Le déploiement industriel permet à ces voitures d'être produites au plus près de leurs principaux marchés dans les usines en Russie, Inde, Amérique du Sud, Roumanie, Afrique du Nord et Afrique du Sud.

Nouvelles **Sandero** et **Logan** remplacent progressivement leurs devancières pour soutenir la *succès story* de ces modèles à l'international en gardant les forces qui ont fait leurs réussites.

Accessible, habitable et robuste, **Renault Logan** continue d'être en 2013 un réel succès en Amérique du Sud (près de 10 % des volumes de la Région) et en Russie (près de 24 % des volumes du pays), grâce à son rapport prix/prestation inédit qui séduit tout particulièrement une clientèle familiale.

Sandero, avec un design moderne, habitable, fiable et proposant rapport prix/prestations intéressant permet de répondre aux besoins d'une clientèle globale, des jeunes couples brésiliens aux célibataires russes. Elle représente environ 45 % des ventes au Brésil, 20 % en Russie par exemple.

Sur le segment A des petites citadines, **Twingo II** demeure la référence de son segment. Lancée en janvier 2012, elle a été le premier véhicule de la gamme à porter la nouvelle identité design de la marque. Twingo a fêté ses 20 ans en 2013 avec la fraîcheur et l'audace de son lancement : des teintes pétillantes, un programme de personnalisation inédit et une modularité/praticité incontestée. Grâce à sa fiabilité hors norme, une qualité produit irréprochable et des motorisations à la pointe en émissions de CO₂ et toujours en évolution (85 g en diesel Euro 5), elle garde la première place du segment en France (27,7 % de part de segment) et la quatrième en Europe (6,7 %) dans un contexte concurrentiel très dynamique.

Sur le segment B, une nouvelle page de la saga Clio s'est tournée avec le lancement de Nouvelle Clio au Mondial de l'automobile en octobre 2012. Un an après, **Clio IV** connaît un succès important et se hisse durablement dans le top 3 des ventes en Europe (7,2 % de part de segment).

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 de nouvelles motorisations qui allient performance, brio et sobriété record. Le nouveau moteur essence Energy TCe 90 ne consomme que 4,3 l/100 km et n'émet que 99 g de CO₂/km alors que la dernière version optimisée du très apprécié Energy dCi 90 atteint un niveau inégalé de 3,2 l/100 km.

Dès le mois de février 2013, la variante Estate à l'allure très originale de break de chasse a été lancée avec succès, prenant la seconde place du sous-segment B-break en Europe (31 % de part de sous-segment B Break). En mars 2013, la version RS est venue agrandir la famille. Dotée d'un moteur essence turbo couplé à la boîte automatique à double embrayage EDC, elle amène une polyvalence de conduite inédite sur le segment des sportives.

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

Après le renouvellement de Clio, Renault a poursuivi son offensive design avec le lancement de **Captur**, le premier cross-over urbain de la gamme Renault, commercialisé depuis avril 2013. Captur se démarque en offrant le meilleur de trois mondes : le style expressif et la position de conduite d'un SUV, l'habitabilité et la modularité d'un monospace, la maniabilité, le plaisir de conduite d'une berline compacte. En quelques mois, **Captur** s'impose sur le segment B – Cross-over en en prenant le *leadership* en Europe à partir de juillet 2013.

Premier véhicule Renault issu d'une plate-forme Nissan, Renault Pulse possède tous les atouts pour permettre à Renault de prendre position sur le marché indien aux côtés de Renault Duster. Petit véhicule bicorps particulièrement adapté aux conditions du pays, il se positionne sur un segment *premium* destiné à une clientèle jeune, urbaine et en pleine ascension sociale. Sa variante tricorps, Renault Scala, issue de la même

plate-forme, offre un niveau de confort haut de gamme par ses prestations et ses dimensions adaptées aux jeunes familles.

Le ludospace **Kangoo**, lancé en 2008, a été profondément remanié à mi-année. Nouveau Kangoo dispose maintenant d'une nouvelle face avant intégrant la nouvelle identité de marque Renault. Il bénéficie aussi d'une nouvelle console centrale et de nouveaux moteurs diesel 1,6 ENERGY 115ch et essence 1,2 ENERGY 115ch parmi les plus sobres de leur catégorie. Nouveau Kangoo s'enrichit enfin de nouveaux équipements, dont le système de navigation R-Link. Il est toujours disponible en 2 longueurs, dont Grand Kangoo, disponible en 5 et 7 places, et il est produit à Maubeuge (France). La version précédente de Kangoo, toujours produite à Cordoba (Argentine), continue sa carrière.

L'année 2013 a été très riche pour **Scénic** et **Grand Scénic** avec le lancement d'un nouveau dérivé en mars : Scénic Xmod qui allie le design excitant d'un *cross-over* et toute l'expertise de la référence des monospaces compacts.

Doté d'une garde au sol rehaussée, il bénéficie d'un design expressif qui adopte les codes des *cross-over* avec des boucliers avant et arrière spécifiques, des protections de bas de caisse, et des barres de toit chromées (selon finition).

À l'intérieur, une console centrale fixe place le conducteur dans l'univers du pilotage grâce à un poste de conduite conçu dans l'esprit d'un véritable cockpit. Cette console, à portée de main, intègre la molette de l'Extended Grip et le joystick multidirectionnel qui permet de naviguer parmi l'interface multimédia. Le tableau de bord, avec affichage digital TFT (Thin Film Transistor) et le système multimédia tactile et connecté Renault R-Link présente de manière simple et visible l'ensemble des informations nécessaires à la conduite.

À l'occasion du lancement de Scénic Xmod, Scénic et Grand Scénic se renouvellent également et arborent la nouvelle identité design de la marque. Scénic conserve sa première place du marché européen des monospaces compacts avec 16 % de part de segment (à fin décembre 2013).

Révlée au Salon d'Istanbul en novembre 2012 et commercialisée à partir de janvier 2013, **Nouvelle Fluence** affiche aussi la nouvelle identité design de Renault, ainsi que des feux de jour à leds pour un style dynamique et moderne.

Nouvelle Fluence dispose d'une gamme de groupes motopropulseurs adaptée aux attentes des clients des différents pays de commercialisation avec deux moteurs qui allient sobriété et agrément de conduite : le nouveau 1.6 16V 115 cv X-Tronic (156 Nm de couple à 4 000 tr/min) et le moteur diesel 1.6 dCi 130. Conçu avant tout pour le plaisir de conduite, le 1.6 dCi 130 est le moteur diesel le plus puissant de sa catégorie. Il délivre 130 ch pour une cylindrée de 1 598 cm³. Sa cylindrée réduite et ses nombreuses innovations technologiques permettent d'obtenir une consommation très performante de 4,6 l/100 km sur cycle mixte et des émissions de seulement 119 g de CO₂/km lui donnant droit à la signature Renault eco².

Fluence est également partie prenante de la mobilisation de l'entreprise pour l'environnement puisqu'elle est en effet disponible en version électrique : c'est **Renault Fluence Z.E.**, commercialisée en Europe depuis l'automne 2011.

L'année 2013 a été également très riche pour Mégane qui a adopté la nouvelle identité de marque, présentée au salon de Francfort, bénéficiant ainsi d'un nouveau bouclier, de nouveaux projecteurs elliptiques tout type ainsi que de nouveaux feux de jour, qui s'étirent sur le côté latéral du bouclier. La gamme Mégane inaugure également l'association du moteur essence de 130 ch avec la boîte automatique à double embrayage EDC et se dote des

derniers équipements et avancées technologiques de la marque tel que le système multimédia connecté Renault R-Link. Emblématiques de la gamme, les déclinaisons sportives de Mégane évoluent elles aussi selon l'identité design Renault. Outre ces modifications esthétiques, Mégane R.S. reçoit la fonction R.S. Replay disponible sur le R.S. Monitor 2.0. La finition GT est désormais disponible avec le moteur 2.0T Renault Sport 220.

Le Groupe Renault continue à investir dans la renaissance de sa Marque de véhicules sportifs d'exception, Alpine.

Le développement du premier véhicule du XXI^e siècle signé Alpine a atteint un stade avancé et laisse présager d'une expérience de conduite particulièrement gratifiante.

Dans le même temps, le retour de la marque Alpine en compétition s'est soldé dès la première année par l'obtention du titre de champion d'Europe de sa catégorie aux European Le Mans Series de 2013.

Les performances exceptionnelles de la jeune écurie Alpine permettent à la marque de raviver sa notoriété et de renforcer son image auprès d'une clientèle internationale que la passion réunit.

Koleos, lancé en 2008, confirme son rôle de fer-de-lance premium de la marque Renault à l'international. Une nouvelle phase 3 a été lancée en septembre 2013. Un nouveau design avant intégrant la nouvelle identité de marque, intérieur spacieux aux finitions soignées, nouvelles technologies (système multimédia Renault R-LINK, caméra de recul, avertisseur d'angles-morts), nouvelle motorisation 2,0 l 143 ch, technologies 4x4 reconnues héritées de Nissan : Koleos phase 3 est un SUV unanimement reconnu pour son confort, ses équipements et ses qualités tout-terrain.

Vendu à près de 250 000 exemplaires depuis son lancement en 2008, le modèle est commercialisé dans une soixantaine de pays. En 2013, sur ce segment des SUV particulièrement concurrentiel, Koleos a séduit plus de 47 000 clients dont 82 % hors d'Europe. Sur certains marchés, il est le principal modèle de Renault sur les segments supérieurs (Eurasie, Amérique latine, Chine).

Attentive à la qualité et au confort sous toutes ses formes, **Latitude**, la grande berline statutaire est résolument tournée vers le bien-être de ses occupants : dimensions généreuses, équipement complet, système inédit de traitement de l'air par ioniseur, aux propriétés purifiantes et relaxantes, siège conducteur massant pneumatique. Latitude est un pur produit de l'Alliance, combinant des éléments techniques de Renault et de Nissan pour offrir cette facilité de conduite et ce toucher de route tout en douceur. Elle a été développée en France et en Corée, où elle est produite dans l'usine de Busan, aux côtés de Koleos. Commercialisée dans les cinq continents, Latitude reflète la volonté de la marque de monter en gamme à l'international et de tirer son image vers le haut en s'adressant à de nouveaux clients.

Laguna III s'est vendue, depuis son lancement en 2007, à plus de 330 000 exemplaires. En 2013, Renault a lancé la Phase 3 incorporant de nouvelles comme le R-Link, les feux de jour en LED et la boîte de vitesse automatique pour le moteur 1,5 dCi. En effet, Laguna est dotée des dernières technologies automobiles au service du confort et du plaisir de conduite : châssis 4Control quatre roues directrices, système de navigation Carminat TomTom[®] Live, système audio Bose[®] Sound System. Elle assure à ses utilisateurs des motorisations efficaces : sur la berline par exemple, 109 g de CO₂/km

pour le moteur 1,5 dCi 110 et 118 g de CO₂/km pour le moteur 2,0 Energy dCi 130 et 150. L'engagement du constructeur pour la qualité se traduit par une garantie 3 ans/150 000 km.

Sportif, racé, redoutablement efficace avec son châssis 4Control, Laguna coupé se targue également d'être le coupé le plus sobre, aux émissions de CO₂ les plus basses (1,5 dCi 110 à 109 g de CO₂/km) de sa catégorie. Ce fructueux travail permet à Renault de continuer à s'imposer sur ce segment de carrosserie, notamment en France où Laguna coupé occupe la 1^{re} marche du podium depuis cinq années consécutives.

Sur le segment supérieur E, **Espace**, inventeur du concept de berline mono corps, s'impose toujours depuis bientôt 30 ans comme la référence des monospaces haut de gamme avec plus de 1,3 million de véhicules vendus. Il offre un confort sans équivalent à tous ses occupants, à l'avant comme à l'arrière, ainsi qu'une modularité permettant de voyager dans des conditions de confort, d'habitabilité, de sécurité et de luminosité exceptionnelles.

Espace IV phase 4 incarne modernité et luxe « à la française » : dynamisme du design qui intègre harmonieusement la nouvelle identité stylistique de la marque Renault, esthétique et qualité à l'intérieur grâce notamment au revêtement Teflon[®] des sièges protégeant chaque fibre sans en altérer l'apparence, technologies libératrices de contraintes proposées de série sur toutes les versions (carte main-libre, frein de parking assisté, navigation connectée TomTom[®] Live, Radio Bluetooth avec streaming audio), nouvelle caméra de recul haute définition intégrée sans oublier son toit ouvrant panoramique, le plus grand du marché.

Nouveau Renault Espace propose également depuis 2013 une nouvelle offre vidéo parfaitement intégrée, confortable grâce à ses deux grands écrans de 7" (18 centimètres) 16/9°, High tech, chaque écran dispose de son propre flux vidéo, compatible avec tous stockés sur un DVD, sur une clé USB ou une carte SD, de nouveaux écouteurs infrarouge permettent également au passager de connecter son casque audio personnel.

Fidèle à ses convictions environnementales, Renault a engagé un profond travail d'optimisation des consommations et rejets de CO₂, permettant ainsi de limiter à 150 g/km les émissions des versions 2,0 dCi BVM, soit un gain de 20 g.

Tout comme Laguna, Espace IV est produit en France à Sandouville, par la 1^{re} usine Renault à avoir obtenu la certification ISO 14001 (dès 1998). Bénéficiant pleinement des avancées du constructeur en matière de qualité, les deux modèles jouissent depuis 2008 d'une garantie constructeur de 3 ans/150 000 km.

Avec plus de 854 286 Duster vendus dans le monde en un peu plus de 3 ans, Duster est le véhicule le plus vendu du groupe Renault. Preuve de son succès il a reçu 28 récompenses à travers le monde dont plusieurs prix de « *car of the year* ». Duster est donc un pilier de la croissance internationale du groupe Renault, produit dans 5 usines, et commercialisé dans plus de 100 pays dont 6 nouveaux pays en 2013 (UK, Irlande, Norvège, Danemark, Chypre et Malte).

Duster fait aujourd'hui peau neuve (production depuis Pitesti dans un premier temps) grâce à son nouveau design intérieur et extérieur tout en capitalisant sur ces qualités intrinsèques que sont l'habitabilité, la polyvalence, les capacités de franchissement et encore et toujours son prix.

Techniquement, Duster reçoit le nouveau moteur essence H5ft 125 ch qui, associé à une boîte 6 vitesses, consomme 6,3 l/100 km pour 145 gr de CO₂. Ces nouveautés ont été révélées lors du dernier Salon de Francfort.

Véhicules utilitaires (VU)

Le groupe Renault poursuit son développement dans les véhicules utilitaires. La gamme est commercialisée sous les marques Renault et Dacia, mais aussi dans le cadre de partenariats industriels avec Général Motors, Nissan, Renault Trucks et, depuis fin 2012, avec Daimler pour la production de la fourgonnette Citan.

Renault maintient sa place de première marque européenne du VU léger qu'elle détient depuis 1998 avec une part de marché de 14,5 % en Europe (au cumul fin décembre 2013). Hors Europe, les volumes VU de Renault se maintiennent à -0,6 % dans un marché à -1,7 %.

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

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

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), **Kangoo** reste une référence du marché, et il a fait l'objet d'une évolution de phase en 2013. Nouveau Kangoo bénéficie à travers sa nouvelle face avant d'un design plus robuste, tout en intégrant visuellement la nouvelle identité de la marque. Le véhicule utilitaire s'est enrichi de 2 nouveaux moteurs diesel 1,6 ENERGY 115ch et essence 1,2 ENERGY 115ch. Nouveau Kangoo propose en option 3 places à l'avant, et le système de navigation R-Link. Il est toujours disponible en 3 longueurs, et décliné également en 3 versions électriques (Kangoo Z.E., Kangoo Maxi Z.E. 2 places, et Kangoo Maxi Z.E. 5 places).

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

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme renouvelée en 2010 : **Trafic phase 3** et **Master III**.

Depuis son lancement fin 2001, **Trafic** est devenu une référence sur le segment des fourgons compacts (2,0 à 2,9 t). Développé en partenariat avec General Motors, Trafic est industrialisé dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Trafic phase 3 est équipé du moteur 2,0 dCi 90 et 115 ch et réduit ses émissions de CO₂ à 180 g/100 km.

Renault Trafic atteint, en 2013, une part de marché de 14,8 % (à fin décembre 2013) du segment petits fourgons VU en Europe.

Sur le segment des grands fourgons, Renault poursuit le développement de sa gamme **Master**, commercialisée en 2010. Disponible en traction et en propulsion, en quatre longueurs, trois hauteurs, sa masse maximale autorisée atteint 4,5 tonnes. Sa gamme comprend 350 versions et bénéficie d'un design moderne et d'un confort de cabine au meilleur niveau. En 2013, son moteur M9T 2,3 dCi (de 100 à 150 ch) peut être équipé du système Stop & Start et de l'ESM (Electric Smart Management). Répondant au label ENERGY, ce moteur permet de réduire la consommation de 1 l/100 km par rapport à la gamme Euro 5 2012. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France).

Master est commercialisé dans 30 pays. Il conforte sa troisième place des grands fourgons VU, avec une part de segment de 13 % (y compris ventes de Renault Trucks). Master confirme sa percée commerciale dans la Région

Euromed-Afrique, avec plus de 15 433 unités vendues en 2013. À titre d'exemple, il confirme sa première place en Algérie avec une part de segment de 47 %.

Master 3 poursuit également son développement en Amérique du Sud. Lancé en production à Curitiba (Brésil), il a été commercialisé en avril au Brésil, et en Argentine dès le mois de mai. Il est leader de sa catégorie en Amérique du Sud avec plus de 15 600 Master VP+VU immatriculés à fin décembre 2013.

Au total 95 049 Master 2 et Master 3 ont été immatriculés en 2013.

Dokker et Dokker Van, lancés fin 2012, ont continué à se développer en 2013 sur les marchés d'Europe et à l'international. 90 000 véhicules ont déjà été produits.

Dokker est un combi 5 places pratique et polyvalent. Grâce à son volume de coffre généreux et à sa modularité simple, il est particulièrement adapté aux clients à la recherche d'un véhicule à usage mixte, permettant à la fois de charger des objets volumineux et de transporter confortablement une famille.

Dokker Van, la version fourgonnette utilitaire, répond à toutes les attentes des clients professionnels. Fiable et robuste, il offre des capacités de chargement au meilleur niveau du segment, une modularité innovante et une consommation maîtrisée.

Véhicules électriques (VE)

2013 est une année charnière pour Renault avec la commercialisation de **ZOE** en Europe. C'est une étape majeure pour la croissance de nos volumes ZE et la construction de notre leadership européen.

À fin décembre 2013, nous avons déjà vendu plus de 37 500 véhicules électriques dans le monde dont un peu plus de **8 857 ZOE**.

En Europe, Renault est le leader incontesté. Près d'un véhicule électrique vendu sur deux est une Renault.

Dans le monde, l'Alliance détient près de 64 % du marché du véhicule électrique.

Les marchés EV continuent à se développer partout à un rythme soutenu malgré une mise en place des infrastructures plus lente que prévue. Le marché mondial atteint maintenant 100 000 unités. Le véhicule électrique se développe 10 à 20 fois plus vite que l'hybride en son temps. L'arrivée de concurrents majeurs comme VW ou BMW crédibilise notre stratégie et aide à la croissance de la notoriété des véhicules électriques.

Le marché français est devenu le 3^e marché mondial de l'électrique derrière les États-Unis et le Japon.

Fort de son ancrage européen et de son leadership incontestable sur le marché européen du véhicule électrique, Renault a commencé à concrétiser en 2013 l'expansion de sa stratégie véhicule électrique à l'international, sur l'ensemble des continents. Cette expansion rapide est nécessaire pour ancrer notre image de leader sur tous les marchés du monde.

Ainsi, en Amérique latine, Renault a établi grâce à ses filiales et son réseau d'importateurs des contacts avec de nombreux clients, tels que FEDEX ou les Postes nationales, dans la majorité des pays. Des premières concrétisations ont vu le jour, notamment en Colombie, en Uruguay ou encore au Brésil. Renault a par exemple conclu un partenariat avec l'énergéticien brésilo-paraguayen Itaipu qui assemblera très bientôt des **Twizy** dans l'État du Parana.

Des projets se mettent également en place avec des gouvernements et des villes, afin de promouvoir le véhicule électrique et déployer l'écosystème de la mobilité électrique, à commencer par l'infrastructure de recharge. Renault et Nissan sont partenaires de l'ambitieux projet du gouvernement équatorien.

Renault continue de déployer sa gamme ZE en Asie. Après Hong-Kong où **Fluence ZE** détient 79 % du marché des VE et où **Kangoo ZE** a remporté un appel d'offres auprès de l'Aéroport, l'année 2013 est marquée par le lancement de la fabrication et de la vente de la SM3 ZE en Corée du Sud sous la marque Renault Samsung Motors (1^{er} novembre). 398 SM3 ZE ont été vendues en 2013 (72 % de part de marché). À Singapour, Kangoo ZE sera lancé en 2014. Twizy est aussi présent au Japon sous la marque Nissan (Yokohama et Teshima), proposé en Auto-partage. Pour 2014, il est prévu d'investir de nouveaux marchés avec le Twizy à Macao et Kangoo ZE en Australie.

À **Dubai**, la police a pris possession de deux Twizy dans sa flotte. Compte tenu de l'engouement des habitants de Dubai, la commercialisation de Twizy sera ouverte aux Émirats Arabes Unis d'ici quelques semaines.

La puissance d'innovation symbolisée par le véhicule électrique est un véritable atout pour la marque Renault dans la zone Euromed. Après la Turquie avec Fluence ZE phase 2, la Roumanie avec Kangoo ZE phase 1 et Twizy à Saint Barthélemy en 2012, la Réunion illustre en 2013 l'intérêt des zones touristiques pour le ZE.

De fait, Renault est acteur du projet VERT, soutenu par l'ADEME, depuis 2012 et 2013 pour faire tester 9 véhicules électriques (3 Fluence ZE et 6 Kangoo ZE) sur l'île de la Réunion par des flottes d'entreprises. Il a permis d'apprécier l'adéquation du véhicule électrique en milieu insulaire tropical tout en expérimentant le déploiement et l'usage de bornes de recharges couplées à des panneaux photovoltaïques et des batteries de stockage d'électricité. Ainsi, les véhicules électriques Renault zéro émission à l'usage ont pu être rechargés avec un système lui aussi zéro émission. Le réseau Renault à la Réunion, quant à lui, propose depuis septembre Twizy, qui sera bientôt rejoint par ZOE.

En Bulgarie, la révolution ZE est en marche également, initiée par notre partenaire Omnica (entreprise logistique) qui vient de prendre livraison de ses premiers Kangoo ZE. Twizy a déjà séduit plus de 400 prospects lors de présentations publiques avant même sa commercialisation officielle. L'année 2013 s'achève avec le lancement de Kangoo ZE et de Twizy au Maroc.

En 2014, sur la région Euromed, Renault va poursuivre le déploiement de la gamme ZE avec ZOE et Twizy en Turquie et en Roumanie, ZOE au Maroc et investir de nouveaux territoires avec la Martinique, la Guadeloupe et la Guyane.

En Europe, 2014 sera l'année de la croissance et Renault devrait récupérer les fruits de l'énorme travail de fond réalisé dans les pays depuis 2011.

À noter que le câble de recharge occasionnel, qui sera disponible sur ZOE en mars 2014, permettra à chacun de recharger son véhicule en se branchant simplement sur une prise domestique. Cette solution de charge occasionnelle répondra parfaitement à la demande des clients qui souhaitent pouvoir recharger en dehors de leur domicile (résidence secondaire, à l'hôtel, chez des amis...).

Les projets d'infrastructure publics et privés entrent maintenant en phase de réalisation et de grandes avancées auront lieu en 2014, dont le développement de plusieurs corridors autoroutiers en Europe, équipés de bornes de charge rapide.

Le taux de satisfaction record de nos clients ZOE et KANGOO ZE est un signe positif de plus et nous nous appuyerons de plus en plus sur nos clients pour améliorer la notoriété et l'image de notre gamme ZE.

Marque Dacia

La marque Dacia est la marque régionale du groupe Renault, présente en Europe et dans le bassin méditerranéen, qui est devenue en huit ans seulement un acteur incontournable du marché automobile.

Présente dans 43 pays, de l'Europe à l'Afrique du Nord et la Turquie, Dacia est la marque qui a connu depuis son lancement la plus forte croissance avec des ventes multipliées par 7 en Europe entre 2005 et 2012. En 2013, Dacia croît encore avec des ventes en augmentation de 19,2 % vs 2012.

À une gamme bien née, le succès n'attend pas le nombre des années et Dacia a passé en 2013 la barre des 2,4 millions de véhicules vendus depuis 2004.

La part de marché (PDM) de Dacia en 2013 s'établit à près de 2,11 % en Europe et 5,37 % en Euromed.

En Europe, la PDM Dacia à fin 2013 progresse de 0,4 point vs 2012. Si tous les grands pays progressent, la performance de l'Espagne à 4 % de PDM Dacia est à souligner, soit +1,7 point par rapport à 2012.

Sur la Région Euromed-Afrique, la PDM Dacia progresse de 0,22 point vs 2012 à 5,37 %. Les performances réalisées en Turquie avec 4,28 % de PDM Dacia (soit +0,63 point par rapport à 2012) et en Algérie 8,7 % (-1 pt vs 2012) sont à souligner.

Deux performances Dacia sont à noter : en Roumanie avec 31,7 % de PDM VP+VU et au Maroc avec 25,2 %.

Le succès de la marque Dacia repose entre autres sur un rapport prix/prestation inégalé, au juste niveau demandé par nos clients et sur un niveau de qualité/fiabilité de nos véhicules dans les gènes de la marque dès les tout premiers modèles.

Dacia attire une nouvelle clientèle très diversifiée avec une provenance véhicule d'occasion très importante, de tous les segments et de toutes les marques.

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 407 575 clients en trois ans de commercialisation.

Début 2012, Dacia a élargi son offre avec **Dacia Lodgy**, qui 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. Ce modèle a reçu un excellent accueil du réseau, des clients et de la presse dans un contexte de marché difficile pour les ventes de monospaces aux particuliers en Europe.

Depuis la fin d'année s'ajoute le nouveau moteur TCe 115, symbole de l'excellence mécanique du groupe Renault. Ce moteur (de 1 198 cm³) allie plaisir de conduite et maîtrise de la consommation de carburant (6 l/100 km) pour des émissions de CO₂ réduites (135 g/km).

À partir de mi-2012, Dacia a également commercialisé Dokker et Dokker Van, une fourgonnette et un combi à bas prix, qui viennent élargir l'offre VU du groupe Renault.

Dacia a renouvelé pour la première fois quatre modèles emblématiques avec nouvelles **Dacia Logan, Sandero, Sandero Stepway et Duster**. L'enjeu est de taille puisque ces nouveaux modèles proposent « plus » (équipements, prestations) et « mieux » (design extérieur plus affirmé et valorisant) pour le même prix, mais toujours dans l'esprit Dacia : l'essentiel, le juste nécessaire souhaité par nos clients.

Marque Renault Samsung Motors

Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud cinq voitures particulières (QM3, SM3, SM5, SM7 et QM5) qui couvrent les segments coréens B, C, D, E et SUV.

QM3, lancé en décembre 2013, est un cross-over urbain du segment B, exclusivement destiné au marché Sud-Coréen, dérivé de Renault Captur. Ce nouveau véhicule complète la gamme RSM sur ce nouveau segment. Pour Renault Samsung Motors, QM3 est une première sur plusieurs aspects : il s'agit du premier lancement sur le segment B, du premier véhicule fabriqué hors de Corée vendu en Corée, et le premier véhicule adoptant la nouvelle identité de marque.

SM3, lancée en septembre 2002, a été renouvelée en juillet 2009. Une nouvelle phase 2 a été lancée en septembre 2012. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un gros succès, avec une part de marché de 19,1 % sur le segment M1 avec 19 200 ventes en 2013 en Corée du Sud.

SM5, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. La troisième génération de SM5 a été lancée en janvier 2010, avec un succès immédiat. Une nouvelle phase 2 a été lancée en novembre 2012, appelée SM5 Platinum. 30 700 SM5 ont été vendues en 2013, avec une part de marché de 13,7 % sur le segment M2 en Corée du Sud.

SM7, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs V6, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. La deuxième génération, All-New SM7, a été lancée en août 2011. 3 600 exemplaires ont été vendus en 2013 en Corée du Sud.

QM5, lancé en décembre 2007, représente le premier véritable cross-over sur le marché coréen. En juillet 2011, la phase 2 a été commercialisée avec succès. Avec 5 350 unités, il enregistre une part de marché de 3,9 % dans son segment en 2013 en Corée du Sud.

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

RSM a commercialisé 66 779 voitures en 2013, dont 60 027 sur son marché domestique.

LA GAMME MÉCANIQUE RENAULT (RENAULT POWERTRAIN)

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

L'activité Business to Business de l'ingénierie

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

Les atouts de Renault Powertrain

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO₂ : Renault montre, avec sa gamme mécanique, son ambition de leader dans la réduction de l'empreinte écologique de l'automobile. Les atouts de la gamme *Energy* ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'utiliser nos moteurs pour leurs véhicules. Des partenariats sont développés pour les moteurs diesel, essence et les boîtes de vitesse (plus de 30 % de la production de Renault est livrée à des partenaires).

Une image de performance renforcée par le 12^e titre de Champion du monde en Formule-1 : le titre de Champion du monde des constructeurs acquis lors de la saison 2013 confirme la domination continue de Renault en Formule-1. Les moteurs de la Formule-1 sont conçus par des équipes d'ingénieurs qui partagent leurs compétences avec ceux développant la gamme *Energy*, assurant ainsi un transfert direct des meilleures technologies vers la grande série.

L'organisation Business to Business

Une direction expérimentée assure, au sein de l'Ingénierie mécanique de Renault, la détection des opportunités, la préparation des offres, la négociation des contrats, et porte les activités *business* pendant les phases développement et industrielle. Dédiée aux clients, elle permet une grande réactivité en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

Un site Internet dédié (www.powertrain.renault.com) est en ligne et permet de promouvoir la gamme mécanique de Renault.

LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production Automobile, Renault dispose d'une trentaine de sites industriels. Sur le standard de 3 760 heures (une année de production en 2x8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an), le taux d'utilisation des capacités de production en 2013 était de 87 % au niveau mondial et de 61 % 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.

Les véhicules Renault Nissan sont produits dans des installations communes avec AVTOVAZ en Russie, Daimler utilise l'usine de Maubeuge, Renault utilise les usines Nissan de Barcelone (Espagne) et Rosslyn (Afrique du Sud) et enfin, en Inde, Renault Nissan partagent une usine commune.

Principaux sites industriels par marque – production 2013 (en unités) ◆

2013	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
MARQUE RENAULT			
SITES RENAULT			
Europe			
France	Batilly	92 811	Master III ⁽¹⁾
	Choisy-le-Roi	190 762	Rénovation de moteurs, boîtes de vitesses, pompes d'injection et sous-ensembles Usinage de pièces petites séries
	Cléon	1 101 985	Moteurs, boîtes de vitesses. Fonderie aluminium 11 900 tonnes
	Fonderie de Bretagne	25 400	Fonderie fonte (en tonnes)
	Dieppe	5 217	Clio III Renault Sport
	Douai	115 429	Mégane III (Coupé-Cabriolet), Scénic III (5 et 7 places)
	Douvrin (FM – pôle Renault)	264 971	Moteurs
	Flins	129 884	Clio III phase 2, ZOE, Clio IV
	Le Mans/Villeurbanne	5 669 876	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs Fonderie fonte 91 141 tonnes
	Maubeuge	137 175	Kangoo Z.E., Kangoo III ⁽²⁾
	Ruitz	83 066	Boîtes de vitesses automatiques
	Sandouville	25 394	Laguna III (Berline, Estate, Coupé), Espace IV
Espagne	Palencia	142 749	Mégane III
	Valladolid	124 944	Twizy, Clio III, Captur
		1 247 579	Moteurs
	Séville	789 298	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	649 169	Boîtes de vitesses
Slovénie	Novo Mesto	93 733	Clio II phase 4, Twingo II, Wind
Euromed-Afrique			
Maroc	Casablanca	66 545	Logan (I et II), Kangoo, Sandero (I et II)
	Tanger	101 054	Lodgy, Dokker, Dokker Van, Sandero II
Turquie	Bursa	330 546	Symbol, Fluence yc ZE, Mégane, Clio IV
		1 611 759	Moteurs, boîtes de vitesses, trains avant/arrière, berceaux
Amériques			
Argentine	Cordoba	117 081	Symbol, Clio II, Kangoo, Kangoo Express, Fluence Fonderie aluminium 4 476 tonnes
Brésil	Curitiba	292 241	Duster, Sandero, Logan (Renault), Master (II et III) ⁽⁵⁾
		359 740	Moteurs
Colombie	Envigado	74 664	Duster, Sandero, Clio II, Logan (I et II)
Chili	Los Andes	352 079	Boîtes de vitesses
Asie-Pacifique			
Iran *	Téhéran	33 407	Mégane II, Logan (Renault), Logan Pick-up ⁽³⁾
		117 263	Trains avant/arrière, berceaux et bras inférieurs
Inde *	Chennai	80 344	Fluence, Koleos, Duster, Pulse, Scala
Eurasie			
Russie	Avtoframos	195 112	Duster, Mégane, Fluence, Logan (Renault), Sandero (Renault)
	AVTOVAZ *	204	Logan II (Renault), Sandero II (Renault)
SITES NISSAN			
Espagne	Barcelone	67 517	Trafic II ⁽⁴⁾
Afrique du Sud	Pretoria	6 401	Sandero
MARQUE DACIA			
Roumanie	Pitesti	343 213	Duster, Logan (I et II, MCV) Sandero (I et II)
		2 934 772	Moteurs, boîtes de vitesses, trains avant/arrière, essieux, berceaux, modules de renvoi. Fonderie aluminium 16 701 tonnes
MARQUE RENAULT SAMSUNG			
Corée du Sud	Busan	132 541	SM3, Fluence, Latitude, SM7, Koleos
		115 542	Moteurs

(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 Interstar (marque Nissan).

(2) À Maubeuge sont également produits des véhicules Kangoo, pour Nissan sous le nom de Kubistar (marque Nissan) et pour Daimler sous le nom de Citan (marque Daimler).

(3) En partenariat avec les sociétés iraniennes Pars Khodro et Iran Khodro.

(4) L'usine Nissan de Barcelone fabrique également des fourgons compacts commercialisés par Nissan et Opel, respectivement sous les noms de Primastar et Vivaro.

(5) L'usine de Curitiba produit, par ailleurs, des véhicules utilitaires pour Nissan.

* Usines partenaires.

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 et comprend :

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

Le réseau secondaire regroupe des entreprises qui sont généralement constituées de petites implantations, rattachées contractuellement au réseau primaire.

Les principales évolutions du réseau commercial du groupe Renault :

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

NOMBRE DE SITES RENAULT	2012		2013	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire Renault	5 157	2 826	5 054	2 697
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	<i>211</i>	<i>181</i>	<i>187</i>	<i>165</i>
<i>Dont affaires Pro+</i>	<i>416</i>	<i>318</i>	<i>521</i>	<i>390</i>
Réseau Secondaire Renault	7 754	7 427	7 072	6 704
TOTAL SITES	12 911	10 253	12 126	9 401

NOMBRE DE SITES DACIA	2012		2013	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	1 900	1 570	1 967	1 629

Renault Retail Group (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (6,8 milliards d'euros en 2013) et par le nombre de collaborateurs (10 416 au 31 décembre 2013).

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

Sa mission est de distribuer en direct, de façon profitable, les produits et services de l'Alliance (Renault, Dacia, Nissan). L'offre de produits porte sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange. Elle est complétée par les services : l'entretien, la mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute et Renault Minute carrosserie), la location courte durée (Renault Rent), les financements et les courtages.

En 2013, RRG a vendu plus de 33,3 % des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; cette part dépasse 22,6 % sur l'ensemble des 11 autres pays d'Europe où RRG est présent (hors RRG Irlande et 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 2013, RRG a confirmé son exemplarité en termes de qualité de service, en France comme dans le reste de l'Europe. Cette qualité de service est bâtie sur un traitement sans faille du client dans ses points de contact avec le Réseau : accueil physique, téléphonique et Internet.

RRG s'est concentré sur le déploiement du concept C@RE, en France dans un premier temps, avec plus de 40 *show-rooms* rénovés aux dernières normes du Groupe.

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2013	TOTAL 12 PAYS EUROPÉENS*	DONT FRANCE
Véhicules neufs (<i>unités</i>)	243 934	143 705
Véhicules d'occasion (<i>unités</i>)	165 748	115 952
Total VN + VO (<i>unités</i>)	409 682	259 657
<i>Chiffre d'affaires** (en millions d'euros)</i>	6 839	4 262

* Hors Irlande.

** Issu des états de gestion de RRG.

Les Affaires Renault Pro+

Pour ses Clients Professionnels, Renault a développé des services dédiés à travers l'enseigne Renault Pro+.

Renault Pro+ apporte, dans un environnement clairement identifié, une réponse sur mesure qui se décline en trois points :

- professionnalisme des équipes vente et après-vente, spécialisées et capables d'offrir en un seul lieu l'ensemble des prestations attendues par les Clients professionnels : achat, y compris pour des véhicules transformés, financement, entretien, réparation, location, vente d'accessoires, etc ;
- visibilité des véhicules de la gamme Renault, VP, VU et VU Carrossés ;
- proximité du Réseau Pro+ grâce à sa forte densité.

En 2013, 105 nouveaux sites Pro+ auront été inaugurés, pour un total mondial de 521 Affaires dans 36 pays.

Le Réseau Renault Pro+ continue à se densifier en Europe, et son déploiement s'accélère à l'International pour y accompagner le développement des ventes de Véhicules Utilitaires, puisque plus d'un quart des Affaires Pro+ sont désormais situées hors d'Europe. Le Brésil aura par exemple lancé 50 Affaires Pro+ entre l'été 2012 et la fin de l'année 2013, et l'Australie prévoit d'inaugurer ses premiers sites Pro+ dès le début de 2014.

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

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

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

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

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

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

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

Renault Finance

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

Au-delà des opérations de marchés financiers, Renault Finance offre depuis 2008 des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault et Nissan, ainsi qu'un service de *cash-pooling* devises pour certaines entités Renault (Danemark, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne, Roumanie, Suède, Suisse, Tchéquie).

À fin décembre 2013, son résultat net social s'élève à 86,2 millions d'euros (49,8 millions d'euros à fin décembre 2012) et son total de bilan (social) à 8 999 millions d'euros (8 800 millions d'euros à fin décembre 2012).

1.1.4.2 LE FINANCEMENT DES VENTES ♦

En tant que financière des marques de l'Alliance sur les marchés sur lesquels elle opère, RCI Banque assure le financement des ventes des marques Renault, Renault Samsung Motors (RSM), Dacia, Nissan, et Infiniti.

Le groupe RCI Banque exerce ses activités dans 36 pays :

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

Au 31 décembre 2013, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 29 505 millions d'euros.

Le groupe a employé en moyenne sur l'année 2 848 personnes, dont 46,4 % en France.

Dans les pays où RCI Banque est présent, le financement des ventes représente 34,6 %* des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

En tant que financière de marque, le groupe RCI Banque a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services :

- activité Clientèle (Grand Public et entreprises) :
 - des crédits de véhicules neufs et d'occasion,
 - de la location avec option d'achat,
 - du crédit-bail,
 - de la location longue durée,
 - ainsi que des services associés : entretien et extension de garantie, assurances et assistance, gestion de flottes et cartes de crédit ;
- activité Réseaux :
 - assurer le financement des stocks véhicules neufs, pièces et véhicules d'occasion, ainsi que le financement du haut de bilan des concessionnaires,
 - gérer et maîtriser le risque,
 - assurer la pérennité du réseau par des normes financières et un suivi régulier,
 - être le partenaire financier des Réseaux.

Par ailleurs, depuis février 2012, le groupe RCI Banque a lancé un livret d'épargne à destination du grand public en France. Ce nouvel axe d'activité

* La Turquie et la Russie ont été intégrées dans le périmètre consolidé en 2013. À iso-périmètre 2012, le taux d'intervention financements ressort à 36,7 %, à son plus haut niveau depuis dix ans.

s'est étendu, d'une part en Allemagne, début 2013, où un livret d'épargne et un compte à terme ont été lancés, d'autre part en France où l'offre s'étoffe d'un compte à terme depuis juillet 2013. L'encours total des livrets d'épargne atteint 4 333 M€ au 31 décembre 2013 et vient réduire le recours aux financements de marché.

1.1.4.3 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 2013 s'élève à 3 996 milliards de yens (27 614 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 884 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 11 985 millions d'euros, au cours de conversion de 144,7 yens pour un euro.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

AVTOVAZ

Le partenariat avec AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe et propriétaire de la marque LADA, a pris une nouvelle dimension avec l'annonce, le 12 décembre 2012, d'un nouvel accord qui vise à renforcer progressivement la participation de Renault et de l'alliance Renault-Nissan au capital d'AVTOVAZ.

Conformément aux accords, une société commune, Alliance Rostec B.V., a été créée par l'alliance Renault-Nissan et le holding public russe Russian Technologies. Celle-ci qui détient 74,5 % du capital d'AVTOVAZ au 31 décembre 2013 et regroupe l'ensemble des intérêts détenus par les partenaires et jouera ainsi le rôle d'actionnaire majoritaire, garant d'une stabilité sur le long terme. Cette nouvelle organisation facilitera les prises de décisions stratégiques entre les trois partenaires et profitera à la dynamique de synergie et de développement de nouveaux produits mise en place par Renault, Nissan et LADA sur un marché russe attendu en progression au cours des prochaines années.

L'Alliance Renault-Nissan apportera 23 milliards de roubles lui permettant d'obtenir un taux de détention de 67,1 % des parts d'Alliance Rostec Auto B.V. à terme (63,64 % à fin décembre 2013).

Renault, qui avait déjà acquis 25 % du capital d'AVTOVAZ en 2008, investira 11,3 milliards de roubles avec un objectif de détention de 50,1 % du capital d'Alliance Rostec Auto B.V. à terme.

Dans le cadre de la mise en œuvre des accords, les opérations réalisées en 2013 ont concerné :

- l'apport en mars 2013 de la totalité des titres AVTOVAZ détenus par Russian Technologies et Renault à l'Alliance Rostec Auto B.V. ;
- le rachat par Alliance Rostec Auto B.V. des titres AVTOVAZ détenus par Troika Dialog Investment Ltd. ;
- la souscription en numéraire par Renault s.a.s et Nissan International Holding B.V. à des augmentations de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. en mars et juin 2013 ;

- le rachat par Renault de titres Alliance Rostec Auto B.V. à Russian Technologies en mars et juin 2013 ;
- au total, Renault aura déboursé 8,05 milliards de roubles (190 millions d'euros) et porté sa participation à 48,2 % du capital d'Alliance Rostec Auto B.V. à fin 2013.

Alliance Rostec Auto B.V. - Évolution des participations :

	RENAULT	NISSAN	RUSSIAN TECHNOLOGIES
À fin mars 2013	44,26 %	8,40 %	47,34 %
À fin juin 2013	48,20 %	15,44 %	36,36 %
À terme	50,10 %	17,03 %	32,87 %

Le partenariat entre Renault, Nissan et AVTOVAZ est une première entre trois groupes et unique dans ses ambitions de fabrication, d'intégration et de localisation dans un marché destiné à devenir le plus important d'Europe. Il apportera aussi à l'Alliance Renault-Nissan des capacités de production supplémentaires alors que les ventes de Renault en Russie sont en forte progression (+10,7 % en 2013 avec plus de 210 000 véhicules vendus).

La transformation d'AVTOVAZ s'est poursuivie en 2013 avec l'engagement de l'Alliance Renault-Nissan et d'AVTOVAZ dans la montée en cadence de la ligne B0 commune aux trois marques, avec Almera produite par AVTOVAZ pour Nissan et l'introduction fin 2013 de la Nouvelle Logan qui sera produite pour Renault à partir de 2014. De nombreux projets ont aussi été lancés avec, notamment, le démarrage de la production pour les trois marques d'une nouvelle ligne de moteurs K4 et H4 et de boîtes de vitesses (boîte J) avec une capacité de 450 000 moteurs par an.

Parallèlement, la modernisation de l'usine d'Izhevsk s'est poursuivie avec la montée en cadence de LADA Granta et l'introduction d'un nouveau véhicule qui sera produit pour Nissan à partir de 2014.

À terme, l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ disposera en Russie d'une capacité annuelle de production d'au moins 1,7 million de véhicules par an à partir de 2016.

Ces avancées s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de la gamme avec un plan produit ambitieux, incluant la création de nouvelles gammes de véhicules LADA adaptées aux besoins du marché Automobile russe. L'offre d'AVTOVAZ a été reconstruite à partir de véhicules économiques avec les lancements de LADA Granta dans le segment du véhicule économique, de LADA Largus issue de Logan MCV, puis de Nouvelle Kalina en 2013 et concernera, à terme, les segments B et C, pour les berlines comme pour les SUV. Ces nouveaux modèles seront 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 14-A de l'annexe aux comptes consolidés.

LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

Coopération stratégique entre l'Alliance Renault Nissan et Daimler AG

Se référer au paragraphe « Coopération avec Daimler » dans le chapitre 1.2.2.2.

La relation et l'accompagnement fournisseur ♦

Dans le contexte économique actuel, il est primordial que constructeurs et fournisseurs collaborent étroitement afin de créer ensemble de la valeur. Renault s'attache donc à construire sa performance dans une relation de partenariat équitable, apprenante et durable avec les fournisseurs.

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

- collaboration étroite dès la phase amont des projets, afin d'atteindre les cibles de prix et de qualité et de réduire les délais de développement ;
- partage de nos meilleures pratiques industrielles (rencontres régulières, délégations d'experts sur le terrain) ;
- optimisation des processus permettant aux fournisseurs de réduire les coûts sans baisse des marges ;
- soutien en matière de management de la qualité. Un réseau de plus de 300 experts qualité, présents dans le monde entier, évaluent les fournisseurs sur la base d'un questionnaire commun avec Nissan. Lorsque le niveau du fournisseur est jugé insuffisant, l'expert qualité de Renault (ou Nissan selon la localisation) l'accompagne pour revenir au standard requis et le rendre plus robuste. En 2013, l'accent a été porté sur des plans d'action visant à réduire le nombre de blocages véhicules imputables aux fournisseurs ;
- possibilité pour les fournisseurs de s'associer à la croissance du Groupe. Le développement industriel de Renault à l'étranger (Russie, Chine, etc.) et les partenariats (Nissan, AVTOVAZ, Daimler) constituent de véritables opportunités pour les fournisseurs en termes d'expansion sur de nouveaux marchés ou d'accroissement des volumes ;
- coopération en matière d'innovation. Au-delà du travail de recherche et des études avancées réalisées en interne ainsi qu'avec Nissan, Renault travaille avec ses fournisseurs sur de nouvelles innovations conjointes en partageant ses axes stratégiques dès la conception des projets ;
- sensibilisation des fournisseurs en matière de RSE. Renault intègre des critères RSE dans ses processus de référencement et de sélection des fournisseurs, et évalue régulièrement ses fournisseurs dans ce domaine. Par ailleurs, Renault applique les chartes qui régissent les bonnes pratiques dans les relations entre client et fournisseur.

Dans un souci de valoriser les fournisseurs, Renault attribue chaque année des « Trophées Fournisseurs ». Accordés indépendamment de la taille, du pays d'origine ou du secteur d'activité, ces trophées récompensent des fournisseurs particulièrement performants dans trois catégories prioritaires pour Renault : la qualité, l'innovation et la RSE. En 2013, douze fournisseurs ont ainsi été récompensés pour leurs résultats exceptionnels dans l'un de ces trois domaines.

Enfin, dans le cadre du renforcement des relations avec les fournisseurs, Renault et Nissan ont mis en œuvre depuis 2011 une démarche de sélection conjointe de partenaires privilégiés, les *Alliance Growth Partners* (AGP), ayant démontré leur compétitivité et leur capacité à accompagner les développements des deux partenaires de l'Alliance.

En matière de véhicules utilitaires

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

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 sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002. 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 future génération de Vivaro à Luton. Renault produira la prochaine génération de Trafic ainsi que la prochaine version surélevée (H2) du Vivaro d'Opel sur le site de Sandouville. La production doit démarrer au cours du premier semestre 2014.

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).

Toujours 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

En République Populaire de Chine, Renault a renforcé sa présence sur le marché des véhicules importés, avec plus de 30 000 unités vendues en 2013, grâce notamment au succès de Koleos et à la commercialisation d'une gamme de berlines, depuis Fluence jusqu'à Talisman.

Le 16 décembre 2013, Carlos Ghosn et Xu Ping, Président de Dongfeng Motor, ont signé la création de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), entreprise commune pour la production de véhicules en Chine. Le projet a reçu l'approbation de la *National Development and Reform Commission* (NDRC) le 2 décembre 2013.

Détenue à parité (50/50) par les deux partenaires, la nouvelle entreprise bénéficiera d'un investissement total de 7,76 milliards de yuans (870 millions d'euros). Selon les termes de l'accord conclu entre Dongfeng et Renault, la future usine entrera en production dès 2016. Sa capacité sera de 150 000 véhicules par an, au cours de la première phase, et devrait doubler par

la suite. L'usine sera située à Wuhan, capitale de la province du Hubei et s'étendra sur 95 hectares.

Chacun des partenaires apportera son expertise et son savoir-faire pour une coopération réussie, source d'importantes synergies, aussi bien en recherche et développement qu'en matière d'innovation ou de design. Le plan produit de DRAC prévoit dans un premier temps une nouvelle gamme de cross-over avec la commercialisation des premiers véhicules prévue en 2016. Le Groupe développe aussi son réseau commercial, qui devrait passer de 92 concessionnaires en 2013 à 120 d'ici à 2016.

En Russie

Les ventes d'Avtoframos, détenue à 100 % par Renault depuis le rachat fin 2012 des parts de la Mairie de Moscou, ont progressé de près de 11 % en 2013 grâce aux succès des véhicules produits principalement en Russie dans l'usine de Moscou qui fonctionne aujourd'hui à pleine capacité.

Le partenariat noué avec AVTOVAZ apportera à Avtoframos des capacités de production supplémentaires avec, notamment, des capacités réservées dans les usines de Togliatti et d'Izhevsk avec des lancements prévus dès 2014 avec Nouvelle Logan produite à Togliatti.

Ces capacités supplémentaires permettront à Renault de poursuivre son développement en Russie grâce au succès de Duster, Logan et Sandero et à la percée de Renault sur le segment C.

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 qui connaît un vif succès commercial sur le marché indien. Fin 2013, Nissan a lancé le nouveau SUV premium Terrano issu du Duster Renault.
- Dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie, d'achat et de services comptables.
- En 2010, Renault a modifié la structure de son partenariat industriel et commercial avec Mahindra & Mahindra en cédant à son partenaire ses parts dans la JV MRPL. Renault a également accordé une licence à Mahindra & Mahindra 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 Indonésie

En septembre 2013, Renault a signé un accord de partenariat avec le groupe Indomobil (2^e groupe Automobile en Indonésie ; partenaire de Nissan depuis 1981) pour le lancement de Renault en Indonésie. Dans ce pays de 250 millions d'habitants, où moins de 4 % de la population possède un véhicule, l'objectif est de devenir une des premières marques du marché avec le lancement progressif de véhicules importés puis assemblés localement couvrant le cœur du marché.

L'année 2013 a été consacrée au lancement des premiers produits (Duster, Koléos, Mégane RS) afin de faire connaître Renault, ainsi qu'au développement d'un réseau commercial, à Jakarta et dans le reste de l'archipel indonésien.

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 (*White House Executive Order* du 3 juin 2013).

Renault s'appuie principalement sur la plate-forme X90 : véhicule L90 (Logan). Depuis le démarrage de la fabrication, en 2007, la production cumulée a dépassé les 330 000 Tondar (nom iranien de Logan). Par ailleurs, la Mégane est également assemblée en Iran par le constructeur Pars Khodro. Plus de 39 000 Mégane ont été assemblées depuis le début de cette coopération en 2008.

Les activités iraniennes, suite à ces sanctions et à leur très forte diminution, sont sorties du champ de consolidation du Groupe. Cette position sera adaptée en fonction de l'évolution politique et économique de ce dossier.

En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un milliard de rands (88 ME) pour assembler localement, dans l'usine de Rosslyn, des véhicules de la gamme Logan (*Pick-up* et Sandero) dont la production a démarré en 2009. Le *pick-up* est monté par Nissan qui commercialise le véhicule sous sa propre marque. Sandero, également monté par Nissan, est commercialisé par la filiale Renault South Africa qui a vendu près de 28 000 véhicules depuis le démarrage.

Par ailleurs, Renault Sas 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 le 1^{er} 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 pour objectif d'accélérer le développement du groupe Renault dans ce pays où sa pénétration reste faible. L'Afrique du Sud constitue le marché le plus important du continent africain avec 624 615 véhicules neufs vendus en 2013.

Au Maroc

Après le démarrage de la ligne 1 de l'usine de Tanger en 2012 (55 700 véhicules produits, Lodgy, Dokker et Dokker Van), 2013 a vu celui de la ligne 2 (Sandero II). La production de l'usine en 2013 dépasse 100 000 véhicules et devrait s'approcher de 200 000 en 2014. L'usine de Somaca à Casablanca a elle aussi démarré avec succès la production des Logan II, Sandero II et Symbol a atteint un volume record de 66 500 unités.

En Algérie

Renault a signé en décembre 2012 un accord pour la construction d'une usine de montage dans la région d'Oran. Cet accord prévoit la création d'une société commune Renault Algérie Production en partenariat avec la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels) et le FNI (Fonds National d'Investissement). La production de l'usine doit démarrer fin 2014 avec l'assemblage local de la Nouvelle Symbol en vue d'atteindre une première étape de capacité de 25 000 unités/an avec développement progressif de l'intégration locale. À terme, une production intégrant tôlerie et peinture sera installée pour atteindre une capacité de 75 000 véhicules/an.

En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités en matière de développement durable et d'environnement, en cohérence avec la politique Renault eco².

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 et de pièces de réemploi.

Au travers de sa filiale Gaia et de sa participation dans BCM, Renault Environnement valorise les pièces automobiles (rebuts de fabrication ou fins de série) et les déchets métalliques des usines du Groupe.

Pour plus de détails, cf. chapitre 2.3.

1.1.5 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1^{ER} MARS 2014 ♦

RENFORCEMENT DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

En septembre 2013, le Président-Directeur général et le Conseil d'administration ont adapté l'organisation du groupe Renault en créant deux nouvelles directions :

- une Direction Déléguée à la Compétitivité, placée sous la responsabilité du Directeur Délégué à la Compétitivité, ayant 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 ;
- une Direction Déléguée à la Performance, placée sous la responsabilité du Directeur Délégué à la Performance, ayant pour missions principales d'assurer la croissance des parts de marché et la profitabilité des ventes.

Les décisions stratégiques, ainsi que le suivi des questions financières, juridiques et affaires publiques, ressources humaines et audit, risques et organisation, sont de la responsabilité directe du P-DG Carlos Ghosn.

Deux comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- le Comité exécutif Groupe (CEG) ;
- l'*Operations Review* (OR).

1.1.5.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le CEG est en charge de la définition et la mise en œuvre des orientations et décisions stratégiques.

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

Le CEG est composé de dix membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur délégué à la performance, Directeur commercial Groupe ;

- le Directeur délégué à la compétitivité ;
- le Directeur délégué à la présidence ;
- le Directeur des ingénieries qualité informatique Groupe ;
- le Directeur des ressources humaines Groupe ;
- le Directeur du produit, programmes Groupe et véhicules utilitaires ;
- le Directeur des fabrications et *Supply Chain* Groupe ;
- 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.

1.1.5.2 L'« OPERATIONS REVIEW » RENAULT

Ce comité (OR) est en charge des décisions opérationnelles et de la revue des résultats relatifs aux :

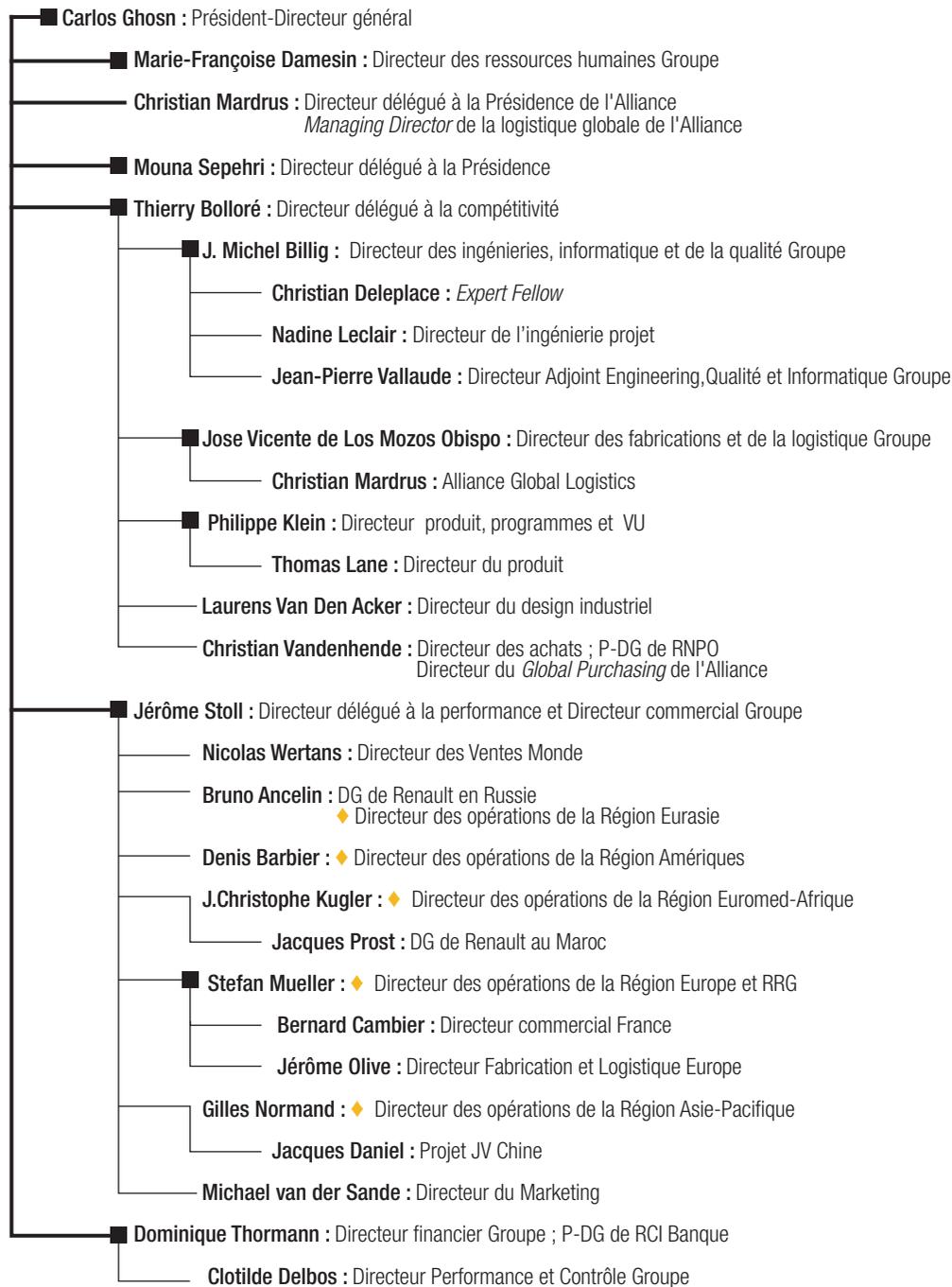
- KPI's business ;
- pilotage *free cash flow* ;
- profitabilité programmes et plannings ;
- différents rapports : qualité, véhicule électrique, coûts fixes, etc.

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

- les 10 membres du CEG ;
- les Directeurs des opérations des Régions Eurasie, Amériques, Euromed-Afrique, Asie-Pacifique ;
- le Directeur performance et contrôle Groupe ;
- le Directeur des achats.

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

1.1.5.3 ORGANIGRAMME AU 1^{ER} MARS 2014



■ Membre du Comité exécutif Groupe (CEG).

◆ Directeur des opérations de Région.

1.1.6 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE ◆

1.1.6.1 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 2013 : 32 165 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 33 735 personnes.

RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185

47001 Valladolid (Espagne)

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

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

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2013 : 4 626 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 7 875 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 2013 : 2 120 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 410 personnes.

OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6

80700 Dikilitas Besiktas Istanbul (Turquie)

Participation à 51,64 % de Renault s.a.s.

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.

Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires 2013 : 3 262 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 5 739 personnes.

DACIA

Calea Floreasca

Nr. 133-137 – Sector 1

Bucaresti (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pitesti.

Chiffre d'affaires 2013 : 4 131 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 14 098 personnes.

RENAULT ITALIA

Via Tiburtina 1159

Rome (Italie)

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

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2013 : 1 399 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 255 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 2013 : 655 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 2 036 personnes.

RENAULT FINANCE

48, avenue de Rhodanie

Case postale 1002 Lausanne (Suisse)

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

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

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2013 : 9 038 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 31 personnes.

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

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 2013 : 11,4 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2013 : 29 505 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 2 823 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTORS

17 th FL, HSBC Building
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu
Seoul, Korea 100-161 (Corée du Sud)

Participation à 79,79 % du Renault Group b.v.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires 2013 : 2 279 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 4 387 personnes.

RENAULT UK

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

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2013 : 1 043 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 168 personnes.

RENAULT RETAIL GROUP (FRANCE)

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

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

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

65 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2013 : 3 833 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 6 820 personnes.

AVTOFRAMOS

35, avenue Vorontsovskaja
109 147 Moscou (Russie)

Participation à 100 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2013 : 2 431 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 4 904 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 2013 : 3 494 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 6 603 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 2013 : 1 850 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 2 490 personnes.

RENAULT BELGIQUE LUXEMBOURG

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

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

Activité : importateur pour la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg des véhicules et pièces de rechange des marques Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires 2013 : 1 083 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 204 personnes.

RENAULT ALGÉRIE SPA

13, route Dar-El-Beida
Zone industrielle Oued Smar
16000 - Alger (Algérie)

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

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

Chiffre d'affaires 2013 : 1 140 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 429 personnes.

RENAULT MAROC (RENAULT MAROC COMMERCIAL)

44 Boulevard Khalid Ibnou Loualid
Ain Sebaa
20250 - Casablanca (Maroc)

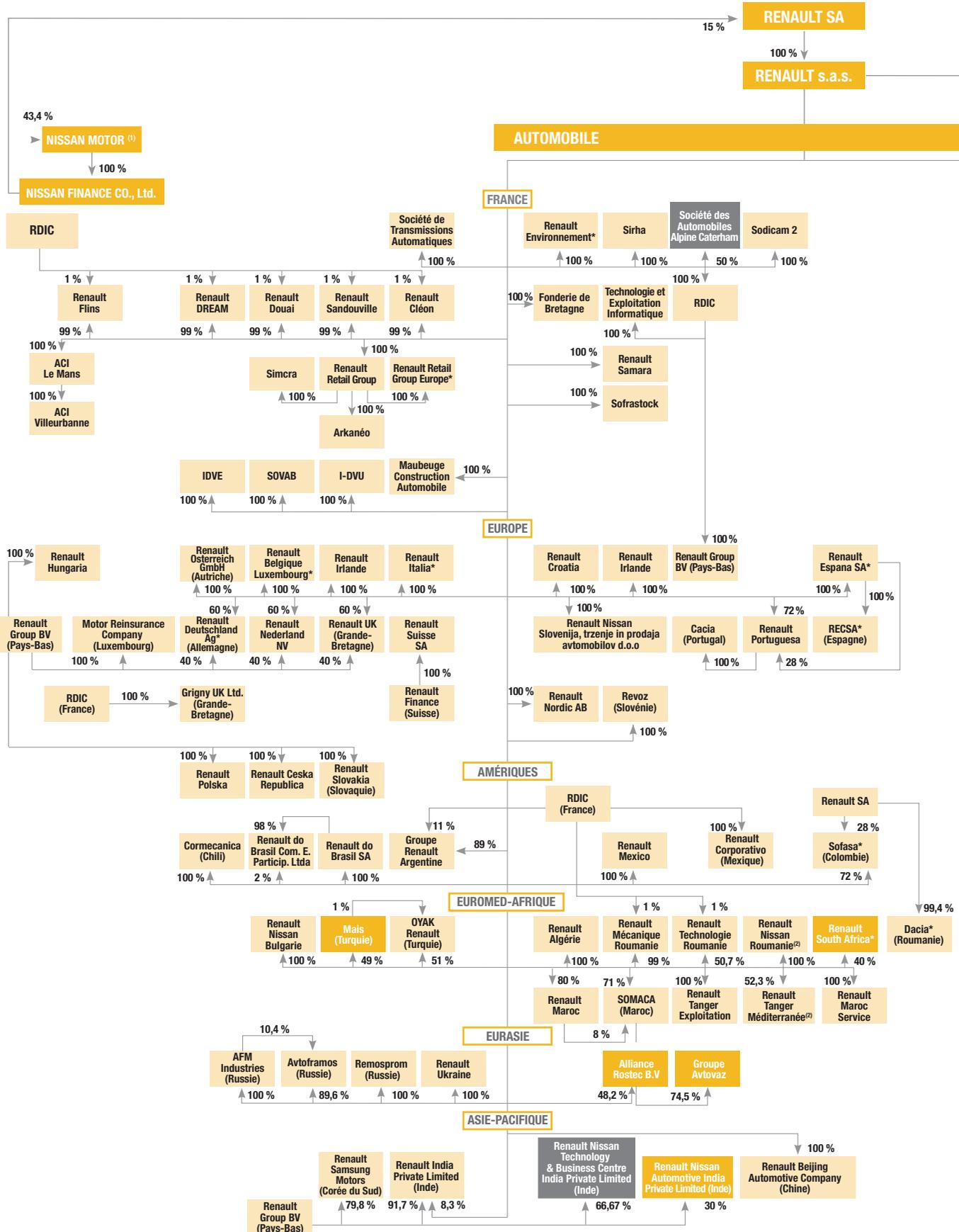
Participation à 80 % de Renault s.a.s.

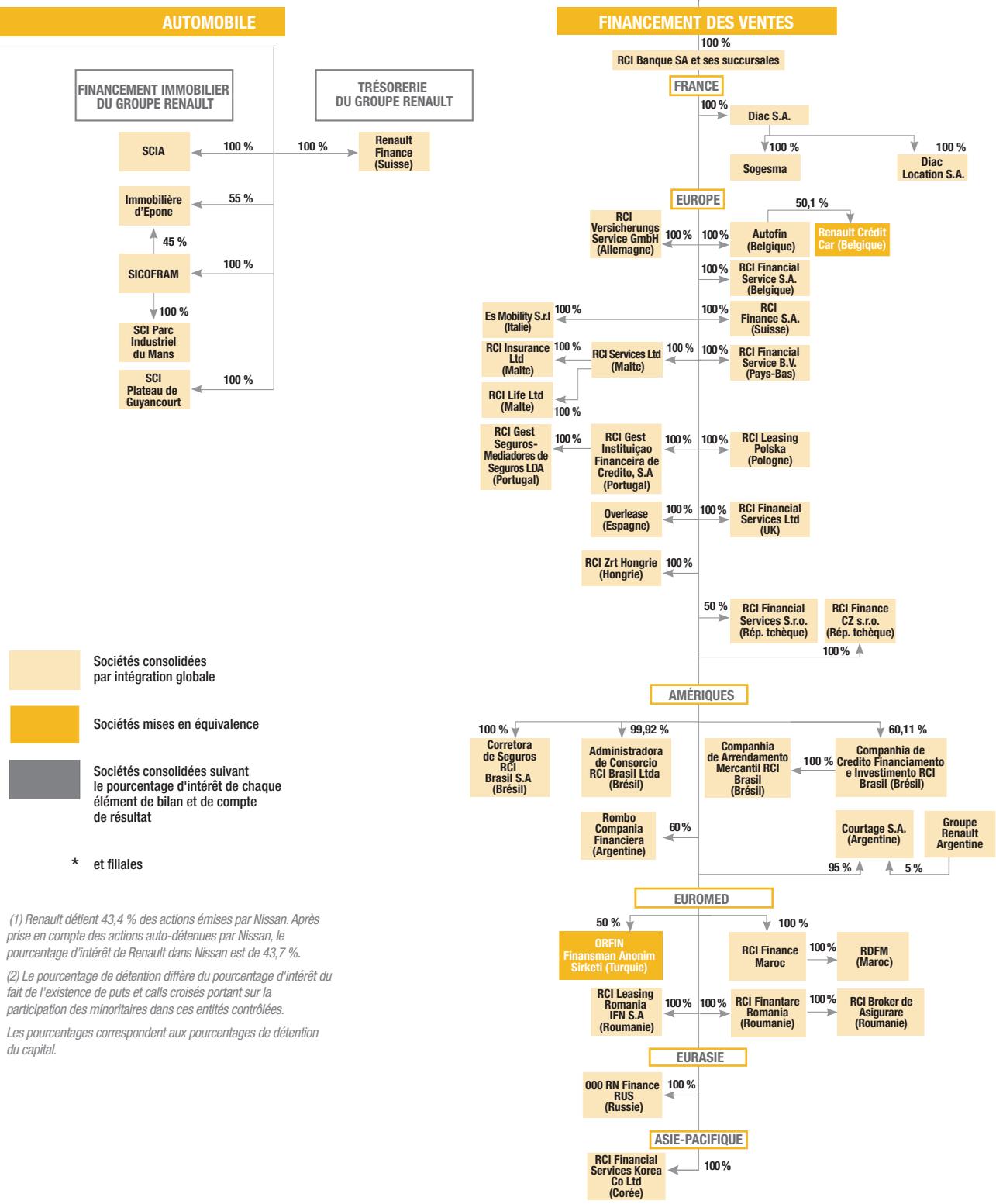
Activité : importation et commercialisation des véhicules de marque Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires 2013 : 532 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2013 : 160 personnes.

1.1.6.2 ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ CONSOLIDÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2013





(1) Renault détient 43,4 % des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions auto-détenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 43,7 %.

(2) Le pourcentage de détention diffère du pourcentage d'intérêt du fait de l'existence de puts et calls croisés portant sur la participation des minoritaires dans ces entités contrôlées.

Les pourcentages correspondent aux pourcentages de détention du capital.

1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Le 27 mars 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 % et a procédé au rachat de filiales financières de Nissan en Europe. Le montant total de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars à cette époque).

Les principales étapes de la construction de l'Alliance sont décrites au paragraphe 1.2.2.1 ci-après.

1.2.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE ♦

1.2.1.1 LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

QUATORZE ANNÉES DE COOPÉRATION ET DE SYNERGIES

L'Alliance Renault-Nissan représente la collaboration stratégique pluriculturelle la plus stable et la plus productive de l'industrie automobile. Ce partenariat unique en son genre est un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier. Plus particulièrement, au cours des cinq dernières années, l'Alliance a non seulement joué un rôle important en tant que « tampon » capable de protéger ses partenaires lors des ralentissements régionaux, mais également en tant qu'accélérateur du succès de Renault et de Nissan sur certains des marchés les plus dynamiques du monde.

En 2013, l'Alliance a vendu un volume record de 8,26 millions de véhicules à l'échelle mondiale, soit une progression de 2,1 % par rapport à l'année précédente. C'est la cinquième année consécutive que l'alliance Renault-Nissan affiche des ventes en hausse. Ce chiffre tient compte des ventes des cinq grandes marques de l'Alliance – Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan et Infiniti – ainsi que de Lada produit par le partenaire russe AVTOVAZ. L'Alliance a obtenu une part du marché mondial d'environ 10 % en 2012, se positionnant en 4^e position derrière Toyota, Volkswagen et General Motors.

PRINCIPES DE L'ALLIANCE

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuels ainsi que sur la transparence entre ses membres. Ce partenariat s'attache à développer des solutions « gagnant-gagnant » attrayantes tant pour les partenaires que pour les clients, et tend à maximiser les économies d'échelle tout en préservant les identités distinctes des marques et leur culture d'entreprise.

OBJECTIFS

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

- être reconnue parmi les clients comme l'un des trois meilleurs groupes automobiles pour la qualité et l'attractivité de ses produits et services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies clés, chaque partenaire étant *leader* dans des domaines d'excellence spécifiques ;

- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

Concernant la technologie zéro émission, l'Alliance est *leader* sur le segment des véhicules électriques, avec plus de 134 000 véhicules électriques vendus depuis le début de la commercialisation fin 2010, soit un chiffre supérieur au cumul des ventes de tous les principaux constructeurs automobiles réunis de ce segment.

GESTION STRATÉGIQUE

Renault et Nissan, dont les sièges sociaux respectifs sont situés à Boulogne-Billancourt (France) et à Yokohama (Japon), ont des directions distinctes et gèrent leurs activités sous la responsabilité de leurs Comités exécutifs respectifs, responsables devant leur Conseil d'administration et leurs actionnaires propres.

En mars 2002, l'Alliance a créé une société de management stratégique de droit néerlandais détenue conjointement et à parité par Nissan et Renault dans le but d'élaborer une stratégie commune et de gérer l'ensemble des synergies. Renault-Nissan b.v. (RNBV) abrite le Directoire de l'Alliance, présidé par Carlos Ghosn, son Président-Directeur général.

1.2.1.2 LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'ALLIANCE POUR RENAULT

RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

Grâce à l'Alliance, Renault peut partager les frais de développement de nouvelles technologies avec son partenaire Nissan. Le budget commun de R&D s'élève à environ 5 milliards d'euros.

L'Alliance, qui a consacré 4 milliards d'euros à des projets de mobilité durable depuis 1992, est le premier rapprochement automobile mondial dans ce domaine. L'Alliance a contribué à accélérer le développement de véhicules zéro émission par les deux partenaires.

Véhicules purement électriques

- L'Alliance possède la plus large gamme de véhicules 100 % électriques (VE) en circulation.

- Le premier véhicule électrique de l'Alliance – Nissan LEAF – a été mis sur le marché en décembre 2010. Nissan LEAF représente la meilleure vente de véhicule électrique au niveau mondial et s'est vu décerner de nombreuses distinctions internationales, notamment la « World and European Car of the Year 2011 » (meilleure voiture en Europe et dans le monde pour l'année 2011), et la « Japan Car of the Year 2011-2012 » (meilleure voiture au Japon pour 2011-2012).
- En octobre 2011, Renault a lancé Kangoo Z.E., le premier véhicule utilitaire électrique de l'Alliance. Élu « International Van of the Year 2012 » (meilleur utilitaire international pour l'année 2012), Kangoo Z.E. a remporté un appel d'offres pour 15 000 véhicules initié par un groupement de 19 entreprises françaises, dont les services postaux français. Renault Fluence Z.E., berline familiale de luxe, a été mise sur le marché en décembre de la même année. Twizy a été commercialisé en mars 2012. Les prises de commande pour la berline compacte ZOE, qui dispose d'une autonomie de 210 km (NEDC), ont démarré fin 2012.
- Nissan lancera son deuxième modèle zéro émission en 2014 : l'utilitaire e-NV200.

Véhicules à pile à combustible

Les partenaires de l'Alliance travaillent également sur d'autres technologies destinées à réduire les émissions de CO₂, notamment sur les véhicules à propulsion hybride, au biocarburant et à l'hydrogène.

En janvier 2013, l'Alliance Renault-Nissan, Daimler AG et Ford Motors Company ont annoncé un accord tripartite unique pour co-développer un système commun de pile à combustible (PAC) et accélérer la disponibilité de cette technologie. Ensemble, les partenaires développeront un système de pile à combustible commun qui pourra être utilisé par chacune des entreprises dans le développement de véhicules électriques à pile à combustible bien différenciés, sous chaque marque. Ce système présente l'avantage de ne pas émettre de CO₂ à l'usage.

ORGANES MÉCANIQUES

Le groupe de travail conjoint en charge des organes mécaniques (*Powertrain Cross-Company Team*, CCT), soutenu par l'*Alliance Powertrain Planning Office*, s'investit largement depuis 2009 afin d'optimiser les performances et de réduire la diversité des organes mécaniques. En 2011, les transmissions et moteurs communs ou croisés représentaient respectivement 58 % de l'ensemble des moteurs de l'Alliance et 74 % du nombre total de transmissions de l'Alliance. En 2013, plus de 80 % de l'ensemble des organes mécaniques étaient communs.

L'optimisation des performances et le respect de nouvelles normes d'émission strictes constituent également un principe important au sein de l'Alliance.

En 2013, l'Alliance a lancé deux nouveaux moteurs développés conjointement : Le Energy dCi 110 et le Energy TCe 115. Le moteur Energy dCi est l'un des plus sobres de sa catégorie, avec une consommation de 4,3 litres/100 km pour 112 g de CO₂/km. Ce moteur diesel équipe le Renault Mégane/Scénic et le Qashqai de Nissan. Le Energy TCe 115 offre un meilleur agrément de conduite avec une accélération départ arrêté et des reprises à moyen régime parmi les plus remarquables dans sa catégorie, ainsi qu'une consommation et des émissions nettement plus faibles. Ce moteur essence équipe les mêmes modèles Renault et Nissan.

Les moteurs Energy dCi 110 et Energy TCe 115 équipent également le « City Van » Citan de Daimler.

Production de la boîte de vitesses « J » de Renault en Inde et en Chine

En 2013, Renault-Nissan Alliance India Private Limited (RNAIPL), l'usine de l'Alliance basée à Chennai (Inde), ainsi que Dongfeng Nissan Engine Company (DNEC) installée à Huadu, en Chine, ont débuté la production de la boîte de vitesses phare de Renault, le modèle manuel « J » à cinq vitesses. La localisation de la production en Inde et en Chine contribue à soulager les usines européennes des contraintes liées aux capacités de production, tout en minimisant l'exposition au risque de change sur ces marchés.

Plus de 90 % de l'ensemble des véhicules Renault et Nissan vendus en Inde sont équipés de cette boîte de vitesses, qui est également installée dans 30 % de la production Nissan en Chine. À l'avenir, la boîte de vitesses sera également installée sur les véhicules Renault fabriqués en Chine, dès que le gouvernement aura donné au constructeur son accord pour lancer la production dans le pays.

La production de la boîte de vitesses « J » a débuté en 1981, sur le site de Renault Cléon. Proposée sur les véhicules Renault et Nissan, mais aussi Mercedes-Benz et Lada, la boîte de vitesses a été vendue à près de 2,7 millions d'exemplaires en 2013.

Les sites manufacturiers de l'Alliance appuient l'expansion de Renault et de Nissan dans le monde

Grâce à l'Alliance, Renault et Nissan réalisent des économies d'échelle en produisant, ensemble, des véhicules dans sept pays du globe : le Brésil, l'Inde, la France, la Russie, l'Espagne, l'Afrique du Sud et la Corée du Sud. RNBV Alliance Industrial Sourcing, entité créée en 2009, identifie les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire les véhicules, en partageant les usines et les plates-formes existantes afin de minimiser les coûts et de réduire le coût total de livraison (*total delivery cost* ou TDC). Le Groupe identifie, en outre, les opportunités commerciales qui peuvent se présenter pour l'un des partenaires à travers une fabrication croisée réalisée par l'autre partenaire sur un nouveau marché.

Inde

L'Inde est l'un des piliers de la stratégie de l'Alliance concernant les nouveaux marchés à forte croissance. L'usine de Chennai en Inde, inaugurée en 2010, est la première usine de l'Alliance dans le monde et accueille le plus grand projet de plate-forme commune de l'Alliance. Elle produit le petit modèle compact Nissan Micra et la berline Nissan Sunny, tous deux destinés à l'exportation mondiale, le monospace Evalia ainsi que le SUV compact haut de gamme Terrano de Nissan. L'usine produit également plusieurs modèles Renault : le 4x4 haut de gamme Koleos, la berline familiale Renault Fluence, la nouvelle compacte Pulse, le 4x4 Duster et la berline haut de gamme Scala. Tous ces modèles sont destinés au marché indien. Tandis que les modèles Koleos et Fluence sont entièrement assemblés à partir de CKD, les autres véhicules sont construits de A à Z sur le site de l'usine. Renault exporte également le Duster vers les autres marchés à conduite à droite dans les Régions Europe, Asie et Afrique. L'usine de Chennai produit aussi des organes mécaniques pour les véhicules de l'Alliance fabriqués en Inde, notamment la

boîte de vitesses manuelle « J », produit phare de Renault dans sa catégorie. L'Alliance a l'intention de faire en sorte que les ouvriers du site de Chennai soient les meilleurs dans leur domaine, par rapport à d'autres constructeurs indiens. Pour atteindre cet objectif, la direction de l'usine de Chennai a adopté le système de production intégré de l'Alliance ou *Integrated Manufacturing System* (AIMS), ainsi que le système de production de l'Alliance, l'*Alliance Production Way*, qui conjugue les meilleures pratiques et le référentiel de Renault-Nissan, tout en contribuant à maintenir les coûts le plus bas possible.

Chennai abrite également le premier centre technique commun de l'Alliance, le joint-venture Renault Nissan Technical and Business Center India Ltd. (RNTBCI). Le centre a entièrement intégré le fonctionnement de Renault et de Nissan, y compris les fonctions ingénierie, achats, analyse des coûts, ressources humaines, finance, systèmes d'information et administration. Le centre apporte son soutien au développement des activités indiennes, comme l'ingénierie produit et process ou la fabrication, ainsi qu'au design et aux projets spéciaux du bureau de style de Renault à Bombay. Renault a été le premier constructeur européen à mettre sur pied une équipe dédiée au design en Inde, afin de concevoir des véhicules répondant aux besoins et aspirations spécifiques des conducteurs indiens.

L'Alliance gère aussi une plate-forme logistique à Pune, qui produit des composants pour les usines de l'Alliance partout dans le monde.

Russie

La Russie va devenir l'un des piliers de la croissance de l'Alliance dans les cinq années à venir. En décembre 2012, l'Alliance et la holding publique Rostec (auparavant connue sous le nom de Russian Technologies) ont décidé de créer un joint-venture afin d'acquérir une participation majoritaire au capital d'AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe. Selon les termes du contrat, Renault-Nissan investira 23 milliards de roubles dans le joint-venture, dans la perspective de faciliter la modernisation d'AVTOVAZ. Cet investissement confèrera au groupe automobile franco-japonais 67,13 % du capital du joint-venture à terme. Le joint-venture détient alors 74,5 % d'AVTOVAZ au 31 décembre 2013. Fin 2013, l'Alliance détient une participation de 63,64 % dans le joint-venture, répartis comme suit : 48,20 % pour Renault s.a.s., et 15,44 % pour Nissan Holding International B.V.

L'Alliance a quatre sites de production en Russie, situés à Togliatti, Moscou, Saint-Pétersbourg et Izhavto. En 2016, l'Alliance devrait disposer d'une capacité de production totale de 1,6 million de véhicules en Russie, contre 1,1 million en 2011.

La production sur la nouvelle chaîne de l'usine de Togliatti, la plus importante usine d'assemblage du monde, a débuté en avril 2012 avec le monospace Lada Largus. Plus tard cette même année, la berline Almera de Nissan sortait des portes de l'usine. Cinq modèles distincts des trois sociétés seront produits dans un proche avenir sur cette chaîne afin de réduire les coûts, tout en préservant les caractéristiques uniques de chacune des marques.

En Russie, l'Alliance cible une part de marché de 40 % d'ici 2016, pour 30 % à 2013.

Corée du Sud

En Corée du Sud, l'usine de Renault Samsung à Busan produit des véhicules Nissan – comme SM3 de la précédente génération – destinés à être exportés vers la Russie et d'autres pays.

En juillet 2012, l'Alliance Renault-Nissan a fait part de son projet d'investir 160 millions de dollars US en Corée afin de répondre à la demande que devrait susciter la nouvelle génération du Nissan Rogue et d'accélérer la croissance de Renault Samsung Motors. La production du cross-over Nissan Rogue à Busan débutera en 2014 : la capacité annuelle sera d'environ 80 000 véhicules.

La production du Rogue nouvelle génération à Busan entraîne une augmentation de l'activité de Renault Samsung Motors, qui avait initié un peu plus tôt dans l'année un plan de redressement intitulé « RSM 2012 Revival Plan ». Ce plan a pour objet d'atteindre l'indispensable niveau de performance et de compétitivité à Busan, tout en enrichissant la gamme de véhicules de RSM, qui comporte aujourd'hui quatre modèles.

VENTES & MARKETING

Achats communs de médias en Europe

Depuis 2009, Renault et Nissan s'adressent à une seule agence d'achat d'espace médias en Europe : Omnicom-OMD.

Omnicom-OMD gère l'achat d'espace médias dans 24 pays de l'Europe élargie pour Renault Nissan et 20 pays pour Nissan. Le budget combiné a avoisiné 617 millions d'euros en 2013.

Contrat de flotte commun

Grâce à la vaste gamme de produits et à l'empreinte commerciale mondiale de l'Alliance, Renault et Nissan ont été en mesure de signer un contrat de flotte exclusif avec le groupe agroalimentaire Danone, basé à Paris. Dans le cadre de cet accord inédit pour l'Alliance, les deux sociétés fourniront à Danone 15 000 véhicules dans 25 pays sur une période d'au moins cinq ans.

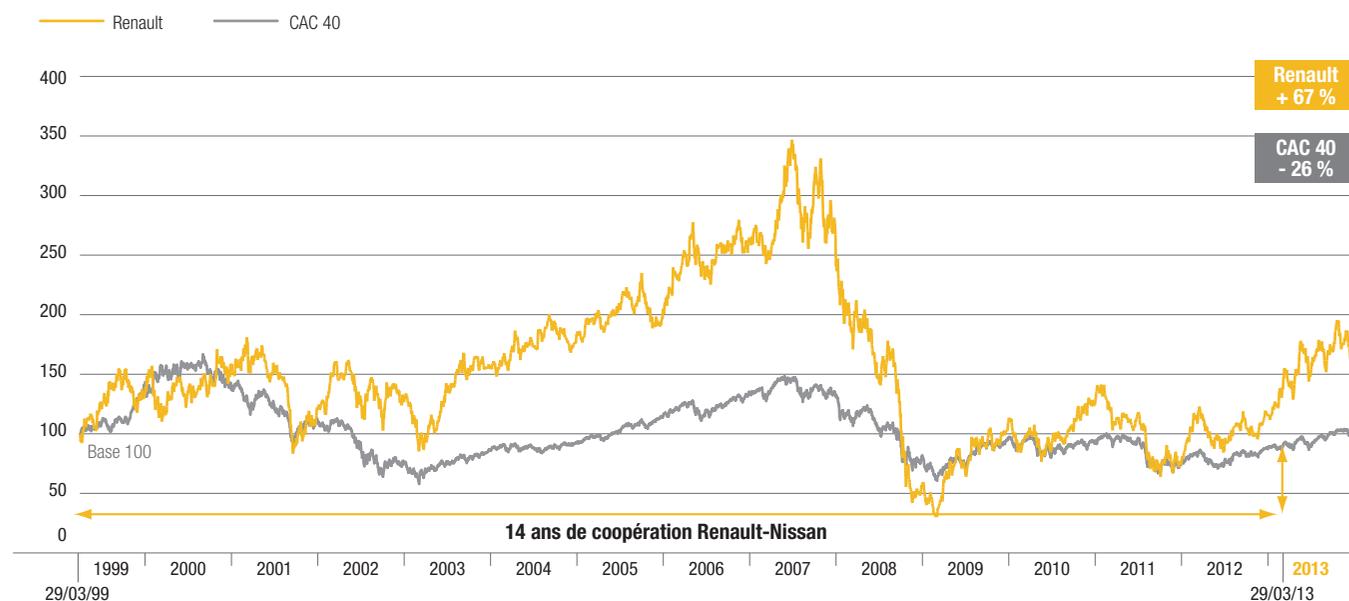
Les directeurs de flotte de Danone pourront choisir des véhicules parmi les quatre marques de l'Alliance Renault-Nissan : Renault, Dacia, Nissan et Infiniti. La gamme de produits s'étend des voitures particulières appartenant aux segments A à E aux utilitaires, sans oublier les modèles électriques. Les volumes les plus importants sont destinés à la Russie, au Mexique et à la France.

DIVERSITÉ

Se référer au chapitre 2 de ce Document de référence, paragraphe 2.5.2.4.

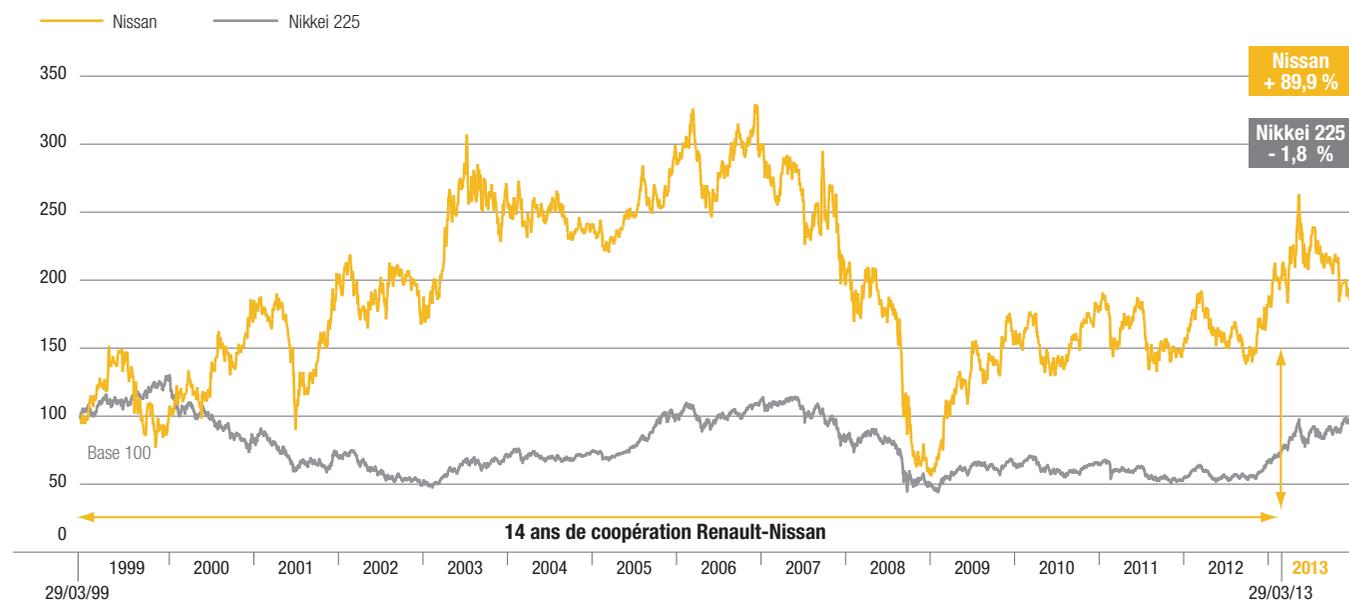
1.2.1.3 ÉVOLUTION DES TITRES RENAULT ET NISSAN DEPUIS 1999, CRÉATION DE L'ALLIANCE

Évolution du titre Renault entre le 29 mars 1999 et fin décembre 2013



Source : Reuters.

Évolution du titre Nissan entre le 29 mars 1999 et fin décembre 2013



Source : Reuters.

CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG		31 DÉCEMBRE 2013
Toyota	96 736	1	Toyota	152 837
Daimler	81 541	2	VW	92 867
Ford	59 848	3	Daimler	67 286
GM	52 518	4	BMW	54 671
Honda	39 961	5	Honda	54 155
VW	22 159	6	Ford	44 167
BMW	16 277	7	Hyundai	41 356
Fiat	13 522	8	GM	41 195
Nissan	9 049	9	Nissan	27 592
Renault	8 393	10	Renault	17 285
PSA	6 615	11	Fiat	7 435
Hyundai	678	12	PSA	3 349

Volvo a été retiré compte tenu de son recentrage sur des activités industrielles.

1.2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE ♦

1.2.2.1 PRINCIPALES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'Alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a resserré la communauté d'intérêts entre les deux entreprises. Le 1^{er} mars 2002, Renault a accru sa participation dans Nissan en la portant de 36,8 % à 44,3 % par l'exercice de bons de souscription détenus depuis 1999. Parallèlement, Nissan, *via* sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., est entré dans le capital de Renault. Par voie d'augmentations de capital réservées, le 29 mars et le 28 mai 2002, Nissan a acquis en deux temps 15 % du capital de Renault. L'entrée de Nissan dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà le cas pour Renault concernant Nissan. Nissan a également obtenu un second siège au Conseil d'administration de Renault.

Pendant cette deuxième étape, les deux entreprises ont créé Renault-Nissan b.v. et le Directoire de l'Alliance qui s'est vu confier la mission de définir la stratégie de l'Alliance et une vision commune à long terme.

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

1.2.2.2 GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CRÉATION DE RENAULT-NISSAN B.V. (RNBV)

Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan b.v. (RNBV) est une société commune, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance.

Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v. », cette structure renforce le pilotage de l'Alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de l'autonomie de chaque partenaire, tout en garantissant un mode de fonctionnement collégial.

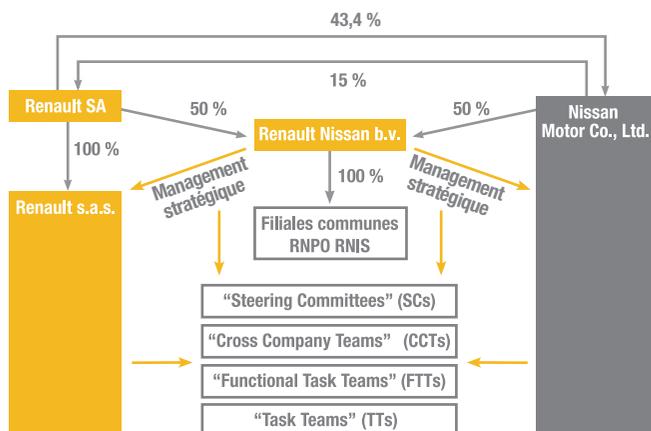
RNBV est dotée de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd.

RNBV détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd.

Parmi elles figurent Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), créée en avril 2001, et Renault-Nissan Information Services (RNIS), filiale commune de 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.

En janvier 2014, l'Alliance Renault-Nissan a annoncé des plans destinés à étudier une convergence renforcée au sein de quatre de ses fonctions clés : achat, fabrication et logistique, R&D et ressources humaines. Ces convergences approfondies permettraient d'accélérer les synergies et d'accroître les performances. Chaque projet sera conduit par un responsable unique. D'après les estimations, la prochaine étape majeure de l'évolution de l'Alliance devrait donner lieu à des synergies, qui assureront des économies annuelles d'un montant 4,3 milliards d'euros en 2016, soit une nette augmentation par rapport aux prévisions de 2,8 milliards d'euros pour 2013. Les projets de convergence devraient être présentés aux délégations des collaborateurs concernés et aux organismes décisionnaires *corporate* pour les sociétés Renault en France et Nissan au Japon. Ils seront confirmés d'ici la fin du premier trimestre 2014, avant d'être mis en œuvre.

Structure de l'Alliance



LES POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

RNBV met en œuvre les décisions prises par le Directoire de l'Alliance créé par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

RNBV a un **pouvoir de décision** circonscrit à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. En termes d'importance, ces décisions sont celles qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés en étant certaines de pouvoir les mettre en œuvre à l'échelle mondiale et donc de tirer parti d'économies d'échelle. Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

- l'adoption des plans à trois, cinq et dix ans (projets stratégiques quantifiés) ;
- la validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
- 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 le pilotage des groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams*, « CCT ») et des groupes de travail fonctionnels (*Functional Task Teams*, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout groupe de travail (*Task Teams*) ; ces groupes opèrent dans les principaux secteurs d'activité et sont chargés d'explorer de nouvelles synergies entre les deux sociétés. Les directeurs d'équipe rendent régulièrement compte au Directoire de l'Alliance (AB) des progrès réalisés dans leurs domaines d'activité respectifs ;
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

RNBV dispose, en outre, du **pouvoir de proposer**, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles, Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. Ces deux entités sont libres de suivre ou de

ne pas suivre 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 cadre 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 spécifiques 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 s.a.s. et d'autres sociétés.

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 groupes conservent en propre leur autonomie de gestion, l'identité de leurs marques respectives, leurs organes de représentation, leurs salariés et leurs résultats.

En mai 2009, l'organisation de l'Alliance a été renforcée par la création d'une petite équipe spécialisée ayant pour mission d'élargir et d'approfondir la coopération et de maximiser la contribution des synergies aux performances des deux partenaires. Cette équipe est centrée sur les domaines de priorité suivants : achats, production de véhicules et d'organes mécaniques, plates-formes et pièces communes, logistique mondiale, systèmes d'information, recherche et technologies avancées, la nouvelle activité zéro émission et l'activité batteries.

Cette équipe, sous la responsabilité directe de Carlos Ghosn, se réunit tous les mois dans les locaux de RNBV à Amsterdam pour examiner les projets et formuler des recommandations au Directoire de l'Alliance concernant les nouveaux domaines de synergies et les opportunités.

ALLIANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE LEADERSHIP ZÉRO ÉMISSION

Se référer au paragraphe « Recherche et ingénierie avancée » du 1.2.1.2.

ALLIANCES STRATÉGIQUES

L'Alliance recherche des coopérations stratégiques avec d'autres partenaires pour augmenter les économies d'échelle pour accélérer sa croissance dans de nouvelles régions, financer la R&D des moteurs et véhicules de nouvelle génération et construire des véhicules qui satisfont ou même dépassent les contraintes environnementales. Aujourd'hui, l'Alliance dispose d'accords de collaborations stratégiques avec de nombreux constructeurs automobiles, dont l'Allemand Daimler, le Chinois Dongfeng Motor ou encore certains constructeurs régionaux tels que Ashok Leyland en Inde.

En 2013, l'Alliance a annoncé son ambition d'explorer des coopérations à large échelle, portant notamment sur la capacité de production, les technologies ainsi que le développement de produits conjoints. Cette décision d'envisager divers projets communs est née du partenariat existant entre Nissan et Mitsubishi. Les deux sociétés ont créé un joint-venture centré sur le développement conjoint de « kei », des véhicules compacts commercialisés sous les deux marques au Japon.

Dans le cadre de cet accord, les sociétés Nissan et Mitsubishi envisagent actuellement de développer conjointement un nouveau modèle sur le segment des véhicules compacts qui serait destiné au marché mondial et décliné, notamment, dans une version électrique. Parallèlement, Renault et Mitsubishi travaillent, entre autres, au lancement sur le marché américain de berlines commercialisées sous la marque Mitsubishi et basées sur les modèles Renault.

Coopération avec Daimler

En avril 2010, l'Alliance Renault-Nissan a annoncé une coopération stratégique avec Daimler AG, constructeur de véhicules de luxe. 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 dans un Comité de coopération qui est co-présidé par Carlos Ghosn et Dieter Zetsche et qui se compose des hauts dirigeants de l'Alliance, 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.

Les premiers produits issus de la coopération stratégique entre Renault-Nissan et Daimler initiée en 2010 sont d'ores et déjà en circulation : en septembre 2012, Daimler a commercialisé son « City Van » Citan, conçu à partir du Kangoo de Renault. Le véhicule est construit au sein de l'usine Renault de Maubeuge, en France, qui assure également la production de l'utilitaire léger Kangoo.

Le Citan, qui représente environ 25 % de la production totale de l'usine de Maubeuge, est également équipé d'un moteur diesel à quatre cylindres de 1,5 litre développé conjointement par Renault et Daimler. Une variante de ce moteur a été lancée sur le marché sous le capot des nouveaux modèles Mercedes-Benz Classe A et Classe B au cours de l'année 2012.

En octobre 2013, Infiniti, la marque haut de gamme de Nissan, a lancé la berline sport Q50 équipée d'un moteur diesel quatre cylindres de 2,2 litres développé conjointement par Nissan et Daimler. Une version essence de 2 litres de la Q50 a été dévoilée à l'occasion du salon automobile Guangzhou organisé en Chine dans le courant de cette même année.

De plus, Renault et Daimler travaillent à la nouvelle génération de la Twingo et de la Smart à quatre places dont la production sera assurée par le site Renault de Novo Mesto (Slovénie). Ces deux véhicules compacts sont désormais développés conjointement à partir d'une architecture commune, mais demeurent néanmoins des produits distincts dotés de leur identité propre. Les véhicules seront commercialisés au cours du second semestre 2014.

Nissan et Daimler travaillent également à divers projets bilatéraux, notamment à la fabrication commune de moteurs essence quatre cylindres Mercedes-Benz produits sur le site d'assemblage d'organes mécaniques de Nissan à Decherd, Tennessee (États-Unis). La production de ces moteurs, destinés à équiper les modèles Mercedes-Benz et Infiniti, débutera à mi-2014, et les capacités installées permettront d'atteindre 250 000 unités par an une fois que la production sera montée en cadence. D'autre part, Nissan, Daimler et Ford Motor Co. collaborent au développement d'un système et d'un assemblage communs de piles à combustible afin d'accélérer la disponibilité des véhicules reposant sur cette technologie.

L'ensemble des partenaires reste à l'affût de tous les nouveaux domaines de collaboration potentielle, sans a priori. Dans le même temps, l'alliance Renault-Nissan et Daimler continueront d'étudier les opportunités qui se présentent dans divers domaines, notamment l'échange des *benchmarks* et des meilleures pratiques.

En 2013, Renault et Daimler se sont vu décerner le prestigieux prix franco-allemand de l'économie pour leur coopération industrielle. Remis par la Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie, le prix récompense les meilleures coopérations franco-allemandes dans quatre domaines : la coopération industrielle, l'environnement, l'innovation et les nouvelles technologies, ainsi que les ressources humaines.

LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE ♦

Le rôle du Directoire de l'Alliance

Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board* – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Le Directoire, qui est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance, s'est réuni neuf fois en 2013. La réunion la plus récente a eu lieu en janvier 2014 à Amsterdam avec 200 senior managers pour une convention de deux jours où Carlos Ghosn a annoncé des plans pour quatre projets de convergence autour des Achats, Fabrication et Logistique, R&D et Ressources Humaines afin d'accélérer les synergies et améliorer la performance.

Renault, d'une part, et Nissan, d'autre part, pilotent chacune leurs activités et leurs performances comme deux entreprises distinctes. La gestion opérationnelle de chaque groupe reste du ressort de sa Direction générale, responsable devant son Conseil d'administration.

Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis novembre 2011, le Directoire est présidé par Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault et Président-Directeur général de Nissan. Le Directoire de l'Alliance, qui pilote la stratégie à moyen et long terme, compte également quatre membres issus de Renault (Mouna Sepehri, Jean-Michel Billig, Thierry Bolloré et Jérôme Stoll) et quatre membres issus de Nissan (Toshiyuki Shiga, Mitsuhiko Yamashita, Hidetoshi Imazu et Greg Kelly).

D'autres membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance (ABM). Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

RNBV est une société conjointe de droit néerlandais, et n'a pas à ce titre de Conseil de surveillance. Cependant, RNBV n'étant pas une société mère, mais une filiale conjointement détenue par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., les dirigeants de RNBV peuvent être remerciés par les sociétés mères.

Activités 2013

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

- accélération et développement des synergies : RNBV joue un rôle déterminant dans l'optimisation de l'utilisation des capacités de production de Renault et Nissan, notamment sur les marchés émergents. RNBV cherche systématiquement des opportunités pour minimiser le coût logistique pour l'Alliance ;
- projets et organisations communs de l'Alliance : pour soutenir la croissance de l'Alliance à l'international, RNBV pilote la création d'entités communes. En 2013, l'Alliance a mis en place une société d'achats commune (CPO) en partenariat avec AVTOVAZ en Russie. Par ailleurs, RNBV mène d'importants projets destinés à renforcer la performance de Renault et de Nissan ;

- organisation commune de développement de véhicules du segment A : cette organisation commune de développement de véhicules appartenant à la catégorie la plus abordable dans le cadre de l'approche *Common Module Family*, le système modulaire et unique d'architecture automobile de Renault-Nissan, a été instituée en 2012. Elle est dirigée par un directeur dédié de l'Alliance basé en Inde. Cette initiative constitue le premier programme parfaitement inédit, entièrement développé par les équipes de Renault s.a.s. et de Nissan Motor Co. Ltd., qui travaillent en étroite collaboration depuis son lancement. En 2013, l'Alliance a annoncé que la production des véhicules du segment A débiterait en 2015 sur le site de l'alliance Renault-Nissan basé à Chennai, en Inde ;
- partenariats automobiles : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs. L'Alliance a conclu des accords de collaboration stratégique avec de nombreux constructeurs automobiles, dont l'Allemand Daimler, le Chinois Dongfeng ou encore certains constructeurs régionaux tels que Ashok Leyland en Inde. En 2013, l'Alliance a annoncé qu'elle explorait une collaboration à large échelle avec Mitsubishi Motors autour de technologies et produits mondiaux ;
- communication : RNBV soutient les activités de l'Alliance au travers d'actions ciblées sur des événements majeurs tels que le *Women's Forum* et le *World Economic Forum*. L'Alliance soutient également d'importantes conférences consacrées à l'environnement. En 2013, l'Alliance a participé à la conférence de Vienne sponsorisée par R20, le groupe de lutte contre le changement climatique fondé par l'ancien gouverneur de la Californie, Arnold Schwarzenegger. Les équipes responsables de la communication accélèrent également les communications internes relatives à l'Alliance au sein des deux sociétés.

LES COMITÉS DE PILOTAGE OU *STEERING COMMITTEES (SC)*

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

Il existe onze comités de pilotage, centrés sur différents domaines, qui apportent leur soutien aux CCT et aux FTT dans la mise en œuvre des projets de l'Alliance :

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. Planification | 7. Amérique |
| 2. Développement Produit et Fabrication | 8. Europe |
| 3. Ventes et services | 9. Russie |
| 4. Marketing et communications | 10. Chine |
| 5. Afrique | 11. Asie et Pacifique (hors Chine) |
| 6. Moyen-Orient et Inde | |

LES GROUPES DE TRAVAIL CONJOINTS OU *CROSS-COMPANY TEAMS (CCT)*

Le *CCT* est un groupe de travail composé de collaborateurs et d'experts des deux entreprises, dont le rôle est d'explorer les champs de coopération et de synergies possibles entre Renault et Nissan, de formuler et d'élaborer les projets de façon concrète, puis de contrôler leur mise en œuvre après décision du Directoire.

Dix-sept équipes travaillent sur les domaines suivants :

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Planification Produit | 9. Véhicules électriques |
| 2. Véhicules utilitaires | 10. Corée |
| 3. Recherche et ingénierie avancée | 11. Afrique du Sud |
| 4. Ingénierie véhicule | 12. Inde |
| 5. Organes mécaniques | 13. Matières premières |
| 6. Ingénierie process | 14. Ventes <i>corporate</i> |
| 7. Fabrication | 15. Recherches marketing conjointes |
| 8. Pièces et accessoires | 16. RP/Presse/Com |
| | 17. Asean |

Chaque *CCT* est dirigé par deux *co-leaders*, l'un issu de Renault et l'autre de Nissan.

Les 17 *CCT* rendent compte au Directoire de l'Alliance de l'avancement de leurs travaux et de leurs résultats *via* les comités de pilotage.

LES GROUPES DE TRAVAIL FONCTIONNELS OU *FUNCTIONAL TASK TEAMS (FTT)*

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

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

- | | |
|--|--|
| 1. Planification <i>corporate</i> | 9. Fiscalité internationale |
| 2. Performance Ingénierie produit | 10. Ressources humaines |
| 3. Qualité | 11. Événements et salons automobiles communs |
| 4. Stratégie industrielle | 12. Agences communes |
| 5. Contrôle et gestion des coûts | 13. Organisation marketing |
| 6. Achats communs de médias | 14. Développement des ventes |
| 7. Services d'ingénierie | 15. Expérience consommateur |
| 8. Juridique et propriété intellectuelle | 16. Alliance Motorsport |

GROUPES DE TRAVAIL OU *TASK TEAMS (TT)*

Dès qu'un sujet spécifique est identifié, un groupe de travail (*TT*) est désigné pour travailler sur celui-ci jusqu'à sa résolution dans un certain délai.

Les *TT* sont actuellement au nombre de deux et travaillent sur les thèmes/pays suivants :

- | | |
|------------|-----------|
| 1. Mexique | 2. Brésil |
|------------|-----------|

1.2.3 LES SYNERGIES

Depuis la signature de l'Alliance en 1999, Renault et Nissan ont engagé des coopérations concrètes dans des domaines d'activité multiples. Les synergies visées peuvent être classées en deux catégories :

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

En 2010, l'Alliance s'était fixée pour objectif de réaliser un milliard d'euros de nouvelles synergies chaque année. En 2012, les synergies de l'Alliance ont généré un chiffre record de 2,7 milliards d'euros, en hausse de 54 % par rapport à l'année précédente. Comme au cours des deux dernières années, les principaux éléments ayant contribué à la réalisation de ces synergies devaient être l'ingénierie véhicule, l'ingénierie mécanique, les achats et la logistique. L'Alliance prévoit des synergies de l'ordre de 2,8 milliards d'euros en 2013.

Ces synergies résultent à la fois d'une augmentation du chiffre d'affaires, de réductions et de suppressions des coûts en amont. Seules les nouvelles synergies – et non les synergies cumulées – sont comptabilisées chaque année. L'alliance Renault-Nissan espère que les synergies seront encore renforcées grâce à sa nouvelle approche CMF (*Common Module Family*) et à son déploiement sur les marchés émergents. L'intensification de la collaboration des deux partenaires dans l'ensemble des domaines, notamment dans les secteurs ne relevant pas de l'ingénierie devrait également favoriser ces synergies.

1.2.3.1 LES COOPÉRATIONS STRUCTURELLES

INGÉNIERIE VÉHICULE

Le partage de plates-formes ou d'une architecture d'ingénierie et, plus important encore, le partage de composants clés constituent un facteur déterminant de la réussite de l'alliance Renault-Nissan. Les deux sociétés s'efforcent d'augmenter le nombre de plates-formes communes à différents modèles à chaque fois que cette mutualisation s'inscrit dans une logique financière, cohérente pour les marques.

Partage usuel de plates-formes

Une des premières plates-formes communes, la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, pour les modèles March (Micra en Europe) et Cube. Modus, lancé en 2004, a été le premier modèle de Renault fabriqué sur la plate-forme. Actuellement, les Nissan Sylphy et Tiida et les nouveaux modèles Renault Clio IV et Captur, lancés en 2013, sont produits sur cette plate-forme polyvalente.

Les principaux modèles produits sur la plate-forme C sont les Renault Mégane, Scénic et Fluence et les Nissan Qasqhai et Rogue.

L'actuelle Nissan Micra, mise sur le marché en 2010, a été le premier modèle fabriqué sur la plate-forme V, qui permet de produire jusqu'à un million de véhicules par an, et sert également à fabriquer la nouvelle Nissan Sunny et les modèles Renault Pulse et Scala au sein de l'usine de l'Alliance à Chennai (Inde). Elle est aussi utilisée pour produire le modèle Sunny de Nissan en Thaïlande et en Chine.

Une nouvelle approche : CMF (*Common Module Family*)

Aujourd'hui, l'alliance Renault-Nissan dépasse le partage de plate-forme et adopte une nouvelle approche dénommée *CMF (Common Module Family)*. Cette initiative tend à doubler les pièces et les composants communs des futures gammes Renault et Nissan. 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 garantit jusqu'à 40 % de réduction des coûts d'ingénierie et jusqu'à 30 % de baisse des coûts d'achat.

La nouvelle approche *CMF* repose sur le concept « 4+1 Big Modules ». Les quatre modules – compartiment moteur, habitacle, bas de caisse avant et bas de caisse arrière – ainsi que l'architecture électrique et électronique sont conçus pour être communs à plusieurs modèles de véhicules – citadines, berlines ou 4x4 – des gammes Renault et Nissan.

Les nouveaux Nissan X-Trail et Qasqhai commercialisés fin 2013 sont les premiers véhicules de l'Alliance construits selon l'approche *CMF*. Ces modèles appartenant aux segments C et D ont été développés sur la base du concept *CMF C/D*. Les premiers véhicules *CMF* Renault commercialisés fin 2014 reposeront également sur cette approche.

L'Alliance a l'intention d'étendre cette méthode à d'autres segments de marché, y compris aux véhicules compacts plus abordables, et notamment à ceux qui devraient être produits sur le site indien de Chennai à partir de 2015. En 2018, l'approche *CMF* concernera 70 % de la production totale de l'Alliance.

Organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses)

Se référer au paragraphe « Organes mécaniques » du 1.2.1.2.

RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

Optimisation de l'affectation des ressources

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

Renault et Nissan disposent d'un plan technologique constitué de quatre piliers communs : sécurité, environnement- CO_2 , vie à bord et performance dynamique. Ces quatre piliers déterminent les domaines de priorité des investissements dans les technologies clés et les innovations.

En exploitant leurs atouts spécifiques, leur connaissance du marché international et leurs réseaux, les deux groupes sont bien positionnés pour élargir leurs portefeuilles de technologies et offrir des solutions innovantes afin que l'Alliance compte parmi les trois premiers constructeurs automobiles en termes de technologies clés.

En 2011, l'alliance Renault-Nissan a ouvert un bureau d'étude au cœur de la Silicon Valley (USA) afin de bénéficier de l'expertise mondiale que recèle la région dans le domaine de l'ingénierie et de rester à l'avant-garde des évolutions. Le centre se consacre principalement à la recherche dans le domaine de la conduite autonome et des véhicules connectés.

QUALITÉ

Charte de qualité de l'Alliance ♦

La charte définit avec précision les directives communes et les procédures qualité. Elle est mise en œuvre dans 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 dans le développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité dans les composants des fournisseurs, assurance qualité service (ventes et après-vente), qualité progrès techniques, politique et procédures de garantie.

La charte rapproche Renault et Nissan grâce à la mise en place d'outils de qualité communs, tels que Aves (*Alliance Vehicle Evaluation System*), ANPQP (*Alliance New Product Quality Procedure*), Ases (*Alliance Supplier Evaluation System*), et à la définition d'objectifs concernant les PPM (*Parts Per Million*) dans les pièces ouvrées à l'extérieur du Groupe. Plus particulièrement :

- l'ANPQP, système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendu à tous les nouveaux projets ;
- la norme Aves a été établie comme étant la seule et unique méthode commune à Renault et Nissan pour évaluer la qualité de leurs produits finaux, de même que ceux de leurs concurrents, du point de vue préliminaire du client ;
- la norme Ases permet d'évaluer le niveau du système de management de la qualité du fournisseur, tant en termes de résultats que de process.

Échange des meilleures pratiques

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 *FTT* Qualité a étudié les pratiques les plus efficaces 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.

Parmi les activités déployées par le *FTT* Qualité en 2013 :

- optimisation de la gestion commune de la qualité sur les modèles à plateforme partagée ;
- comparaison des process et échange des meilleures pratiques dans les domaines suivants : qualité perçue, qualité sur site et véhicules électriques.

ACHATS

D'importantes économies ont été réalisées grâce à la stratégie d'achats commune et à la constitution d'un réseau de fournisseurs communs.

Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

La première co-entreprise de l'Alliance (joint-venture), RNPO, a été créée en avril 2001. Elle se chargeait à l'époque de près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et de Nissan. Depuis avril 2009, RNPO s'occupe de 100 % des achats mondiaux de l'Alliance. La portée géographique de RNPO a été étendue à toutes les régions dans lesquelles Renault et Nissan exercent des activités industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale. En tant que structure d'approvisionnement commune de Renault et Nissan,

RNPO représente un vecteur d'amélioration des performances d'achat, grâce à la mise en œuvre d'un système mondial de gestion des achats entrant dans le périmètre de l'Alliance, tandis que les services d'achat locaux fonctionnent de plus en plus comme une entité d'achats unique pour les deux entreprises. En 2013, l'Alliance a mis sur pied une société d'achats commune avec AVTOVAZ en Russie, sur le modèle de RNPO.

IS/IT

L'Alliance a également généré d'importantes synergies grâce à son système d'information (IS/IT).

Renault-Nissan Information Services (RNIS)

La société Renault-Nissan Information Services a été créée en juillet 2002 afin de se charger de toutes les activités où la mutualisation des systèmes d'information entre Renault et Nissan apportait une valeur ajoutée, sous la forme d'une amélioration des performances ou d'une réduction des coûts. Son rôle englobe les fonctions de contrôle, d'architecture et de planification, ainsi que les opérations communes pour lesquelles il est possible de partager les connaissances pointues et les meilleures pratiques ou encore d'unir la force de négociation des fournisseurs majeurs à celles de RNPO. Depuis juin 2009, sous l'égide du Directeur général IS de RNBV et CIO commun, Renault et Nissan ont renforcé leur coopération à divers niveaux : architecture (standardisation des systèmes d'exploitation et progiciels, solutions partagées), planification et synergies informatiques (fourniture d'un poste de travail standard au sein de l'Alliance, système d'achat commun pour les opérations d'infrastructure en Europe), bureau de gestion de projets et synergies IS (optimisation des portefeuilles, applications communes, maintenance et développement d'applications externalisés, et standardisation des outils de développement).

FABRICATION

Depuis 1999, Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire dans le domaine de la fabrication. Les systèmes de production des deux groupes – le Système de Production Renault (SPR) et le *Nissan Production Way* (NPW) – sont désormais parfaitement compatibles. Cette compatibilité permet aux chefs d'ateliers de procéder à des évaluations comparatives mutuelles dans tous les domaines, notamment l'usinage, le montage de moteurs, l'emboutissage, le soudage, la peinture, les aménagements intérieurs et les châssis pour repérer et déployer les meilleures pratiques dans toutes les usines Renault et Nissan. Chaque année, toutes les usines de l'Alliance sont notées selon les critères QCTP (qualité, coût, temps et productivité) afin d'évaluer leurs performances respectives. Les nouveaux défis pour respecter les objectifs environnementaux (par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques et l'efficacité énergétique) représentent un nouveau domaine d'échange des meilleures pratiques. À compter de 2013, Renault et Nissan ont commencé à standardiser les procédés de fabrication. En 2015, l'Alliance déploiera l'*Alliance Production Way* (APW) dans toutes les usines du monde ayant adopté une approche de fabrication croisée. En 2017, toutes les usines Renault et Nissan devraient avoir adopté l'APW.

LOGISTIQUE

L'Alliance a réalisé d'importantes réductions de coûts ces dix dernières années en dégagant des synergies logistiques. Jusqu'en 2008, les synergies logistiques représentaient environ 25 millions d'euros par an. En 2009, ces économies avaient doublé à plus de 56 millions d'euros et, en 2012, elles atteignaient 238 millions d'euros (98 % s'expliquant par une réduction des coûts). En 2013, ces synergies seront supérieures à 260 millions d'euros.

La formation de *Global Alliance Logistics* au sein de RNBV a permis de réaliser ces économies, ainsi que la décision prise en 2009 d'accélérer la convergence de Renault et de Nissan dans tous les domaines logistiques. La formation de l'*Alliance Logistics Europe* (ALE) en novembre 2009 et le regroupement des équipes logistiques de Renault et de Nissan sous l'égide d'un seul directeur en Europe, sont un bon exemple de cette accélération.

Le regroupement des activités logistiques sous la bannière de l'Alliance n'engendre pas seulement des avantages liés à l'échange des meilleures pratiques entre les équipes, mais des économies d'échelle considérables, rendues possibles par la mise en commun de solutions logistiques pour aborder les nouveaux projets (par exemple des projets avec des partenaires tels que Daimler ou AVTOVAZ). Les coûts ont été maîtrisés et les synergies atteintes tout en préservant un niveau appréciable de services au sein des régions de Renault et de Nissan, en tenant compte des modes de fonctionnement des deux entreprises. Cela concerne notamment la fiabilité des délais, de même que la qualité des livraisons des pièces et des véhicules.

Voici quelques-unes des nombreuses activités logistiques communes de l'Alliance :

- livraison de véhicules Dacia au Royaume-Uni : l'Alliance utilise désormais le même port d'entrée au Royaume-Uni (le Port de Tyne) pour les véhicules Nissan et Dacia. Pour les opérations de transport depuis l'Inde, les modèles Duster de Dacia et Micra de Nissan, tous deux produits dans l'usine Renault-Nissan de Chennai, sont acheminés dans les mêmes navires. Après inspection et éventuelle réparation, ces véhicules sont chargés à bord des camions partagés de l'Alliance pour être acheminés chez les concessionnaires britanniques. La complexité globale et les coûts totaux sont ainsi réduits ;
- livraisons communes à Renault/Nissan/VAZ en Russie : en regroupant les volumes de Renault, Nissan et Dacia en Russie, ce qui permet d'optimiser le coefficient de charge, de réduire les délais et d'optimiser les retours, l'Alliance réduira significativement ses coûts au cours des prochaines années ;
- appel d'offres Europe centrale et Europe de l'Est : par l'association des flux de véhicules Renault et Nissan en Europe centrale et de l'Est, les équipes

responsables de la logistique et des achats ont été en mesure de générer des synergies grâce à un effet de groupage et à l'optimisation des retours. Cette approche a généré plus de 16 millions d'euros d'économies sur trois ans et a eu un impact significatif sur le *cash-flow* disponible du fait du raccourcissement des délais ;

- emballage commun standard : l'adoption d'une approche commune pour la conception de nouveaux emballages a permis de réduire les coûts et les délais de développement et généré de nouvelles synergies potentielles par la concentration des volumes d'achats des futurs emballages communs ;
- pour les livraisons de pièces en amont, le partage des meilleures pratiques sur l'optimisation du conditionnement, le taux de remplissage et la fréquence des livraisons a contribué à augmenter le taux de remplissage des camions à plus de 70 % et ainsi à économiser près de 25 millions d'euros en Europe, en 2013,
- pour les pièces interrégionales, le recours croisé à l'International Parts Centers (IPC) soutient les stratégies de développement de l'activité et d'achat des deux groupes. Par exemple, les pièces achetées au Mexique pour Renault sont livrées au centre IPC de Nissan implanté au Mexique. De même, plusieurs IPC Nissan livrent des pièces à l'usine coréenne de Renault. Par ailleurs, l'IPC russe de Renault approvisionne Nissan en pièces ;
- Tanger : pour les exportations de Renault et de Nissan depuis Tanger, l'ALE a créé un programme d'expédition intégré, appliqué le principe de ports d'entrée communs et confié aux mêmes fournisseurs la responsabilité de distribuer les voitures sur les marchés auxquels elles sont destinées ;
- appel d'offres international : Renault-Nissan a lancé un appel d'offres international, conduit par RNPO, pour le transport maritime. Au nombre des principales mesures prises par l'Alliance figurent l'harmonisation du cahier des charges, l'optimisation des itinéraires et le groupage entre Renault et Nissan. L'Alliance a pu ainsi réaliser 12 millions d'euros de réduction de coûts en 2012 ;
- solutions logistiques communes dans les principaux marchés émergents où l'Alliance est présente, comme la Russie, le Brésil et l'Inde.

1.2.4 STRATÉGIE ET RÉSULTATS DE NISSAN EN 2013

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 évaluer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme détaillé dans le chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan, qui possède des usines dans plus de 20 pays et régions, a vendu 4 914 485 véhicules dans le monde au cours de l'exercice 2012, clos fin mars 2013. La Société exerce ses activités au Japon, en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Chine ainsi que sur d'autres marchés internationaux.

1.2.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

EXERCICE FISCAL 2013 APRÈS NEUF MOIS

Le 10 février 2014, Nissan Motor Co. Ltd a annoncé des résultats financiers cumulés pour la période de neuf mois (avril-décembre) courant jusqu'au 31 décembre 2013, ainsi que ses bénéfices pour le troisième trimestre de l'exercice fiscal qui se clôturera au 31 mars 2014.

Nissan a communiqué les résultats financiers pro-forma suivants pour les neuf premiers mois de l'exercice 2013 (basés sur la moyenne des taux

de change calculée depuis le début de l'exercice, à savoir 99,4 JPY/USD et 132,2 JPY/EUR) :

- un chiffre d'affaires net de 7 935,6 milliards de yens JPY (soit 79,8 milliards de dollars USD, 60 milliards d'euros) ;
- un résultat d'exploitation de 370,8 milliards de yens JPY (soit 3,73 milliards de dollars USD, 2,80 milliards d'euros) ;
- un résultat d'exploitation provenant des opérations ordinaires de 337,9 milliards de yens JPY (soit 3,40 milliards de dollars USD, 2,56 milliards d'euros) ;
- un résultat net de 274,1 milliards de yens JPY (soit 2,76 milliards de dollars USD, 2,07 milliards d'euros).

Au cours de la période de neuf mois qui s'est achevée le 31 décembre 2013, Nissan a vendu 3 673 000 véhicules à travers le monde, soit une hausse de 1,0 % en glissement annuel. Au troisième trimestre, le résultat net a enregistré une hausse de 30 milliards de yens, comparativement au même trimestre de l'exercice 2012, pour atteindre 84,3 milliards de yens.

« Nissan a fourni de solides performances sur cette période de neuf mois, en profitant d'une augmentation de la demande de nouveaux modèles observée sur plusieurs marchés », souligne Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Nissan. « Les chiffres d'affaires enregistrés au Japon et en Amérique du Nord ont permis de compenser la volatilité des marchés émergents et la morosité du marché européen. Grâce à une solide gamme de produits et à l'actuelle demande du marché, Nissan parvient à respecter ses objectifs de revenus pour l'ensemble de l'exercice. »

L'annonce qu'aucun changement ne sera apporté aux prévisions de Nissan pour l'exercice se terminant au 31 mars 2014 intervient au moment même du lancement, par la Société, de nouveaux modèles, parmi lesquels le tout nouveau Qashqai en Europe, la Datsun GO en Inde, le X-Trail, le DAYZ ROOX, la Skyline au Japon, et la Rogue aux États-Unis.

1.2.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2013

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

Nissan a contribué au résultat de Renault en 2013 à hauteur de 1 498 millions d'euros, contre une contribution de 1 234 millions d'euros en 2012 ; ce chiffre est comptabilisé dans les états financiers sous forme de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

(Voir chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.)

DIVIDENDE

En juin 2013, Renault a reçu un dividende de 12,5 yens par action (en complément de l'acompte versé en novembre 2012), soit 190 millions d'euros.

En novembre 2013, Renault a reçu un premier acompte sur dividende de 15 yens par action pour l'exercice 2013, soit 216 millions d'euros.

1.2.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE ♦

1.2.5.1 ALLIANCE PERFORMANCE GLOBALE EN 2013

L'Alliance Renault-Nissan a battu un nouveau record, avec 8 264 821 véhicules vendus en 2013, soutenu par les ventes exceptionnelles sur les deux principaux marchés du groupe automobile, à savoir la Chine et les États-Unis.

Sur l'année calendaire 2013, le chiffre d'affaires de Renault-Nissan a enregistré une hausse de 2,1 % par rapport à 2012, en tenant compte des ventes d'AVTOVAZ en Russie. Ces résultats marquent donc la cinquième année de hausse consécutive en termes de chiffre d'affaires. Ensemble, les sociétés Renault, Nissan et AVTOVAZ représentent un véhicule sur dix vendus dans le monde.

« La forte demande observée sur les principaux marchés mondiaux a largement compensé les faibles croissances, voire les baisses, enregistrées sur les autres territoires », explique Carlos Ghosn, Président-Directeur général du groupe Renault-Nissan. « Nous serons toujours confrontés à des périodes d'instabilité régionale, mais nous restons optimistes : l'histoire de l'industrie automobile se caractérise par une croissance à long terme – et l'Alliance Renault-Nissan est idéalement positionnée pour continuer à jouer un rôle majeur sur l'ensemble des segments clés dans le monde. »

Le groupe Renault a vendu 2 628 208 unités dans le monde en 2013, soit une hausse de 3,1 % par rapport à 2012. Les ventes en Europe ont progressé

de 2,4 %, pour atteindre le chiffre de 1 301 864 unités vendues, malgré une baisse des ventes automobiles de 1,7 % sur l'ensemble du marché. Sur le marché européen, Renault a gagné 0,4 % de parts de marché, pour atteindre 9,5 %, s'imposant ainsi, pour 2013, comme le groupe ayant enregistré la croissance la plus rapide.

Renault continue d'enregistrer plus de 50 % de ses ventes en dehors du marché européen et ce, pour la deuxième année consécutive, avec un total de 1 326 344 unités vendues hors Europe, soit une hausse de 3,8 % par rapport à 2012.

Nissan Motor Corporation a vendu 5 102 979 unités à travers le monde, en hausse de 3,3 %, battant ainsi son propre record pour la quatrième année calendaire consécutive. Nissan continue d'enregistrer plus d'un million d'unités vendues sur ses deux principaux marchés : la Chine et les États-Unis.

AVTOVAZ, qui détient la marque mythique Lada, a vendu 533 634 véhicules au niveau mondial, soit une baisse de 12,1 % par rapport à ses ventes de 2012, en raison du ralentissement économique observé en Russie. L'Alliance Renault-Nissan est actionnaire majoritaire d'AVTOVAZ, le principal constructeur automobile de Russie, par le biais d'un joint-venture en partenariat avec le groupe public RosTech (auparavant connu sous le nom de Russia Technologies). Ensemble, l'Alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ représentent un tiers des ventes de véhicules en Russie.

ÉVÉNEMENTS CLÉS DE RENAULT ET NISSAN

Les dix principaux marchés de l'Alliance en 2013 sont les suivants : Chine, États-Unis, Russie, Japon, France, Mexique, Brésil, Allemagne, Royaume-Uni et Turquie.

En Chine, le principal marché automobile dans le monde, Nissan a réalisé des ventes records, avec 1 266 167 unités vendues en 2013, soit une hausse de 17,2 %. Avec 5,9 % de parts de marché, Nissan est la première marque japonaise en Chine. Le chiffre d'affaires de Nissan tient compte des ventes de Venucia, la marque locale de Nissan, commercialisée en partenariat avec Dongfeng Motor, sur le marché chinois.

En décembre 2013, Renault a annoncé l'obtention de l'approbation des autorités chinoises pour le lancement de la production de véhicules en Chine en 2016, via un joint-venture formé avec Dongfeng. Le joint-venture construira à Wuhan une usine dotée d'une capacité de production de 150 000 unités par an, qui pourra éventuellement être doublée à l'avenir.

Aux États-Unis, Nissan a annoncé la vente de 1 248 421 unités pour les véhicules de marques Nissan et Infiniti, soit une hausse de 9,4 % par rapport à 2012. Le chiffre d'affaires de la marque Nissan a enregistré une progression de 10,8 %, avec 1 131 966 unités vendues, sur fond d'une forte demande pour plusieurs modèles, dont notamment : la berline Altima, le cross-over Rogue, le véhicule compact Versa et le tout-électrique Nissan LEAF. Ensemble, Nissan et Infiniti détiennent 8,0 % du marché aux États-Unis en 2013, soit une hausse de 0,1 point de pourcentage par rapport à l'année précédente.

Malgré le ralentissement économique enregistré en Russie, les ventes de Renault ont progressé de 10,7 %, pour atteindre 210 099 unités. La Russie est le troisième plus important marché de Renault, après la France et le Brésil.

En 2013, Renault représentait la première marque étrangère sur le marché russe et se classait deuxième, après la marque Lada, en termes de popularité, grâce au succès de son SUV Duster. La part de marché de Renault a atteint le niveau record de 7,6 %, soit une augmentation de 1,1 %. En Russie, Nissan a vendu 154 996 unités, gagnant ainsi un léger 0,1 % de part de marché, pour atteindre 5,6 %.

Sur son marché domestique, Nissan a enregistré une augmentation de 2,9 % de ses ventes, avec 678 824 unités vendues, en tenant compte des très petits véhicules. Les ventes de très petits véhicules ont enregistré une hausse significative de 21,3 %, pour atteindre 185 929 unités vendues, un record pour la seconde année consécutive. La part de marché de Nissan au Japon était de 12,6 % en 2013, soit une augmentation de 0,3 % par rapport à 2012.

En France, le marché domestique de Renault, les ventes du groupe Renault ont totalisé 547 693 unités vendues, soit une baisse de 0,7 %. Au top dix des véhicules particuliers vendus en France en 2013, Renault inscrivait six de ses modèles, parmi lesquels la Clio compact, le véhicule le plus vendu dans le pays, et le Captur, premier cross-over en termes de popularité. La part de marché de Renault était de 25,4 %.

Mexico s'est imposé comme un marché très dynamique pour l'Alliance en 2013. Nissan demeure la marque numéro un dans ce pays, avec une augmentation de ses ventes de 7,6 %, atteignant ainsi le chiffre de 264 463 unités vendues, un véritable record historique des ventes par année calendaire. La part de marché de Nissan s'est maintenue à 24,9 %, à niveau égal par rapport à l'année 2012.

L'Inde, destinée à devenir un marché stratégique clé de l'Alliance à l'avenir, compte désormais la première usine spécifiquement dédiée à la production

de véhicules de l'Alliance. Dans le pays, les ventes ont fait un bond de 83,1 %, pour atteindre 64 368 unités vendues et ce, malgré un déclin de 7,5 % du marché des véhicules particuliers. Les ventes de Renault ont été boostées par le succès du Duster, permettant ainsi à la marque de s'inscrire comme le premier constructeur européen sur ce marché. En part de marché, Renault en Inde enregistrerait 2,6 % en 2013, soit pratiquement le double de la part de marché de 2012.

ÉVÉNEMENTS CLÉS D'AVTOVAZ

AVTOVAZ, constructeur de la marque emblématique Lada, a vendu 456 309 véhicules en Russie en 2013. Ensemble, Renault-Nissan et AVTOVAZ ont totalisé 821 404 unités vendues en Russie en 2013, soit une baisse de 7,8 % par rapport à 2012, sur fond de ralentissement économique généralisé. Avec AVTOVAZ, la part de marché de l'Alliance était de 29,6 %.

En décembre 2012, l'Alliance Renault-Nissan a créé un joint-venture avec le groupe public Rostec afin de prendre le contrôle d'AVTOVAZ. Renault-Nissan investira 23 milliards de roubles dans le joint-venture, dans la perspective de faciliter la modernisation d'AVTOVAZ. Cet investissement confèrera au groupe Renault-Nissan 67,13 % du capital du joint-venture à terme.

D'ici 2016, l'Alliance et AVTOVAZ devraient bénéficier d'une capacité de production minimale de 1,7 million de véhicules annuels en Russie. Aujourd'hui, le complexe industriel conjoint installé à Togliatti accueille le plus vaste programme de partage de plates-formes de l'alliance Renault-Nissan. Ce site, qui fait partie des plus grandes usines de construction automobile de la planète, produit également le Lada Largus et la Nissan Almera. La production sera bientôt élargie à cinq modèles issus du portefeuille de quatre marques : Lada, Renault, Nissan et Datsun.

Ce projet représente un investissement global de quelque 400 millions d'euros.

FAITS MARQUANTS : LES VÉHICULES ZÉRO ÉMISSION

L'alliance Renault-Nissan est le seul constructeur automobile à proposer une large gamme de véhicules 100 % électriques, rechargeables à partir de sources d'énergies entièrement renouvelables.

En 2013, l'Alliance a vendu un nombre record de 66 809 millions de véhicules électriques à l'échelle mondiale, soit une progression de 52 % par rapport à l'année précédente. Les ventes de la Nissan LEAF ont enregistré une hausse significative de 77 %, avec 47 716 unités vendues. Les ventes des modèles électriques 4 portes de Renault (Kangoo Z.E., Fluence Z.E., ZOE et Twizy) ont quant à elles connu une hausse de 13 %, pour 19 093 unités vendues.

Sur le seul territoire français, la Kangoo Z.E. s'est vendue à 4 174 unités, soit une hausse de 46 % par rapport à 2012, totalisant ainsi 12 % des ventes de véhicules légers commerciaux de l'ensemble de la gamme Kangoo.

La part de marché de l'Alliance sur le créneau des véhicules zéro émission en 2013 était de 63 %, en tenant compte des ventes de Twizy, la petite urbaine deux places de Renault. La LEAF s'impose comme le véhicule électrique le plus vendu à travers le monde, avec une part de marché de 45 % en 2013. En Europe, Renault domine le secteur, avec 38,6 % de part de marché.

L'Alliance a vendu 134 383 véhicules zéro émission à travers le monde en total cumulé entre décembre 2010 – date de lancement de la Nissan LEAF – et la fin 2013, soit plus que l'ensemble des principaux constructeurs combinés.

En total cumulé, 96 847 unités de la Nissan LEAF ont été vendues sur cette période. Le 20 janvier 2014, Nissan célébrait la vente de sa 100 000^e LEAF au Royaume-Uni.

Entre les premières commercialisations de véhicules électriques Renault, soit en octobre 2011 avec le lancement de la Kangoo Z.E., et la fin de l'année 2013, le constructeur français Renault a vendu, en total cumulé, 37 536 véhicules zéro émission.

Top 10 marchés de l'Alliance

	VENTES TOTALES	PART DE MARCHÉ (%)
Chine	1 300 324	6,1 %
États-Unis	1 248 421	8,0 %
Russie*	821 404	29,6 %
Japon	682 592	12,7 %
France	612 885	28,4 %
Brésil	314 158	8,8 %
Mexique	285 650	26,9 %
Allemagne	218 693	6,9 %
Royaume-Uni	205 334	8,1 %
Turquie	164 001	19,3 %

* Y compris AVTOVAZ.

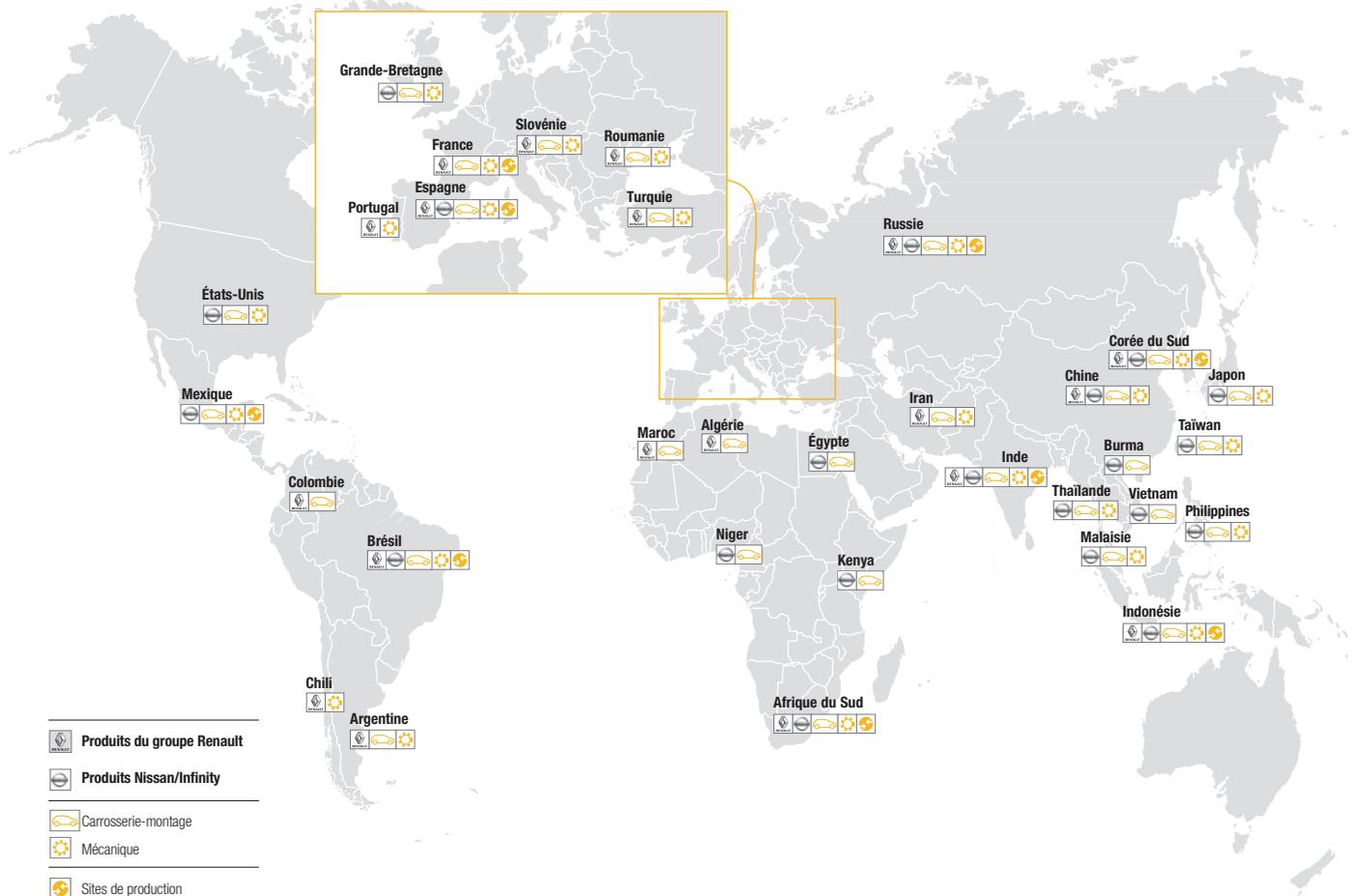
Top 10 marchés Renault

	VENTES TOTALES	PART DE MARCHÉ (%)
France	547 693	25,4 %
Brésil	236 360	6,6 %
Russie	210 099	7,6 %
Allemagne	162 509	5,1 %
Turquie	144 706	17,0 %
Argentine	141 217	15,4 %
Algérie	111 378	26,2 %
Italie	101 387	7,2 %
Espagne	98 024	12,1 %
Belgique & Luxembourg	77 353	13,0 %

Top 10 marchés Nissan

	VENTES TOTALES	PART DE MARCHÉ (%)
Chine*	1 266 167	5,9 %
États-Unis	1 248 421	8,0 %
Japon	678 824	12,6 %
Mexique	264 463	24,9 %
Russie	154 996	5,6 %
Thaïlande	128 171	5,1 %
Royaume-Uni	98 187	7,4 %
Brésil	91 551	5,3 %
Canada	77 798	2,2 %
Australie	76 869	6,8 %

* Avec la marque Venucia.

Sites de production ◆


1.2.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2013, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à 2,1 milliards et 2,2 milliard d'euros respectivement, comme indiqué au chapitre 4, en fin de note 13-J de l'annexe aux comptes consolidés.

1.2.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir paragraphe 1.3.2.3.

1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013

PRINCIPAUX CHIFFRES

		2013	2012 RETRAITÉ*	VARIATION	2012 PUBLIÉ
Immatriculations mondiales Groupe	<i>millions de véhicules</i>	2,63	2,55	3,1 %	2,55
Chiffre d'affaires Groupe	<i>millions d'euros</i>	40 932	40 720	0,5 %	41 270
Marge opérationnelle Groupe	<i>millions d'euros</i>	1 242	782	460	729
	<i>% CA</i>	3,0 %	1,9 %	1,1 pt	1,8 %
Contribution entreprises associées	<i>millions d'euros</i>	1 444	1 475	-31	1 504
<i>dont Nissan</i>		1 498	1 213	285	1 234
<i>dont AB Volvo</i>		-	80	-80	80
<i>dont AVTOVAZ</i>		-34	186	-220	186
Résultat net	<i>millions d'euros</i>	695	1 712	-1 017	1 735
Résultat net part du Groupe	<i>millions d'euros</i>	586	1 749	-1 163	1 772
Résultat net par action	<i>euros</i>	2,15	6,43	-4,28	6,51
Free cash flow opérationnel**	<i>millions d'euros</i>	827	609	218	597
Position nette de liquidité de l'Automobile	<i>millions d'euros</i>	1 761	1 532	229	1 492
Encours productif moyen du Financement des ventes	<i>milliards d'euros</i>	24,2	24,0	0,8 %	24,2

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

** 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

Dans un marché automobile mondial en hausse de 3,9 %, les ventes du Groupe VP+VU atteignent 2 628 208 véhicules, en augmentation de 3,1 % par rapport à 2012.

La part des volumes hors Europe reste stable à 50,5 %, avec 1 326 344 unités vendues. Hors Iran, dont le marché a été partiellement fermé depuis juillet 2013, le Groupe gagne des parts de marché dans toutes les Régions, porté par le succès de ses nouveaux modèles. Le Groupe signe la plus forte progression du marché européen avec un gain de 0,4 point de part de marché qui s'élève à 9,5 %. Avec 1 301 864 ventes en Europe, le Groupe affiche une croissance de 2,4 %, malgré un marché européen en baisse de 1,7 %.

En 2013, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 40 932 millions d'euros, en hausse de 0,5 %⁽¹⁾. La contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires atteint 38 775 millions d'euros, en hausse de 0,4 % par rapport à 2012⁽¹⁾, grâce à la hausse des immatriculations et en dépit d'un fort effet négatif des devises. Parallèlement, le Groupe enregistre un effet prix positif qui témoigne de la poursuite de la politique mise en place afin d'améliorer la valorisation de la marque Renault et de compenser la faiblesse de certaines devises.

La **marge opérationnelle du Groupe** s'élève à 1 242 millions d'euros, contre 782 millions d'euros en 2012⁽¹⁾, et représente 3,0 % du chiffre d'affaires (1,9 % en 2012⁽¹⁾).

La **marge opérationnelle de l'Automobile** est en hausse de 461 millions d'euros⁽¹⁾, à 495 millions d'euros et atteint 1,3 % du chiffre d'affaires. En dépit d'un effet de change négatif, le résultat bénéficie de la politique de prix et de maîtrise des coûts.

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

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 747 millions d'euros, contre 748 millions d'euros en 2012⁽¹⁾. Le coût du risque (y compris risque pays) demeure maîtrisé, à 0,42 % de l'encours productif moyen contre 0,38 % en 2012.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs de 1 276 millions d'euros en raison principalement d'une provision de 514 millions d'euros permettant de couvrir la totalité de l'exposition du Groupe en Iran (déjà enregistrée au premier semestre), d'une charge de 488 millions d'euros correspondant à des provisions et dépréciations d'actifs, et de 423 millions d'euros de charge de restructuration du fait notamment de l'accord de compétitivité signé en France. Ainsi, le résultat d'exploitation s'établit à -34 millions d'euros contre 183 millions d'euros en 2012⁽¹⁾.

La **contribution des entreprises associées**, essentiellement Nissan, s'élève en 2013 à 1 444 millions d'euros, contre 1 475 millions d'euros en 2012⁽¹⁾ (incluant la contribution d'AB Volvo jusqu'en septembre 2012).

Le **résultat net** s'établit à 695 millions d'euros et le résultat net part du Groupe à 586 millions d'euros (2,15 euros par action par rapport à 6,43 euros par action en 2012⁽¹⁾).

Le **free cash flow opérationnel** de l'Automobile est positif de 827 millions d'euros, après prise en compte d'une variation du besoin en fonds de roulement positive de 790 millions d'euros sur la période.

À fin décembre 2013, les stocks totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 63 jours de vente contre 65 jours à fin décembre 2012.

La **position nette de liquidité** de l'Automobile s'élève à 1 761 millions d'euros en hausse de 229 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾.

RCI Banque a poursuivi la diversification de son refinancement *via* l'activité de collecte de dépôts dont le montant atteint 4,3 milliards d'euros d'encours à fin décembre 2013 en France et en Allemagne.

Un **dividende** de 1,72 euro par action, stable par rapport à l'année 2013, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

PERSPECTIVES

Le Groupe anticipe une stabilisation des marchés européens. Dans le même temps, la croissance des marchés dans les pays émergents, toujours soutenue par la Chine, devient plus incertaine sur le court terme. Dans ce contexte Renault vise à :

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

1.3.1 PERFORMANCES COMMERCIALES ♦

SYNTHÈSE

- Dans un marché automobile mondial en hausse de 3,9 %, les ventes du groupe Renault VP+VU atteignent 2 628 208 véhicules, en augmentation de 3,1 % par rapport à 2012.
- La part des volumes **hors Europe** reste stable à 50,5 %, avec 1 326 344 unités vendues.
- Hors Iran, dont le marché a été partiellement fermé en juillet 2013, le Groupe gagne des parts de marché dans toutes les Régions, porté par le succès de ses nouveaux modèles.

- Le Groupe signe la plus forte progression du marché **européen** avec un gain de 0,4 point de part de marché qui s'élève à 9,5 %. Avec 1 301 864 ventes en Europe, le Groupe affiche une croissance de 2,4 %, malgré un marché européen en baisse de 1,7 %.
- En 2013, le nombre de nouveaux dossiers de financement de **RCI Banque** est en hausse de 19 % par rapport à 2012, grâce à l'internationalisation du Groupe, à la progression du taux d'intervention sur les différentes marques de l'Alliance (sauf RSM) et au développement des financements des véhicules d'occasion.

Les quinze premiers marchés du groupe Renault

VENTES		VOLUMES 2013* (en unités)	PÉNÉTRATION VP+VU 2013 (en %)	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS.2012 (en points)
1	France	547 693	25,4	+1,2
2	Brésil	236 360	6,6	-0,0
3	Russie	210 099	7,6	+1,1
4	Allemagne	162 509	5,1	-0,0
5	Turquie	144 706	17,0	+1,8
6	Argentine	141 217	15,4	+0,6
7	Algérie	111 378	26,2	+0,2
8	Italie	101 387	7,2	+0,9
9	Espagne	98 024	12,1	+1,4
10	Belgique+Luxembourg	77 353	13,0	+0,5
11	Royaume-Uni	77 163	3,0	+0,6
12	Inde	64 368	2,2	+1,1
13	Corée du Sud	60 027	4,0	+0,0
14	Maroc	47 030	38,9	+2,3
15	Pays-Bas	46 040	9,8	+0,3

* Chiffres à fin décembre 2013.

Sources : organismes locaux en charge des statistiques d'immatriculation (dont la C.C.F.A pour la France).

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

1.3.1.1 L'AUTOMOBILE

Ventes mondiales du groupe par région

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
GROUPE	2 628 208	2 548 622	3,1
RÉGION EUROPE	1 301 864	1 271 393	2,4
Renault	1 011 422	1 040 777	-2,8
Dacia	290 442	230 616	25,9
RÉGION AMÉRIQUES	466 976	450 934	3,6
Renault	460 841	445 169	3,5
Renault Samsung Motors	6 135	5 765	6,4
RÉGION ASIE-PACIFIQUE	238 445	257 564	-7,4
Renault	176 464	195 863	-9,9
Dacia	1 851	1 775	4,3
Renault Samsung Motors	60 130	59 926	0,3
RÉGION EUROMED-AFRIQUE	388 922	360 923	7,8
Renault	250 888	233 275	7,6
Dacia	137 247	127 648	7,5
Renault Samsung Motors	787		
RÉGION EURASIE	232 001	207 808	11,6
Renault	231 879	207 808	11,6
Renault Samsung Motors	122		

* Chiffres provisoires.

Europe

Le Groupe augmente ses ventes de 2,4 %, sur un marché en baisse de 1,7 % et réalise la plus forte progression en part de marché de la Région (+0,4 point), à 9,5 %.

La marque Renault occupe la troisième place du marché VP+VU avec 7,4 % de part de marché. En VU, la marque maintient son *leadership* pour la 16^e année consécutive, avec une part de marché de 14,5 %.

Première marque à avoir proposé quatre modèles électriques, Renault est *leader* de ce marché en Europe avec 37,0 % de part de marché et 15 074 unités vendues.

Nouvelle Clio et Captur permettent à Renault de prendre la première place du segment B européen.

En **France**, la marque Renault renforce son *leadership*. Nouvelle Clio est le véhicule le plus vendu du marché français avec 119 367 immatriculations et Captur est le premier cross-over du segment B depuis son lancement en juillet 2013. Le Groupe place cinq véhicules dans le top 10 des véhicules particuliers les plus vendus sur le marché français.

En VU, la marque domine largement le marché avec 31,7 % de part de marché (-0,5 point), malgré une baisse des immatriculations de 5,8 %.

Dacia, cinquième marque du marché, gagne 0,6 point de pénétration à 4,3 %, notamment portée par le succès de Nouvelle Sandero qui devient le troisième véhicule du marché le plus vendu à particulier.

Au **Royaume-Uni**, les ventes du Groupe progressent de 37,3 % et gagnent 0,6 point de part de marché, grâce notamment au lancement en janvier de

Dacia qui enregistre 17 146 immatriculations et conquiert 0,7 % de part de marché.

En **Italie**, en **Espagne** et en **Belgique**, grâce au succès des nouveaux véhicules, le Groupe gagne des parts de marché, respectivement 0,9 point, 1,4 point et 0,5 point.

En **Allemagne**, la part de marché du Groupe reste stable à 5,1 %.

Hors d'Europe

Amériques

Le Groupe réalise un double record avec 466 976 véhicules vendus et 6,7 % de part de marché.

Au **Brésil**, à l'image d'un marché en baisse de 1,6 %, le Groupe voit ses ventes reculer de 2,2 %, en partie suite à la fermeture pendant deux mois de l'usine de Curitiba pour accroissement de ses capacités. Sandero et Duster confirment leur succès.

En **Argentine**, la marque Renault prend la deuxième place du marché et voit ses ventes progresser de 18,9 % à 141 217 unités, grâce au succès de Clio, Duster et Sandero. La part de marché s'établit à 15,4 % (+0,6 point).

Asie-Pacifique

Grâce à la percée sur le marché indien, les ventes du Groupe dans la Région Asie-Pacifique progressent de 28,9 % par rapport à 2012, hors Iran dont le marché a été fermé à partir du mois de juillet.

En **Inde**, dans un marché VP en baisse de 7,5 %, Renault enregistre une hausse de 83,1 %, grâce au succès de Duster (plus de 51 400 véhicules),

qui devient le SUV le plus vendu du segment C. La marque Renault enregistre une part de marché de 2,6 %, près du double de celle de 2012, devenant ainsi le premier constructeur européen sur ce marché. La marque poursuit le déploiement de son réseau commercial désormais composé de 125 points de ventes.

En **Corée du Sud**, Renault Samsung Motors enregistre depuis sept mois consécutifs des résultats commerciaux supérieurs à ceux de l'année 2012. Au cumul, la marque stabilise ses ventes avec 60 027 immatriculations (+0,2 %).

En **Iran**, le marché étant fermé depuis juillet, Renault aura perdu près de 64 500 véhicules par rapport à 2012.

Euromed-Afrique

Avec 388 922 véhicules vendus, le Groupe établit un record de ventes et gagne en part de marché sur la quasi-totalité de ses implantations.

En **Turquie**, Renault est la marque qui progresse le plus (+1,2 point), avec 12,7 % de part de marché. Elle est également *leader* du marché VP avec 14,6 % de pénétration (+1,5 point), grâce au succès de Nouvelle Symbol, Nouvelle Clio et Fluence qui sont sur le podium de leurs segments respectifs.

Ventes du groupe par marque et par type

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
GROUPE	2 628 208	2 548 622	3,1
PAR MARQUE			
Renault	2 131 494	2 122 892	0,4
Dacia	429 540	360 039	19,3
Renault Samsung Motors	67 174	65 691	2,3
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 293 049	2 211 794	3,7
Véhicules utilitaires	335 159	336 828	-0,5

* Chiffres provisoires.

Les ventes de la **marque Renault** progressent de 0,4 % par rapport à 2012. Avec 2 131 494 unités vendues, Renault représente 81,1 % des ventes du Groupe.

Les ventes de la **marque Dacia** sont en hausse de 19,3 % à 429 540 unités, portées par le succès de Duster et le renouvellement de la gamme Logan/Sandero. Dacia offre la gamme la plus jeune d'Europe (moins de 2 ans depuis le lancement de Lodgy) et représente 16,3 % des ventes du Groupe.

En 2013, **Renault Samsung Motors** augmente ses volumes de ventes de 2,3 %. Le plan de restructuration du réseau commercial et de l'offre produit lancé en 2012 en Corée porte ses premiers fruits. Après cinq premiers mois difficiles, RSM enregistre depuis sept mois consécutifs des résultats supérieurs à ceux de l'année 2012.

La marque Dacia atteint une part de marché de 4,3 % (+0,5 point), grâce aux percées de Lodgy (*leader* de son segment) et Dokker.

En **Algérie**, dans un marché en baisse de 2,6 %, le Groupe a dépassé les 100 000 véhicules vendus pour la deuxième année consécutive (111 378 unités) et atteint une part de marché de 26,2 %, en hausse de 0,2 point. La marque Renault prend la deuxième place du marché grâce au succès de Nouvelle Symbol et de Nouvelle Clio qui est le véhicule le plus vendu du segment B. Dacia gagne un rang et prend la troisième place du marché grâce au succès de Logan et Duster.

Eurasie

Le groupe Renault réalise un record avec plus de 232 000 véhicules vendus et dépasse pour la première fois 7,1 % de part de marché.

En **Russie**, troisième marché du Groupe, la marque Renault établit un record de ventes en volume avec 210 099 véhicules vendus (+10,7 %) et en part de marché à 7,6 % (+1,1 point), sur un marché qui baisse de 5,9 %. Renault, portée par le succès de Duster (premier SUV en 2013), est la première marque étrangère et prend la deuxième place du marché russe derrière Lada.

1.3.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET SERVICES

En 2013, le nombre de nouveaux dossiers financés par RCI Banque est en hausse de 19 % par rapport à 2012.

Cette progression est liée à la fois à :

- la poursuite du développement international de RCI Banque, avec notamment la consolidation des filiales Turquie et Russie ;
- la progression du taux d'intervention financements de véhicules neufs dans de nombreux pays, et sur les différentes marques de l'Alliance (hors Renault Samsung Motors) ;
- la stratégie de développement des volumes de dossiers de financement de véhicules d'occasion, initiée en 2011. En 2013, les volumes ont progressé de 6 %.

RCI Banque a poursuivi son internationalisation, en cohérence avec le développement des marques de l'Alliance. La part de l'international (hors Europe) représente désormais 38 % des dossiers de financement de véhicules neufs, contre 29 % en 2012.

Performance financement de RCI Banque

	2013	2012	VARIATION (en %)
Nouveaux dossiers Financements (en milliers)	1 161	976	+18,9
• dont dossiers VO (en milliers)	189	178	+6,2
Nouveaux financements (en milliards d'euros)	11,4	10,8	+5,5
Encours productif moyen (en milliards d'euros)	24,2	24,2	-

Performance Services de RCI Banque

	2013	2012	VARIATION
Nouveaux dossiers services (en milliers)	1 756	1 311	+34 %
Taux d'intervention services	62,7 %	57,5 %	+5,2 pt

Développer la vente de services contribue à la satisfaction des clients, favorise la fidélité aux marques de l'Alliance et augmente la rentabilité de l'activité de RCI Banque. Il s'agit donc d'une activité stratégique pour le Groupe.

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

Dans un marché automobile en retrait, RCI Banque a bénéficié du dynamisme des marques de l'Alliance. À iso-périmètre 2012, le taux d'intervention

financements a en effet progressé de 1,7 point à 36,7 %. Il s'agit de la meilleure performance réalisée par le Groupe sur les 10 dernières années. Ce taux représente le ratio du nombre de financements RCI par rapport aux ventes de véhicules.

Avec la consolidation en 2013 des résultats des nouvelles filiales en Turquie et en Russie, dont le taux d'intervention financements est inférieur à la moyenne Groupe, le taux d'intervention financements de RCI Banque ressort à 34,6 %, soit -0,4 point par rapport à 2012.

Taux d'intervention par marque

	2013 (en %)	2012 (en %)	VARIATION (en points)
Renault	35,2	36,6	-1,4**
Dacia	33,5	33,0	+0,6
Renault Samsung Motors	47,5	57,8	-10,3
Nissan	32,5	29,1	+3,4
Infiniti *	33,8		+33,8
RCI BANQUE	34,6	35,0	-0,4

* Intégration de la marque Infiniti en 2013.

** À iso-périmètre 2012 (hors Turquie et Russie), progression de 1,4 point sur la marque Renault.

Taux d'intervention par Région

	2013 (en %)	2012 (en %)	VARIATION (en points)
Région Europe	35,1	33,9	+1,2
Région Amériques	42,7	37,1	+5,6
Région Asie-Pacifique	47,4	57,3	-9,9
Région Euromed-Afrique	26,0	26,3	-0,3**
Région Eurasie *	25,0	-	+25,0
RCI BANQUE	34,6	35,0	-0,4

* Intégration de la région Eurasie (Russie) en 2013.

** À iso-périmètre 2012 (hors Turquie et Russie), progression de 1,5 point sur la Région Euromed-Afrique.

Dans la **Région Europe**, RCI Banque est parvenu à compenser un marché automobile en baisse à la fois par la bonne performance des immatriculations de l'Alliance, par la progression de son taux d'intervention financements et par la hausse du nombre de ses dossiers de financement de véhicules d'occasion. Au total, les nouveaux dossiers de financements en Europe progressent de 4,4 % par rapport à 2012.

La **Région Amériques** (Brésil, Argentine), caractérisée par un ralentissement du marché brésilien mais par une forte croissance du marché argentin, poursuit son développement avec un taux d'intervention financements de 42,7 %. Le Brésil conforte sa position de deuxième contributeur en termes de volumes de dossiers de financements véhicules neufs.

Dans la **Région Asie-Pacifique** (Corée), malgré la très grande concurrence des réseaux bancaires sur 2013, la performance RCI demeure à un niveau élevé avec un taux d'intervention financements de 47,4 %.

Soutenu par la croissance du marché turc, le nombre de dossiers de financement de véhicules neufs de RCI Banque sur la **Région Euroméd-Afrique** (Roumanie, Maroc et Turquie) a quasiment triplé, à 58 167 dossiers. Le taux d'intervention financements reste stable à 26,0 %. La Turquie, intégrée dans le périmètre RCI Banque en 2013, est déjà le 8^e contributeur du groupe au niveau des dossiers de financements véhicules neufs.

La **Région Eurasie** (Russie), intégrée dans le périmètre RCI Banque en 2013, affiche un taux d'intervention financements de 25,0 %. La Russie se hisse déjà au troisième rang des filiales RCI Banque en termes de dossiers véhicules neufs financés.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

RCI Banque continue son **expansion internationale** en accompagnant pleinement le développement commercial des marques de l'Alliance. La part de l'activité hors d'Europe poursuit sa progression et représente à présent plus d'un tiers du nombre de dossiers de financement (35 %, contre 26 % en 2012).

En Turquie, le joint-venture entre RCI Banque et OYAK a réalisé sa première année d'activité pleine, avec un taux d'intervention financements de 25,0 % et un total de 37 970 dossiers financés.

En Russie, la banque de financement en partenariat avec Nissan et Unicredit a démarré son activité en novembre et contribuera fortement dans le futur à la croissance du groupe RCI Banque, tout en permettant le soutien des ventes de l'Alliance sur ce marché stratégique.

Après le lancement réussi en France du **livret d'épargne ZESTO** en 2012, RCI Banque a poursuivi au cours de 2013 la politique de diversification de son refinancement, en étendant avec succès l'activité de collecte de dépôts à l'Allemagne. À fin décembre, le montant total des dépôts collectés atteint 4,3 milliards d'euros, dont 784 millions d'euros sur des comptes à terme. RCI Banque positionne ainsi l'activité d'épargne comme un levier majeur de refinancement de son activité de crédits automobiles.

En deux ans, RCI Banque est devenu un opérateur de services pour la **location de batterie** du véhicule électrique dans 19 pays, pour les marques Renault et Nissan. À fin 2013, le parc de batteries s'élève à plus de 31 000 unités (avec cinq modèles commercialisés : Kangoo Z.E., Fluence Z.E., Twizy, ZOE pour Renault et Leaf pour Nissan).

1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ♦

GRUPE RENAULT - VENTES MONDIALES

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
Twingo	84 637	103 502	-18,2
Wind	394	1 663	-76,3
Clio	462 047	366 364	26,1
ZOE	8 857	68	-
Thalia	16 238	61 749	-73,7
Modus	5 114	30 413	-83,2
Captur/QM3	95 014	-	-
Pulse	4 791	6 217	-22,9
Logan	257 540	323 772	-20,5
Sandero	354 961	299 918	18,4
Lodgy	43 506	29 359	48,2
Mégane/Scénic	302 516	403 845	-25,1
Fluence (yc Z.E.)/SM3/Scala	134 810	135 862	-0,8
Duster	376 672	297 616	26,6
Laguna	18 327	30 074	-39,1
Latitude SM5/Safrane	38 835	41 879	-7,3
Koleos/QM5	52 862	57 333	-7,8
Espace	8 369	12 695	-34,1
SM7/Talisman	3 844	5 660	-32,1
Kangoo (yc Z.E.)	146 723	168 700	-13,0
Dokker	51 840	2 910	-
Trafic	61 717	67 155	-8,1
Master	88 814	89 774	-1,1
Autres	9 780	12 094	-19,1
TOTAL VENTES MONDIALES DU GROUPE VP+VU	2 628 208	2 548 622	3,1
* Chiffres provisoires.			
Twizy**	3 025	9 016	-66,4

** Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

GROUPE RENAULT - VENTES EUROPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
Twingo	82 117	97 262	-15,6
Wind	360	1 557	-76,9
Clio	313 747	271 259	15,7
ZOE	8 846	68	-
Thalia	825	4 557	-81,9
Modus	5 111	30 409	-83,2
Captur/QM3	86 804	-	-
Pulse	-	-	-
Logan	17 667	29 010	-39,1
Sandero	122 036	72 510	68,3
Lodgy	34 481	27 613	24,9
Mégane/Scénic	266 002	337 885	-21,3
Fluence (yc Z.E.)/SM3/Scala	6 448	10 458	-38,3
Duster	84 693	100 275	-15,5
Laguna	18 049	29 528	-38,9
Latitude/SM5/Safrane	585	2 076	-71,8
Koleos/QM5	8 428	15 386	-45,2
Espace	8 368	12 686	-34,0
SM7/Talisman	-	-	-
Kangoo (yc Z.E.)	86 859	98 624	-11,9
Dokker	31 507	1 107	-
Trafic	54 848	61 051	-10,2
Master	54 664	56 504	-3,3
Autres	9 419	11 568	-18,6
TOTAL VENTES EUROPE DU GROUPE VP+VU	1 301 864	1 271 393	2,4

* Chiffres provisoires.

Twizy**	2 999	9 011	-66,7
---------	-------	-------	-------

** Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

GROUPE RENAULT - VENTES À L'INTERNATIONAL

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
Twingo	2 520	6 240	-59,6
Wind	34	106	-67,9
Clio	148 300	95 105	55,9
ZOE	11	-	-
Thalia	15 413	57 192	-73,1
Modus	3	4	-25,0
Captur/QM3	8 210	-	-
Pulse	4 791	6 217	-22,9
Logan	239 873	294 762	-18,6
Sandero	232 925	227 408	2,4
Lodgy	9 025	1 746	-
Mégane/Scénic	36 514	65 960	-44,6
Fluence (yc Z.E.)/SM3/Scala	128 362	125 404	2,4
Duster	291 979	197 341	48,0
Laguna	278	546	-49,1
Latitude/SM5/Safrane	38 250	39 803	-3,9
Koleos/QM5	44 434	41 947	5,9
Espace	1	9	-88,9
SM7/Talisman	3 844	5 660	-32,1
Kangoo (yc Z.E.)	59 864	70 076	-14,6
Dokker	20 333	1 803	-
Trafic	6 869	6 104	12,5
Master	34 150	33 270	2,6
Autres	361	526	-31,4
TOTAL VENTES À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP+VU	1 326 344	1 277 229	3,8
* Chiffres provisoires.			
Twizy**	26	5	-

** Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

GROUPE RENAULT - PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE⁽¹⁾

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2013*	2012	VARIATION (en %)
Twizy	2 288	11 325	-79,8
Twingo/Wind	83 875	101 508	-17,4
Clio	458 302	393 228	16,5
ZOE	9 969	446	-
Thalia	10 195	51 779	-80,3
Modus	-	31 193	-
Captur/QM3	117 517	-	-
Logan	212 734	183 216	16,1
Sandero	369 022	294 339	25,4
Autres Logan	17 761	46 168	-61,5
Duster	323 299	287 953	12,3
Lodgy	34 254	41 455	-17,4
Dokker	56 705	8 901	-
Mégane/Scénic	278 188	377 685	-26,3
Fluence (yc Z.E./SM3/Scala)	120 212	150 084	-19,9
Laguna	17 902	27 703	-35,4
Latitude/SM5	37 550	40 162	28,5
Koleos	51 606	54 957	-6,1
Espace	7 494	12 931	-42,0
SM7 Talisman	3 805	3 768	1,0
Kangoo (yc ZE)	172 316	195 072	-11,7
Master	108 300	117 190	-7,6
Autres	27 039	13 594	92,6
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	2 518 045	2 433 332	3,5
Dont production pour les partenaires :			
GM (Master)	13 834	13 039	6,1
Nissan (Mercosur+Corée)	31 010	43 818	-29,2
Daimler (Citan)	17 687	14 099	25,4
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT			
Nissan (yc Inde)	154 262	98 228	57,0
Autres (GM, Iran, AVTOVAZ)	33 611	113 786	-70,5

* Chiffres provisoires.

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

ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

Au 31 décembre 2013

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

1.3.2 RÉSULTATS FINANCIERS ◆

SYNTHÈSE

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	VARIATION	2012 PUBLIÉ
Chiffre d'affaires Groupe	40 932	40 720	0,5 %	41 270
Marge opérationnelle	1 242	782	460	729
Résultat d'exploitation	(34)	183	-217	122
Résultat financier	(282)	(321)	39	(266)
Sociétés mises en équivalence	1 444	1 475	-31	1 504
dont Nissan	1 498	1 213	285	1 234
Plus-value de cession des actions A dans AB Volvo	-	924	-924	924
Résultat net	695	1 712	-1 017	1 735
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	827	609	218	597
Position nette de liquidité de l'Automobile	1 761	1 532	229	1 492
Capitaux propres	23 214	24 564	-1 350	24 547

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

1.3.2.1 COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ◆

Contribution par secteur opérationnel au chiffre d'affaires du Groupe

(en millions d'euros)	2013					2012 RETRAITÉ*				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	7 736	11 647	7 483	11 909	38 775	8 852	10 701	7 804	11 255	38 612
Financement des ventes	529	529	515	584	2 157	519	550	513	526	2 108
TOTAL	8 265	12 176	7 998	12 493	40 932	9 371	11 251	8 317	11 781	40 720

(en %)	VARIATION 2013/2012 RETRAITÉ*				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	-12,6	8,8	-4,1	5,8	0,4
Financement des ventes	1,9	-3,8	0,4	11,0	2,3
TOTAL	-11,8	8,2	-3,8	6,0	0,5

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

La contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires atteint 38 775 millions d'euros, en hausse de 0,4 %, en dépit d'un effet change négatif de 4,1 points reflétant la forte dépréciation d'un ensemble de devises, notamment le peso argentin, le real brésilien, le rial iranien, le rouble russe et la roupie indienne. Cette progression du chiffre d'affaires de l'Automobile est liée principalement :

- à la croissance des ventes de véhicules neufs qui se traduit par un effet volume positif de 1,6 point ;
- à un mix géographique favorable de 0,7 point et un effet mix produit neutre ;

- à un effet prix positif de 1,3 point qui témoigne de la politique de prix mise en place par le Groupe afin d'améliorer la valorisation de la marque Renault et de compenser la faiblesse de certaines devises ;
- aux autres ventes du Groupe (dont celles d'organes mécaniques et de véhicules aux partenaires) qui ont un impact favorable de 1,1 point.

Par Région (hors autres activités) :

- l'Europe explique la diminution du chiffre d'affaires pour 0,3 point ;
- l'international⁽¹⁾ contribue positivement de 0,5 point, malgré l'effet change négatif.

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

Contribution par secteur opérationnel à la marge opérationnelle du Groupe

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	VARIATION	2012 PUBLIÉ
Automobile	495	34	461	-25
en % du chiffre d'affaires du secteur	1,3 %	0,1 %	1,2 pt	-0,1 %
Financement des ventes	747	748	-1	754
TOTAL	1 242	782	460	729
en % du chiffre d'affaires Groupe	3,0 %	1,9 %	1,1 pt	1,8 %

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

La marge opérationnelle de l'**Automobile** progresse de 461 millions d'euros à 495 millions d'euros (1,3 % de son chiffre d'affaires), en raison principalement :

- du plan *Monozukuri*, au travers d'une réduction des coûts de 714 millions d'euros (y compris la baisse des matières premières de 86 millions d'euros) ;
- de l'effet mix/prix/enrichissement des produits positif de 276 millions d'euros. Ce résultat est la combinaison de la politique de prix vertueuse en

Europe liée au succès commercial des nouveaux modèles et de la hausse des prix à l'international⁽¹⁾ visant notamment à compenser les effets change négatifs de certaines devises ;

- de la hausse des volumes, dont l'impact est positif de 121 millions d'euros ;
- de la réduction des frais généraux de 18 millions d'euros.

Ces effets positifs ont permis de compenser un effet change négatif de 619 millions d'euros, en liaison notamment avec la dépréciation du peso argentin, du rouble russe et du rial iranien.

Groupe Renault – frais de Recherche et Développement*

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	VARIATION	2012 PUBLIÉ
Dépenses de R&D	1 793	1 863	70	1 889
Frais de développement capitalisés	-732	-764	32	-764
en % des dépenses de R&D	-40,8 %	-41,0 %	0,2 %	-40,4 %
Amortissements	751	790	39	790
FRAIS DE R&D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT	1 812	1 889	77	1 915

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

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 747 millions d'euros, contre 748 millions d'euros en 2012⁽²⁾. Cette stabilité s'explique notamment par l'impact négatif de 31 millions d'euros lié à la dévaluation du real brésilien et du peso argentin. Le coût du risque (y compris risque pays) demeure maîtrisé à 0,42 % de l'encours productif moyen contre 0,38 % en 2012. Le maintien du coût du risque en dessous du seuil structurel témoigne à la fois de la bonne politique d'acceptation initiée dès 2009, ainsi que de la gestion efficace du recouvrement.

Les **autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent une charge nette de 1 276 millions d'euros, contre une charge de 607 millions d'euros en 2012. Cette charge nette est principalement constituée :

- d'une provision complémentaire de 514 millions d'euros enregistrée au premier semestre, pour couvrir la totalité de l'exposition en Iran ;
- de dépréciation d'actifs et de provisions pour divers programmes véhicules pour 488 millions d'euros ;
- de charges de restructuration d'un montant de 423 millions d'euros, principalement liées à l'accord de compétitivité signé en France ;
- de plus-values de cessions pour 153 millions d'euros.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** de -34 millions d'euros, contre 183 millions d'euros en 2012⁽²⁾.

Le résultat financier représente une charge nette de 282 millions d'euros, contre une charge de 321 millions d'euros en 2012⁽²⁾.

Renault enregistre une contribution de 1 444 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont notamment :

- 1 498 millions d'euros pour Nissan (contre 1 213 millions d'euros en 2012⁽²⁾) ;
- -34 millions d'euros pour AVTOVAZ (contre 186 millions d'euros en 2012).

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 433 millions d'euros (contre 549 millions d'euros en 2012⁽²⁾), dont 443 millions d'euros de charge au titre de l'impôt courant et un produit de 10 millions d'euros d'impôts différés actifs.

Le **résultat net** s'établit à 695 millions d'euros, contre 1 712 millions d'euros en 2012⁽²⁾. Le résultat net part du Groupe s'élève à 586 millions d'euros (contre 1 749 millions d'euros en 2012⁽²⁾).

Les **capitaux propres**, en baisse de 1 350 millions d'euros à 23 214 millions d'euros, sont impactés par les écarts de conversion, notamment sur le yen.

(1) Régions hors Europe : Amériques, Asie-Pacifique, Euromed-Afrique et Eurasie.

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

FREE CASH FLOW ET POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE**Free cash flow de l'automobile**

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	VARIATION	2012 PUBLIÉ
Capacité d'autofinancement	2 914	2 573	342	2 577
Variation du besoin en fonds de roulement	790	918	-128	922
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 543)	(2 654)	111	(2 674)
Véhicules et batteries donnés en location.	(334)	(228)	-107	(228)
FREE CASH FLOW OPERATIONNEL	827	609	218	597

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

En 2013, le **free cash flow** de l'Automobile est positif de 827 millions d'euros, en liaison avec :

- une capacité d'autofinancement de 2 914 millions d'euros ;
- une variation du besoin en fonds de roulement favorable de 790 millions d'euros ;
- des investissements corporels et incorporels nets des cessions de -2 543 millions d'euros, en quasi-stabilité par rapport à 2012 (-2 654 millions d'euros) et en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires ;

- d'une augmentation de 334 millions d'euros des véhicules et batteries donnés en location au cours de l'année.

Ce **free cash flow** tenant compte du flux net de dividendes (-105 millions d'euros) et de diverses opérations telles que la montée au capital d'AVTOVAZ (au travers de l'Alliance Rostec Auto B.V.), explique la hausse de 269 millions d'euros de **la position nette de liquidité de l'Automobile** par rapport au 31 décembre 2012. Celle-ci atteint 1 761 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Investissements corporels et incorporels nets des cessions par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	2012 PUBLIÉ
Investissements corporels (hors véhicules et batteries donnés en location immobilisés)	1 914	1 916	1 936
Investissements incorporels	827	900	900
dont frais de développement capitalisés	732	764	764
Total acquisitions	2 741	2 816	2 836
Produits des cessions	(198)	(162)	(162)
TOTAL AUTOMOBILE	2 543	2 654	2 674
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	8	11	11
TOTAL GROUPE	2 551	2 665	2 685

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

Les investissements bruts totaux de l'année 2013 sont en léger retrait par rapport à l'année 2012 ; ils se répartissent à raison de 60 % pour l'Europe et 40 % pour le reste du monde :

- en Europe : les investissements effectués sont consacrés principalement au développement et à l'adaptation de l'outil industriel lié au renouvellement de véhicules de la gamme B (Captur), de la gamme C (Scénic XMod, nouvelle identité de marque), de la gamme D (Nouvel Espace), le projet de la future Twingo et le renouvellement du VU (Nouveau Trafic) ;

- hors d'Europe : les investissements concernent notamment la gamme Entry (Maroc, Roumanie, Russie et Amérique du Sud), la modernisation et les extensions de capacité (organes mécaniques et véhicules).

Investissements et frais de R&D nets

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ*	2012 PUBLIÉ
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules et batteries donnés en location immobilisés)	2 551	2 665	2 685
Frais de développement capitalisés	(732)	(764)	(764)
Autres	(272)	(145)	(145)
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX NETS (1)	1 547	1 756	1 776
en % du chiffre d'affaires Groupe	3,8 %	4,3 %	4,3 %
Dépenses de R&D	1 793	1 863	1 889
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(277)	(313)	(319)
FRAIS DE R&D NETS (2)	1 516	1 550	1 570
en % du chiffre d'affaires Groupe	3,7 %	3,8 %	3,8 %
INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS (1) + (2)	3 063	3 306	3 346
en % du chiffre d'affaires Groupe	7,5 %	8,2 %	8,1 %

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

Position nette de liquidité de l'automobile

	31/12/2013	31/12/2012 RETRAITÉ*	31/12/2012 PUBLIÉ
Passifs financiers non courants	(6 837)	(6 355)	(6 276)
Passifs financiers courants	(3 449)	(3 680)	(3 802)
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	368	348	348
Actifs financiers courants	975	1 150	1 150
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 704	10 069	10 072
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ	1 761	1 532	1 492

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

LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

En 2013, l'Automobile a emprunté près de 2,4 milliards d'euros sur des durées moyen terme, assurant le refinancement de ses remboursements obligataires 2013, ainsi qu'une partie du refinancement des tombées 2014. Renault a de nouveau confirmé en 2013 son très large accès aux marchés de l'euro, du Yen (Samourai bond) et du Renminbi (Dim Sum bond). La réserve de liquidités de l'Automobile s'établit à 14,1 milliards d'euros à fin décembre 2013. Cette réserve est constituée de :

- 10,7 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,4 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour RCI Banque, au 31 décembre 2013, les sécurités disponibles s'élevaient à 7,5 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 2,5 milliards d'euros ;
- un montant de trésorerie de 0,9 milliard d'euros.

1.3.2.2 COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 4.2 de ce document.

1.3.2.3 ÉLÉMENTS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux Groupes. Les données de chaque Groupe sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault en 2013.

En raison des particularités de l'Alliance qui impliquent notamment que le patrimoine des deux Groupes ne saurait être confondu, la présentation de ces données financières résumées 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 2013 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 2013, 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 ;
- des retraitements d'harmonisation de normes comptables et 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 2013

(en millions d'euros)	RENAULT	NISSAN ⁽¹⁾	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services de l'Automobile	38 775	70 912	(3 246)	106 441
Produits du Financement des ventes	2 157	4 987	(149)	6 995
CHIFFRE D'AFFAIRES	40 932	75 899	(3 395)	113 436

(1) Converti au taux moyen 2013, soit 129,7 yens/euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Ces montants ont été estimés sur la base des données de l'exercice 2013 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2013 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET ⁽²⁾
Renault	1 242	(34)	(803)
Nissan ⁽¹⁾	3 748	3 794	3 623
ALLIANCE	4 990	3 760	2 820

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2013, soit 129,7 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 4,4 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit en 2013 :

(en millions d'euros)	
Renault	1 812
Nissan ⁽¹⁾	3 042
ALLIANCE	4 854

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2013, soit 129,7 yens/euro.

INDICATEURS DE BILAN

Bilans résumés de Renault et de Nissan

Renault au 31 décembre 2013

ACTIFS (en millions d'euros)	
Immobilisations incorporelles	3 282
Immobilisations corporelles	10 973
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	806
Impôts différés actifs	396
Stocks	3 162
Créances du Financement des ventes	23 650
Créances clients de l'Automobile	970
Autres actifs	6 024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 661
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN	60 924
Participation dans Nissan	14 068
TOTAL ACTIFS	74 992

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)	
Capitaux propres	23 214
Impôts différés passifs	121
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 558
Passifs financiers de l'Automobile	9 761
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	24 017
Autres dettes	16 321
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	74 992

Nissan au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾

ACTIFS (en millions d'euros)

Immobilisations incorporelles	4 636
Immobilisations corporelles	34 803
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	2 918
Impôts différés actifs	810
Stocks	9 657
Créances du Financement des ventes	35 219
Créances clients de l'Automobile	3 532
Autres actifs	7 458
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 059
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT	104 092
Participation dans Renault	1 617
TOTAL ACTIFS	105 709

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 144,7 yens/euro au 31 décembre 2013.

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.

Les reclassements de postes de bilan nécessaires ont été pratiqués afin de rendre cohérentes les informations des deux Groupes.

Enfin, le bilan retraité de Nissan aux normes du groupe Renault prend en compte des titrisations présentées hors bilan dans les comptes de Nissan en normes japonaises.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)

Capitaux propres	35 153
Impôts différés passifs	4 694
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 775
Passifs financiers de l'Automobile	402
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	41 851
Autres dettes	21 834
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	105 709

Les **investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance au cours de l'exercice 2013, hors actifs immobilisés donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)

Renault	1 918
Nissan ⁽¹⁾	4 076
ALLIANCE	5 994

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2013, soit 129,7 yens/euro.

Renault estime, au mieux des informations disponibles, que l'intégration globale de Nissan aurait pour effet sur ses capitaux propres établis conformément aux méthodes comptables actuelles :

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part revenant aux minoritaires d'un montant de l'ordre de 21 milliards d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La R&D de Renault est un moteur de l'innovation, au service de la compétitivité et de la stratégie à long terme de l'entreprise. Avec plus de 1,5 milliard d'euros investis en 2013, Renault montre son engagement à

la fois pour relever les défis de l'industrie automobile et converger vers les grandes tendances technologiques et sociétales.

Frais de Recherche et Développement

	2013***	2012	2011	2010	2009
Frais de R&D nets (en millions d'euros)**	1 516	1 570	1 637	1 567	1 531
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	40 932	41 270	42 628	38 971	33 712
R&D/CA Groupe	3,7 %	3,8 %	3,8 %	4,0 %	4,5 %
Effectifs R&D groupe Renault	16 426	17 037	17 278	17 854	17 881
Brevets groupe Renault	620	607	499	304	362

* Les frais de R&D sont intégralement encourus par l'Automobile.

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

*** Chiffre d'affaires Groupe 2013 en valeur retraitée.

1.4.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2013

Les derniers véhicules et organes révélés embarquent les plus récents résultats de la R&D.

VÉHICULES

Captur
Scénic XMOD équipé du système de contrôle de traction *Extended Grip*
QM3 en Corée (Captur version Corée)
SM3 Z.E. en Corée

ORGANES MÉCANIQUES

Moteur TCe 130

1.4.1.1 VÉHICULES

CAPTUR : BIEN-ÊTRE À BORD

Le nouveau crossover urbain Renault Captur embarque deux innovations particulièrement appréciables au quotidien :

- un grand tiroir de rangement *Easy Life*. La première boîte à gants utilisable par le conducteur depuis son siège. D'une capacité de 11 litres (pour loger les objets usuels : PC portable, appareils photos, sac à main, etc.), le tiroir *Easy Life* est une solution de rangement originale plus attrayante et plus pratique qu'une boîte à gants traditionnelle. Il dispose d'un éclairage à LEDs personnalisés (selon version) ;

- des selleries dézippables « Zip Collection » et lavables en machine. Plus besoin d'intervenir *in situ* pour enlever les tâches ou nettoyer l'intérieur avec la possibilité d'une remise à neuf simple et rapide lors de la revente. Les coques de sièges avant sont lavables d'un coup d'éponge, tout comme les parois du coffre, le plancher amovible et réversible qui accueille sans crainte les objets salissants.

Renault Captur joue aussi sur une peinture originale bi-ton qui permet, en différenciant le pavillon, les montants et les coques de rétroviseurs du reste de la carrosserie, de personnaliser le véhicule – une tendance appréciée par certains clients.

QM3 est la version coréenne de Captur. Il bénéficie des mêmes innovations.

SCÉNIC XMOD : L'UTILE JOINT À L'AGRÉABLE

Scénic Xmod est le premier véhicule de la gamme à bénéficier du nouveau dispositif *Extended Grip*.

Ce système avancé de contrôle de traction est une évolution du système d'anti-patinage qui permet au véhicule d'adhérer à la route en confiance dans des conditions de conduite difficiles (neige, boue, sable, etc.). En activant manuellement la molette positionnée sur la console centrale, le conducteur peut choisir le mode d'assistance souhaité : « route », « sol meuble » ou « expert ».

SM3 Z.E. EN CORÉE DU SUD

Commercialisée en Corée au mois d'octobre, la SM3 Z.E. badgée *Renault Samsung Motors* reprend la technologie et les équipements de charge de Renault Fluence Z.E. Fabriquée dans l'usine de Busan, elle est la première voiture électrique du segment intermédiaire sur le marché sud-coréen.

1.4.1.2 ORGANES MÉCANIQUES

TCE 130

En 2013, la gamme *Energy* s'est enrichie d'un nouveau moteur : le moteur essence *Energy TCE 130* est une déclinaison plus puissante du Renault *Energy TCE 115* et prend la relève du TCE 130 d'une cylindrée de 1,4 l. Développant 130 ch à 5 500 tr/min et 205 Nm dès 2 000 tr/min, ce moteur 1,2 l turbo essence à injection directe de dernière génération est taillé pour la route. Il offre les prestations d'un moteur atmosphérique de 2 litres. Doté des technologies *Energy*, il affiche une consommation en baisse de 15 à 20 %, soit plus d'1 l/100 km par rapport au moteur remplacé.

EXTENDED GRIP : UN EXEMPLE DE FONCTIONNALITÉ AVANCÉE RENDUE ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE

- Le mode « route » activé par défaut est celui qu'il faut sélectionner pour les sols durs (aussi bien secs que mouillés ou verglacés), il correspond au réglage classique de l'anti-patinage. Il se reconnecte automatiquement au-dessus de 40 km/h (si un autre mode a été sélectionné entre-temps).
- Lorsqu'il opte pour « sol meuble », le conducteur délègue au système *Extended Grip* la gestion des roues motrices. Ce mode modifie automatiquement le contrôle du couple moteur et des freins pour permettre plus de patinage des roues avant. Ainsi, les pneus M&S (*Mud and Snow*) évacuent la boue ou le sable qui recouvre la route pour retrouver une meilleure adhérence afin de progresser.
- En mode « expert », le conducteur choisit de contrôler totalement le couple moteur pour doser lui-même son accélération, tout en déléguant au système le contrôle des freins. Le système *Extended Grip* est obligatoirement associé à des pneus « *Mud and Snow* » dotés d'une bande de roulement spécifique pour évacuer plus efficacement boue, sable ou neige molle.

1.4.2 R&D : PERFORMANCE ET INNOVATION

La volonté de renforcer la compétitivité de l'entreprise a conduit tous les secteurs à se remettre en cause. Les activités amont n'y ont pas échappé. L'ingénierie dans son ensemble a vocation à être une clé de voûte de la compétitivité de l'entreprise. En 2013, des orientations redéfinies et des impulsions nouvelles ont été données à l'ingénierie pour renforcer le développement au service de la performance et de la création de valeur. L'ingénierie est rattachée à la Direction de la compétitivité, celle-ci a été créée en septembre 2013.

1.4.2.1 DIRECTION ENGINEERING QUALITÉ INFORMATIQUE GROUPE

UNE NOUVELLE ORGANISATION DU PÉRIMÈTRE INGÉNIEURIE QUALITÉ INFORMATIQUE

L'ingénierie a procédé au cours de l'année 2013 à une réorganisation en profondeur avec deux objectifs majeurs :

- améliorer la performance de nos usines tout en préservant nos acquis ;
- renforcer l'attractivité des produits et la création de valeur.

Le premier objectif a conduit à rattacher hiérarchiquement l'ensemble des forces de l'ingénierie de production à la Direction des fabrications et de la *Supply Chain* Groupe afin de donner à celle-ci tous les leviers de performance industrielle.

Le second objectif a conduit à proposer une nouvelle organisation de l'ingénierie Produit, et de façon plus globale de l'ensemble ingénierie, qualité, informatique afin de doter l'entreprise d'une ingénierie Produit (VP/VU) qui ambitionne de se positionner au meilleur niveau de performance :

- l'ingénierie est « maître d'œuvre », responsable du développement des produits automobiles en qualité, coûts, délais, prestations ;
- la qualité est responsable de garantir, dès la phase de R&D, mais également durant toute la vie des produits, la qualité et la sûreté de fonctionnement attendues par les clients ;
- l'informatique est en charge de la maintenance et du développement de tous les outils informatiques du Groupe et données nécessaires, en coordination avec Nissan, dans le cadre de la mise en place de synergies entre les deux membres de l'Alliance.

ENGINEERING

Cette nouvelle organisation s'appuie sur :

- une direction en charge de l'intégralité du pilotage des projets. La Direction *engineering* des projets regroupe tous les acteurs du pilotage des projets d'ingénierie quels qu'ils soient : véhicule, mécanique, plate-forme, système, hybride, etc. Elle a pour mandat de veiller à ce que l'ingénierie crée, dans cette phase de développement, de la valeur pour le client. Pour assurer la performance globale des projets, elle assure, d'une part le cadrage amont des projets, d'autre part le pilotage de leur développement en qualité, coût, délais, prestations (QCDP) avec le support d'un *Project Management*

Office (PMO) qui assure la consolidation et le suivi opérationnel de tous les projets inscrits au plan gamme. L'efficacité du pilotage des projets est ainsi renforcée et améliorée ;

- une entité dédiée à la production de nouveaux concepts et au pilotage des innovations. La Direction de l'ingénierie Innovation fonctionne en mode projet pour assurer une intégration plus rapide des innovations dans la gamme *via* les systèmes et les métiers et ainsi réduire le temps de commercialisation ;
- trois directions métiers qui conçoivent, développent et valident les systèmes, les véhicules et les organes mécaniques qui sont respectivement les Directions ingénierie véhicule, ingénierie mécanique et ingénierie systèmes. La création de cette dernière vise à généraliser le déploiement de la démarche du même nom. Les métiers ont pour objectif de travailler notamment sur la standardisation et le développement de modules pour *in fine* renforcer leur contribution à la création de valeur ;
- une entité regroupant un ensemble de services et de ressources au service de l'efficacité de la conception. La Direction ingénierie Tests & Services regroupe ainsi, entre autres, la documentation technique, le maquettage et la simulation numérique, la veille réglementaire et l'homologation des véhicules, l'ingénierie des matériaux, les prototypes véhicule et mécanique, qu'ils soient physiques ou numériques, les essais véhicules, mécaniques et systèmes ;
- une entité en charge de l'ensemble des activités business de l'ingénierie contribuant à la croissance rentable de Renault. La nouvelle Direction *engineering partnership & business development* regroupe notamment les activités de vente et achat d'organes, de systèmes, de modules et de composants et la vente et l'achat de prestations d'ingénierie dans le cadre de partenariats stratégiques ou vis-à-vis de clients tiers. Cette direction a été mise en place pour répondre à la forte croissance de ces activités au cours des deux dernières années passées, preuve de la qualité et de la confiance des acteurs automobiles dans la R&D du Groupe.

UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS L'INTERNATIONAL

Cette nouvelle organisation a en outre pour objet de permettre de tirer les pleins bénéfices du réseau mondial des centres d'ingénierie mondiaux (RTx). Les responsabilités sont clairement définies entre le *corporate* et les RTx (voir paragraphe 1.4.4.1), ces derniers contribuant à la connaissance des marchés locaux, à l'intégration locale et à la vie série. Ils peuvent avoir une délégation plus ou moins complète pour développer un véhicule, un module, une fonction ou être centre de compétence pour un domaine technique donné. C'est naturellement le *corporate* qui assure la coordination de l'ensemble pour assurer une performance globale.

Cette nouvelle organisation garde les principes directeurs fondamentaux que sont les plateaux projets et la convergence produit-processus qui restent des clés de performance.

Une volonté affichée de se recentrer sur les activités « cœur de métier » vient compléter le dispositif. Une ingénierie concentrée sur ses activités « cœur de métier » sait déléguer les activités qui n'entrent pas dans ce champ à des partenaires plus compétents et/ou plus compétitifs. Le recours régulier à des partenaires spécialisés dans les domaines non « cœur de métier » se fait au travers de coopérations par lots (*workpackages*). Dans ce cadre, ces partenaires réguliers et autonomes, s'engagent sur leurs résultats, à des coûts durablement compétitifs grâce à une vision à moyen terme de leur coopération, ils assurent le développement de leurs compétences pour répondre aux engagements attendus. Le pilotage de ces activités est assuré par l'ingénierie *corporate*.

UNIFICATION DES SYSTÈMES D'INJECTION AU SEIN DE L'ALLIANCE

La sévèrisation des normes environnementales, l'augmentation des puissances et couples spécifiques moteurs, ainsi que la réduction de la consommation de carburant et l'amélioration de l'agrément de conduite, entraînent le développement de systèmes de contrôle moteur de plus en plus sophistiqués et complexes.

Ces systèmes doivent contrôler intégralement le fonctionnement du moteur pour offrir au client un moteur souple, avec du brio mais sans à-coups et qui démarre par tous les temps. Ils doivent également minimiser les émissions polluantes et la consommation de carburant. De plus, ces systèmes de contrôle moteur interagissent avec d'autres systèmes du véhicule tels que le réseau électrique de bord, l'ESC (*Electronic stability control*), le *Stop&Start*, participant à la sécurité et l'agrément du véhicule.

Devant cette complexité croissante, les équipes d'ingénierie mécanique de Renault et de Nissan ont entrepris un travail d'unification et de mise en commun des nouveaux systèmes de contrôle moteur (calculateur, injecteurs, bobines d'allumage, bougies, capteurs) sur les nouvelles plates-formes véhicule (CMF – *Common Module Family*).

En 2013, ce travail a permis de diviser par deux la diversité des calculateurs d'injection essence lors du passage de la norme Euro 5 à la future norme Euro 6, avec un effet direct sur le coût des systèmes d'injection.

QUALITÉ

La nouvelle organisation vise à renforcer l'action transversale de la Direction de la qualité. Elle est construite sur trois piliers :

- un pôle Assurance Qualité regroupant les ingénieurs assurance qualité de tous les programmes ;
- un management central de la qualité organisé en trois entités :
 - une Direction qualité clients regroupant toutes les données clients : retours garantie, analyses des enquêtes clients. Cette évolution a pour objectif de faciliter une amélioration en continu de tous les résultats Qualité pour permettre à Renault de faire durablement partie des meilleurs dans tous les domaines,
 - un service Aves (*Alliance vehicle evaluation standard*) en lien avec les priorités de la qualité perçue,
 - un département organisation et performance ;
- six directions par fonction : ingénierie, ingénierie de production, fabrication, logistique, achats, véhicules utilitaires, qui viennent compléter le réseau existant des Régions, usines et autres fonctions.

INFORMATIQUE

La principale évolution porte sur la création d'une Direction informatique Renault pour exercer un management de proximité dans une période de mutation importante pour le Groupe, en cohérence avec les orientations stratégiques au sein de l'Alliance.

Cette direction est notamment en charge de :

- déclinier au sein de Renault la stratégie Alliance de l'informatique définie par le CIO Alliance ;
- fournir l'ensemble des services informatiques au sein du groupe Renault avec la qualité de service requise par les utilisateurs du Groupe ;
- assurer le support pour la stratégie et la performance des métiers ;
- améliorer en continu la performance de la fonction informatique en réduisant ses coûts de fonctionnement et en adaptant les ressources au plan mondial.

1.4.2.2 LEVIERS DE PERFORMANCE

STANDARDISATION

En 2013, Renault a poursuivi sa politique de standardisation fondée d'une part sur la stratégie de plates-formes communes avec Nissan, d'autre part sur le déploiement de sa conception modulaire.

Le déploiement de la conception modulaire est aujourd'hui largement avancé avec 94 modules, (sur les 110 visés à terme) engagés en six vagues. À fin décembre 2013, 56 modules, dont 19 au cours de l'année sont entrés en phase de développement avancé en vue d'une commercialisation future certaine ou quasi certaine. Les économies sont en ligne avec les objectifs fixés sur l'ensemble des modules contractualisés :

- une réduction de la diversité des pièces de 40 % en moyenne et jusqu'à 80 % sur certains modules ;
- une réduction de 35 % en moyenne pour les tickets d'entrée ;
- une baisse importante du prix unitaire, supérieure à 20 % en moyenne, à la fois par l'optimisation de la conception et par l'augmentation des volumes par référence.

Une dernière vague sera lancée en 2014 pour atteindre, avec 110 modules, la couverture de plus des deux tiers de la valeur des véhicules.

Enfin, le niveau de standardisation de nouveaux projets est mis systématiquement sous contrainte par la fixation de l'objectif COCA (taux de *carry over carry across*) par projet, c'est-à-dire de pièces réutilisées ou transversalisées dès l'amont, et suivi à tous les jalons projet.

L'approche CMF (*Common Module Family*) est une nouvelle étape de la standardisation, pour Renault et dans le cadre de l'Alliance. Le principe directeur de l'approche CMF est :

- de standardiser ce qui ne se voit pas du point de vue du client (*under-body*) et d'offrir au client une diversité de ce qui se voit (*upper-body*) ;
- de définir le bon dimensionnement et le juste niveau de prestations associées ;
- de bénéficier de l'effet d'échelle de l'Alliance (en nombre de véhicules et en zone géographique) afin d'accroître la compétitivité : 8,26 millions de véhicules vendus dans le monde en 2013.

CMF conduit à commonaliser non seulement des pièces ou une plate-forme, mais aussi des zones d'architecture standardisées, appelées *big modules* et constituées de volumes pré-alloués, de positions et d'interfaces d'un groupe de composants majeurs. Il y a quatre *big modules* pour l'architecture physique : compartiment moteur, cockpit, sous caisse avant, sous caisse arrière et un *big module* pour l'architecture électrique/électronique (interconnexion entre les composants des autres *big modules*). On peut ainsi, avec ces blocs élémentaires, organiser des combinaisons multiples et constituer des CMF

traversant plusieurs segments de gamme ou plates-formes, offrant ainsi davantage de diversité produit et une meilleure maîtrise des coûts.

L'approche CMF permet de s'attaquer à tous les postes de coûts : synergies, partage des volumes, économies d'échelle et partage des risques au sein de l'Alliance au niveau des :

- achats de composants : réduction des coûts de 20 à 30 % au niveau de l'Alliance ;
- investissements (un seul ticket d'entrée) : réduction des coûts de 30 à 40 % en ingénierie produit et processus, avec variations selon Nissan ou Renault.

En effet, CMF génère une « banque de pièces Alliance » dimensionnée au plus juste pour une offre diversifiée au plus près du besoin client. Cela se fait avec l'appui de RNPO (*Renault-Nissan Purchasing Organization*) et la puissance d'achat d'une Alliance.

Renault entend ainsi déployer cette approche sur les segments des compactes et familiales (segments C et D), puis des citadines (segment A), puis des polyvalentes (segment B), dans 10 pays sur les cinq continents.

EFFETS D'ÉCHELLE

Renault a une expérience propre dans la commonalisation de pièces et de premiers modules sur ses propres modèles :

- avant même l'Alliance, Renault a produit plusieurs caisses sur une même plate-forme, notamment, dès 1995-1996, Mégane I : six caisses (B, D, J, L, K, E 64) ;
- une architecture standard sur le compartiment moteur (CMO 2010/Compartiment moteur 2010) et sur l'architecture électrique/électronique (Media Nav) sont arrivées ensuite ;
- plus récemment nombre de pièces (radio, navigation, commandes sous-volant, etc.) ont été mises en commun sur 10 modèles (1, 3 million de véhicules) du groupe Renault (segments B et Entry).

En partageant sur ce même segment B, leurs plates-formes, Renault et Nissan ont depuis 2002 mis en commun des composants à hauteur de 60 % sur les périmètres sous caisses et compartiments moteurs sur 25 véhicules à ce jour :

- huit caisses côté Renault : Clio III et Clio III Estate, Modus, Grand Modus, Clio IV, Clio IV Estate, ZOE, Captur ;
- 17 caisses côté Nissan : Micra 3, Cube 2, Cube 3, Note 1, Juke, Bluebird Sylphy, Livina, Grand Livina, Tiida (Versa), Tiida Latio (Versa Sedan), Windgroad, AD-Van, NV 200, Leaf, New Tiida H/B, New Sylphy/Sentra.

La plate-forme C, même si la mise en commun des composants est bien inférieure aux 60 % de la plate-forme B, est la base de plusieurs modèles et reste un symbole de partage :

- 17 caisses côté Renault : Mégane II (B, C, T, R, E, L, K), Mégane III (B, D, J, R, E, K), Kangoo II (L0, L1, L2), Fluence/SM3.

V3P (VALUE-UP PRODUIT PROCESS PROGRAMME)

Après le déploiement en 2012 de la nouvelle logique de développement de l'ingénierie Renault V3P, 2013 est l'année de la capitalisation centrée sur les projets de véhicules des segments C et D (milieu et haut de gamme).

Il s'agit, au-delà du déploiement, de faire des retours d'expérience pour chaque projet à la fin des quatre phases : amont, optimisation, développement et industrialisation. Huit retours d'expérience ont été analysés en 2013. Les difficultés récurrentes identifiées sont traitées afin d'aider en continu les acteurs des projets en cours, en leur faisant bénéficier de solutions trouvées sur des projets antérieurs. En parallèle, une démarche visant à analyser et à renforcer la robustesse aux différents jalons se concentre sur les aspects les plus complexes et les objectifs les plus difficiles à atteindre pour pouvoir franchir le jalon de passage à l'étape de développement suivante.

QUALITÉ – DURABILITÉ

Renault a fait de la qualité un levier majeur du plan Renault – *Drive the Change*, et le maintien de la qualité dans le temps reste un objectif prioritaire. La durabilité est notamment éprouvée par le test Etau (Essai durabilité d'aspect et d'usage) qui reproduit les différentes manipulations de la vie quotidienne : deux mois de tests équivalents à trois ans de vie du véhicule.

RAPPORT ADAC

L'enquête Adac (*Allgemeiner Deutscher Automobil-Club*) est un de nos indicateurs externes de référence, notamment en Europe, pour ce qui concerne la fiabilité des véhicules d'un à six ans. Elle recense les pannes des voitures toutes marques et tous modèles survenues sur les autoroutes allemandes.

Dans le dernier rapport datant de avril 2013, Twingo est considérée comme une référence dans sa catégorie et obtient la meilleure performance parmi les modèles Renault, sur chacune des six années, et prouve sa durabilité. À noter aussi l'excellent niveau de Scénic, constant depuis les fabrications 2009.

En 2013, la qualité perçue est devenue un nouveau levier de la stratégie qualité du Groupe. Un point « qualité perçue » systématique est désormais intégré aux jalons importants de chaque projet. De plus, pas moins de 16 chantiers de géométrie extérieure, intérieure et méthodologie sont en cours. L'histoire s'écrit donc au quotidien pour faire évoluer nos standards de conception à moyen terme, notamment sur la réduction et la régularité des jeux. Des retombées concrètes sont déjà visibles sur Clio IV, qui a marqué un saut qualitatif.

CLIO IV JUGÉE PAR LES CLIENTS

Dans une enquête réalisée auprès des premiers clients de Clio IV en France, il apparaît qu'ils jugent favorablement la qualité perçue de ce produit : les qualités de finitions intérieures et extérieures sont jugées très bonnes à plus de 55 % et n'enregistrent pas d'avis négatif. Seule la qualité des matériaux de l'intérieur du véhicule remporte un score plus mitigé avec 47 % d'avis « très bon ».

Cette démarche d'amélioration de la durabilité et de la qualité perçue se poursuit dans nos projets en cours de développement, dans l'optique de garantir la satisfaction de nos clients sur tous nos marchés.

INNOVATIONS ET PARTENARIATS

En 2013, le processus d'innovation a été révisé pour assurer un passage de relais plus robuste vers les projets et faire en sorte que les plans de standardisation et le management des systèmes soient pris en compte dès l'amont. De nouveaux critères relatifs aux valeurs de la marque ont été pris en compte pour que les innovations contribuent mieux au renforcement de l'image de marque. Enfin, un travail de synchronisation des processus a été finalisé avec les avant-projets pour construire la liste des innovations à prendre en compte dans le développement de chaque projet véhicule.

Concernant l'organisation et le fonctionnement des partenariats, trois faits marquants :

- pour fluidifier la contractualisation des échanges avec les laboratoires de recherche, un contrat cadre a été signé avec le Centre national de la recherche scientifique. (*cf. infra*) ;
- un processus se met en place avec Nissan de façon à identifier dès la demande produit les innovations qui pourraient être co-développées sans duplication des travaux ;
- l'engagement fort de Renault dans le cadre de la plate-forme automobile française (PFA) qui vise entre autres à fédérer les travaux de recherche des industriels et laboratoires nationaux tout en bénéficiant de financements publics (plan d'investissement d'avenir). Au-delà de la présence et des responsabilités prises dans les instances de la PFA, l'activité a été développée principalement autour du projet 2.I/100 – une dizaine de projets collaboratifs ont été montés dans ce cadre et font l'objet pour certains de contrats de co-innovation avec nos partenaires.

OUTILS COLLABORATIFS

L'usage des outils collaboratifs de type *chat* et conférence virtuelle audio et vidéo fait désormais partie des habitudes des collaborateurs Renault, avec plus de 16 millions de sessions d'échanges virtuels par mois, soit trois fois plus qu'en 2012.

En 2013, par l'intermédiaire de formations et de sessions de tutorat, l'accent a été mis sur la collaboration au travers de communautés virtuelles dans le cadre de projets ou d'animations transverses. L'ingénierie s'est très largement approprié ces outils et reste de loin le plus gros utilisateur.

Enfin, le déploiement du réseau social d'entreprise Renault (*My Declio*), commencé en juin 2012, a progressé en 2013 et a atteint en décembre 2013 16 400 utilisateurs, soit deux fois plus que fin 2012.

1.4.3 PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault reste la colonne vertébrale de la Recherche et des Études avancées. Il est structuré en projets chiffrés, planifiés et priorisés. Les projets sont regroupés autour de six thématiques prioritaires : architectures innovantes, véhicules électriques et écosystème, véhicules thermiques/eco², bien-être à bord et assurance, nouveaux services, coûts abordables.

En 2013, l'objectif de 15 innovations par an dans la 2^e partie du plan Renault – *Drive the Change* a été confirmé. La stratégie de lien fort entre innovations et identité de marque également. Il était donc logique que les thèmes prioritaires restent les mêmes.

1.4.3.1 ARCHITECTURES INNOVANTES

C'est un des axes où Renault a sans doute le plus marqué l'histoire (R16, Espace, Scénic, Twizy).

En prolongement de cette histoire, de nouveaux projets voient le jour :

- Renault a présenté en 2013 un *concept-car* (*Twin Z*) en précisant qu'il préfigurait les lignes de style d'une petite citadine. Puisant son inspiration autant dans l'héritage de la Twingo que dans celui de la R5, deux citadines en rupture qui ont tour à tour donné l'air du temps et marqué leur époque, le concept adopte une architecture propulsion avec moteur arrière qui permet de repousser les roues aux quatre coins de la carrosserie, et d'assurer ainsi une belle assise au sol et une grande surface de plancher. Cela confère à la voiture un rapport exceptionnel entre habitabilité et compacité.
- Renault prépare un véhicule « 2 l/100 km – accessible à tous ». Objectif : diminuer la masse du véhicule et sa traînée aérodynamique de 30 %, tout en préservant son prix de revient. Un démonstrateur est prévu en 2014 qui mettra en œuvre de très nombreuses innovations : utilisation de nouveaux matériaux, intégration de fonctions, adaptation des fonctions, dont le groupe motopropulseur (GMP), à la nouvelle masse du véhicule, ainsi qu'un profil adapté, sans impact sur l'habitabilité, les fonctionnalités ou le *design*.

1.4.3.2 VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET ÉCOSYSTÈME

Renault est pionnier et *leader* sur ce marché en développement avec une gamme de véhicules zéro émission qui constitue une véritable rupture en termes d'émissions de CO₂.

Les efforts portent principalement sur l'augmentation de l'autonomie de la batterie et la maîtrise des coûts (maîtrise de la chimie des batteries, gestion de leur refroidissement, augmentation de leur capacité et de leur durabilité, quelles que soient les conditions d'utilisation du véhicule, diminution des temps de charge).

1.4.3.3 VÉHICULES THERMIQUES

Pour répondre aux défis énergétiques et environnementaux de la planète, Renault s'est fixé l'objectif de diminuer significativement les émissions de CO₂.

Au premier semestre 2013, le groupe Renault est *leader* européen en émissions de CO₂ sur les ventes de véhicules particuliers avec une moyenne de 115,9 g de CO₂/km (Sources AAA DATA). Plus largement, le niveau moyen d'émissions de CO₂/km de l'ensemble de la gamme du groupe Renault s'est amélioré de près de 10 grammes entre l'année 2012 et le premier semestre 2013 en passant de 125,5 g/km à 115,9 g/km. L'objectif est de passer sous la barre des 100 g CO₂/km en 2016 en intégrant le véhicule électrique.

TROPHÉE DÉCERNÉ AU PROJET ALMA

Le Predit (Programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres) a décerné un Trophée de l'innovation (catégorie compétitivité de l'industrie) au projet collaboratif Alma (*Architecture for Low Mass*). Cette reconnaissance récompense les résultats scientifiques au regard de l'une des thématiques prioritaires du Predit « Compétitivité de l'industrie des transports » coordonnée par le Ministère du redressement productif. Résultats qui se concrétisent par un allègement d'environ 110 kg économisés sur une berline de segment M1, grâce à des architectures et à des matériaux innovants.

Exemples :

- des matériaux polymères ont été utilisés au niveau des sièges autorisant une intégration de fonctions liées au plancher ;
- un gain de 51 kg a été obtenu grâce à l'emploi de nouvelles solutions d'acier hautes performances permettant de réduire les épaisseurs ;
- de nouvelles solutions thermoplastiques et hybrides ont été mises en œuvre, notamment pour des ouvrants latéraux en favorisant un découpage permettant l'intégration de fonctions ;
- sous le capot moteur, une solution thermoplastique haute température vient se substituer à l'aluminium ;
- enfin, des éléments composites destinés à des pièces de liaison au sol ont également participé à la réduction de la masse.

Partenaires de Renault dans le projet Alma : Arcelor Mittal, l'École normale supérieure de Cachan, Faurecia, L&L Products, Mecacorp, Plastic Omnium, Promold et S.ARA Composite.

Pour se maintenir au meilleur niveau, Renault est notamment engagé dans le projet de véhicule 2 l/100 (*cf. supra*), qui sera écologique, économique et connecté. Quatre objectifs sont prioritaires dans cette perspective :

- la diminution de la consommation énergétique des véhicules. Nous explorons de multiples voies : l'allègement, l'amélioration de l'aérodynamique, les réductions des frottements, ou encore l'amélioration du rendement des accessoires consommateurs comme la climatisation par exemple ;
- l'amélioration du rendement des moteurs conventionnels et des transmissions ;

- pour passer à la vitesse supérieure, l'hybridation des chaînes de traction et le recours à l'électrification ;
- enfin, la connectivité qui est une des clés de la réduction de consommation. L'aide à l'éco-conduite, la navigation informée qui permet la gestion du trafic (pour éviter les bouchons) peuvent amener des gains en consommation de l'ordre de 25 %.

Ce ne sont pas ses seules priorités, mais ce sont les plus importantes pour le projet de véhicule 2 I/100.

1.4.3.4 BIEN-ÊTRE À BORD ET RASSURANCE

C'est la clé de voûte de l'identité de marque qui pousse la R&D à renforcer l'innovation dans tous les domaines qui concourent à faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité. Les projets de Renault dans ce domaine se focalisent sur plusieurs types de ruptures : technologiques, d'usage, de modèles économiques (*business models*) pour rendre accessibles à tous de nouvelles prestations de confort et de bien-être. Ces ruptures ont en commun la simplicité, l'intuitivité, l'accessibilité (en termes de coût) et la personnalisation qui accompagne l'image de la marque.

Exemple : le projet *Smart Objects* a pour objectif de rendre la voiture plus intuitive, plus simple par une extension des possibilités d'objets multimédia embarqués, sur deux niveaux :

- le conducteur et son véhicule : grâce à une étiquette électronique de communication en champ proche (tag NFC – *Near Field Communication*), le véhicule identifie en tout lieu son propriétaire (bureau, maison, etc.), les services connectés sont sécurisés et en toute continuité. Des caméras IP connectées permettent par ailleurs d'avoir un contrôle du véhicule à distance ;
- les objets nomades et le véhicule : les *smartphones* ou tout autre équipement mobile deviennent de véritables extensions du système multimédia embarqué (agenda, navigation, bibliothèque multimédia, etc.).

Il s'agit de réinventer l'interaction entre l'utilisateur et son véhicule en intégrant l'ensemble des technologies « d'objets communicants » et faire du véhicule un objet connecté à part entière.

Autre exemple, qui concerne le véhicule utilitaire : le projet « Flexible cargo » s'inscrit dans la dimension « bien-être à bord » au sens de la personnalisation et de l'optimisation de l'espace de la zone de chargement des véhicules utilitaires : il s'agit de développer des « petits plus » pour une grande praticité d'usage pour les clients. La zone de chargement est constituée d'une structure « cage d'oiseau » habillée de panneaux plastiques lisses, standardisés, cintrés au montage du véhicule. Cette structure permet de pré-équiper la zone cargo, le client peut ainsi moduler facilement l'espace de chargement. Un prototype a été réalisé et présenté à un panel de clients : l'innovation a été plébiscitée !

Avec le véhicule autonome NEXT TWO : Renault explore une vie à bord hyperconnectée pour tous.

Avec ce prototype, Renault expose sa vision de la voiture autonome à l'horizon 2020 en associant délégation de conduite pour redonner du temps aux automobilistes et hyper-connectivité pour utiliser au mieux ce temps retrouvé et inventer la vie qui va avec :

- redonner du temps grâce à une délégation de conduite à coût abordable ;
- utiliser au mieux ce temps retrouvé en mobilité avec une vie à bord hyperconnectée.

1.4.3.5 NOUVEAUX SERVICES

La société évolue : nouvelles possibilités offertes par les technologies, nouveaux modes de vie et de relations sociales : collaboration et interaction augmentées, réseaux et communautés, besoin de continuité des connexions, etc. La technologie évolue en particulier en électronique et dans tous ses domaines d'application. Au carrefour de ces deux grandes évolutions, l'automobile doit évoluer également et notamment offrir non seulement une information en temps réel, mais aussi une continuité d'usage entre les différents mondes dans lesquels conducteur et occupants d'un véhicule évoluent.

Exemple : PAMU (plate-forme avancée de mobilité urbaine). L'objectif de ce projet est de développer un service de voiturier automatisé ; le véhicule est conçu pour fonctionner en automatique dans un environnement contrôlé et sans passager à bord. Ceci signifie qu'il est en mode automatique sur la distance entre la zone de parking et de recharge et une station de rendez-vous choisie par son utilisateur.

Quatre systèmes majeurs permettent la mise en œuvre de ce service :

- un premier système de pilotage du châssis par ordinateur ;
- un second, de perception de l'environnement ;
- un troisième, pour la localisation et la navigation du véhicule ;
- enfin le système débarqué de supervision.

Un prototype a été réalisé et testé sur une Fluence Z.E. en partenariat avec le Conseil général des Yvelines, UTC, ENSTA, IFSTTAR, Mobileye, Bosch, Acumine, Tecris, Viveris.

1.4.3.6 COÛTS ABORDABLES

La mobilité accessible à tous passe par un déploiement en gamme de modules, de composants ou de systèmes en s'appuyant tout à la fois sur la simplification et sur la standardisation, ceci permettant de proposer des véhicules à un prix abordable (cf. supra).

1.4.4 CIBLES LONG TERME

En amont du plan technologique, le plan Recherche (plan [R]) vise principalement à définir des concepts (*target values*) en forte rupture par rapport à l'existant, à construire les grandes étapes (*road maps*) pour les atteindre, en identifiant les besoins en connaissances scientifiques et techniques pour y parvenir, et *in fine* à acquérir, en amont, les connaissances clés nécessaires pour réaliser ces ruptures. En d'autres termes, les *target values*, ou cibles long terme, préparent des ruptures à la fois techniques et d'usage.

Exemple : les technologies embarquées au service de la mobilité.

La voiture devient de plus en plus « intelligente » grâce à la conjonction de trois ensembles de fonctionnalités rendue possible par le développement et l'intégration de différentes technologies :

- l'automatisation progressive de la conduite : les tâches de conduite, déjà assistées aujourd'hui par des systèmes d'aide à la conduite, vont nécessiter de moins en moins l'intervention du conducteur, au moins lors de certaines phases de déplacement (délégation de conduite contextuelle). Cette évolution va devenir accessible (en termes de prix) pour l'automobile grâce aux progrès dans le domaine des capteurs, des actionneurs, des algorithmes de commandes et de contrôles, de l'ingénierie systèmes. Exemples : généralisation des fonctions de parking automatiques, généralisation des systèmes de freinage d'urgence sur détection piéton ;
- la connexion de la voiture et de ses occupants avec le monde extérieur : d'une part la connectivité permet de proposer aux automobilistes des services connectés (applications spécifiques automobiles), tout en assurant des conditions de conduite sécuritaires. Exemples : management de flotte, maintenance prédictive. D'autre part, la connectivité améliore les conditions de mobilité. La gestion du déplacement, soit par le conducteur soit par les automates embarqués, va devenir contextuelle et prédictive grâce à l'apport d'informations réalisé par différents moyens de

communication et de diffusion. La voiture devient connectable à n'importe quelles sources d'informations, à n'importe quels moyens d'intelligence. Exemple : vitesse limite autorisée variable en fonction des conditions de circulation et ajustement automatique de la vitesse de consigne du limiteur d'allure à cette consigne contextuelle ;

- l'intégration dans un système global de mobilité et de moyens de transport : la voiture automatisée et connectée devient un sous-système du système global des moyens de transports grâce aux technologies de l'Internet appliquées aux transport permettant une optimisation multimodale du déplacement. Le contrôle local et décentralisé coexistera avec un management et des contrôles centralisés. Exemples : développement du *back office* qui assurera l'optimisation globale du trafic, développement et management de l'inter-modalité, etc.

Pour que ce futur puisse se concrétiser, un certain nombre de conditions devront être remplies : réglementations, infrastructures, interopérabilités, coopérations entre acteurs de la filière automobile et pouvoirs publics. Mais les signes sont là (en France, la PFA, etc.).

Renault s'inscrit clairement dans cette perspective, notamment sur l'usage de « l'intelligence » au service du client ou comment permettre à l'automobiliste d'utiliser au mieux le temps retrouvé. Quel temps ? Le temps non productif en embouteillage est chiffré à 45 minutes en moyenne par jour à moins de 5 km/h en agglomération, et il faut 20 minutes pour se garer à chaque trajet dans les grandes cités. Comment ? *Via* une hyper connectivité (Bluetooth, Wi-Fi, 2G, 3G et 4G) qui fera de la voiture un lieu de vie au même titre que la maison ou le bureau, et un pôle de connexion dans une logique de système ouvert : comme R-Link, basé sur Android, est ouvert à des Apps « externes », demain la voiture sera directement « dans » le *cloud*.

Exemples : l'agenda intelligent, TV, Web radio, Internet, visioconférence, réservation de billets en ligne, contacts de proximité, réseaux sociaux, etc.

1.4.5 COMPÉTENCES, MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

1.4.5.1 INTERNATIONAL

L'ingénierie Renault dispose de plusieurs entités décentralisées (RTx) au plus près des marchés cibles de l'entreprise. La Corée du Sud, la Roumanie, le Brésil, l'Inde et la Russie constituent un réseau mondial que les équipes *corporate* accompagnent dans leur croissance et leur progression en compétences.

La répartition des missions entre *corporate* et RTx est clairement définie :

- le *corporate* est en charge du développement des plates-formes, des organes mécaniques et des premiers véhicules ou organes mécaniques d'une nouvelle génération (dits *Mother* et *Grand-mother*), et de la politique Modules ; il est responsable de la phase amont ;
- les RTx contribuent à la connaissance des marchés locaux, à l'intégration locale et à la vie série. Leur mission est notamment d'adapter localement les produits aux besoins et attentes de ses nouveaux clients ainsi qu'aux contraintes réglementaires et économiques des pays. Ils peuvent avoir

une délégation plus ou moins complète pour développer un véhicule, un module, une fonction ou être centre de compétences pour un domaine technique donné.

RTR : MONTÉE EN COMPÉTENCE ET DÉLÉGATION

Renault Technologie Roumanie (RTR) est montée en compétence en 2013. Le centre d'ingénierie créé en Roumanie en 2006, est désormais majoritairement responsable du développement de la gamme Entry. Il a pris en charge le renouvellement de Logan, Sandero et Sandero *Stepway*.

Repris officiellement en juillet 2011 dans la fin de la phase de conception, le projet Logan illustre la collaboration franco-roumaine après Duster en 2010. Avant ce transfert, pendant un an et demi, une équipe d'ingénieurs roumains a contribué au développement du projet en France et en Roumanie. Après l'étape de transmission complète du projet au RTR, il a été mené à terme, pendant encore 18 mois, supervisé par des acteurs de l'ingénierie centrale en France et sur place en Roumanie.

RTR pilote aujourd'hui le déploiement international de la nouvelle gamme Entry dans six usines, avec la coopération des autres RTX (centres d'ingénierie locaux) et des équipes *corporate*.

1.4.5.2 NOUVEAUX MOYENS DE CONCEPTION ET DE VALIDATION

Les centres techniques et moyens d'essais sont les composantes principales du dispositif mondial d'ingénierie et une clé de la performance, de la qualité et de la compétitivité de la R&D. En 2013, un plan d'investissement d'environ 30 millions d'euros a été consacré en particulier aux outils de simulation et de R&D et à l'évolution des moyens d'essais à travers le monde, dans la continuité des années précédentes.

UN NOUVEAU SIMULATEUR 3D INTERACTIF IMMERSIF AU TECHNOCENTRE

Dans le cadre de sa stratégie de validation numérique, l'ingénierie Renault en France s'est dotée, en 2013 au Technocentre de Guyancourt (France), d'un tout nouveau moyen de visualisation 3D interactif immersif doté de la meilleure qualité de restitution existant à ce jour. Ce nouveau simulateur est équipé de la technologie CAVE™ (*Cave Automatic Virtual Environment*) de 70 millions pixels 3D et d'une importante puissance de calcul, de plusieurs dizaines de Teraflops. Cet outil permet d'observer et d'interagir avec un véhicule numérique à l'échelle 1, depuis son intérieur ou son extérieur, et de l'analyser en temps réel dans tous les détails grâce aux bases de données numériques issues du *design* et de l'ingénierie. Son objectif est de contribuer à l'amélioration permanente de la qualité perçue et de l'ergonomie des futurs véhicules Renault.

FRAISEUSE À COMMANDE NUMÉRIQUE ÉCHELLE 1 POUR LES PROTOTYPES VÉHICULES

Le Technocentre a accueilli en 2013 une nouvelle installation pour le prototypage de ses véhicules, une fraiseuse à commande numérique qui permet d'usiner une maquette aérodynamique d'un véhicule à l'échelle 1 en une seule fois... une première !

Cet investissement permet également de réaliser des moules de grande taille pour les *units* et maquettes, comme d'organiser l'usinage simultané de plusieurs pièces par lots pour les maquettes d'habitabilité. Raccourcissement des délais de développement et anticipation encore plus en amont des mises au point véhicules sont attendus de ce nouvel outil.

RENFORCEMENT DES MOYENS MONDE R&D INGÉNIERIE

Les investissements dans le domaine de la conception et de la mise au point des véhicules et des groupes motopropulseurs conventionnels ont principalement concerné des installations dédiées à l'optimisation des frottements, ainsi que des bancs d'essais pour véhicules 4x4 sur les sites de Lardy et d'Aubevoye ; la mise à niveau des installations « monde » pour les nouvelles normes de dépollution et les essais liés à la réduction des délais de développement.

Dans le domaine du véhicule électrique, après une vague importante d'investissements dans la période 2008-2012, Renault dispose maintenant en région parisienne d'un parc conséquent de moyens d'essais destiné à la validation des composants et de sous-ensembles électriques.

Ces moyens couvrent l'ensemble des composants et systèmes spécifiques, l'électronique de puissance, les batteries et le groupe motopropulseur électrique.

INTERNATIONALISATION DE LA BOÎTE J

Produite dans six pays, déclinée en multiples versions et expédiée dans plus de 30 usines de montage sur quatre continents, à elle seule, la boîte J illustre la stratégie d'internationalisation de Renault. En 30 années de production, elle a franchi le cap des 50 millions d'unités en 2012. En 2013, elle a fait son entrée dans deux nouveaux pays de conquête : en Inde, dès janvier avec l'accord de fabrication et en Chine quelques mois plus tard avec les premiers modèles sortis de l'usine DNEC (Dongfeng Nissan Engine Company), pour être assemblés sur des véhicules Nissan destinés au marché chinois.

UN ESPACE DE CRÉATIVITÉ COLLABORATIVE : FABLAB

Le FabLab a ouvert ses portes au Technocentre en 2013. Il s'agit d'un espace dédié de concrétisation et d'expérimentation d'idées nouvelles. C'est à la fois un lieu de rencontre et d'échange où chacun peut venir présenter, confronter et enrichir une idée ou un projet. C'est aussi un lieu de concrétisation où l'on peut donner à une idée une réalité grâce à l'utilisation de différents outils de prototypage rapide, dont des imprimantes 3D. Un lieu à la fois informel et productif pour les collaborateurs.

1.4.5.3 FILIÈRE EXPERTISE

Lancée en janvier 2010, la filière expertise est structurée en 50 domaines d'expertise stratégique dont 35 sont aujourd'hui pilotés par un expert *leader*.

RÉSEAU INTERNE – RÉSEAU EXTERNE

Le réseau interne de ces domaines d'expertise stratégique s'est développé puisque le nombre d'experts est passé de 122 à fin octobre 2012 à 141 à fin décembre 2013 et celui des référents de 343 à 408 dans le même temps.

Le réseau des compétences externes s'est également développé durant cette période et compte environ 850 entités. L'objectif est de disposer des meilleures compétences externes avec lesquelles mener les travaux de *benchmarking*, partager des actions de R&AE, avec Nissan, mais également avec d'autres constructeurs comme PSA (consortium autour des moteurs, etc.) développer les projets de co-innovation comme c'est le cas avec les équipementiers, accélérer les montées en compétences sur les activités « cœur de métier » ou bien encore porter les intérêts de Renault dans les organismes nationaux ou internationaux (Acea, AIE, ONU). Dans le cadre de la plate-forme filière automobile (PFA), la filière expertise contribue à la préparation des comités techniques automobiles (CTA) en étant fortement impliquée dans la construction des dossiers pour les projets tels que le véhicule 2 I/100. Le lien avec les organismes de réglementations permet de participer à la construction et être informé au plus tôt des évolutions de ces réglementations, ceci dans le but d'anticiper les définitions techniques des systèmes permettant de s'y conformer. Il s'agit aussi bien de normes/réglementations anticipées de longue date (normes Euro NCAP, CO₂, émissions véhicules, etc.) que de modifications de ces réglementations – exemple de la directive européenne de septembre 2013 diminuant la part des biocarburants dans les énergies de substitution.

UNE FILIÈRE, PLUSIEURS RÔLES

La construction des orientations stratégiques, menée par la filière expertise depuis 2010, a permis de bâtir en commun avec Nissan des scénarios de partage des meilleures pratiques et d'achats en commun des différents matériaux impliqués dans la fabrication des véhicules. Ce plan, travaillé dans le cadre du *Raw Materials Cross Company Team*, a déjà produit pour les années 2012-2013 un gain de plusieurs dizaines de millions d'euros pour Renault.

Les *road maps* technico-économiques, construites sous la responsabilité des experts *leaders* à partir des grands inducteurs (stratégie produit, réglementations, compétitivité) fournissent à l'entreprise la visibilité nécessaire sur la mise à disposition des innovations produit/processus/service, sur les coûts de développement et sur les gains associés. Ces *road maps* présentent sur le long terme les grandes ruptures à intégrer. Elles alimentent et sont alimentées par les axes prioritaires des plans Recherche et Innovation. Enfin, ces *road maps* constituent un outil de pilotage très efficace. Elles accompagnent ainsi le pilotage de la réduction des émissions de CO₂, domaine dans lequel Renault a pris la première place en Europe au 1^{er} semestre 2013 avec un score de 115,9 g CO₂/km (valeur calculée sur 100 % des véhicules vendus).

Les chantiers d'expertise qui orientent et soutiennent la stratégie de l'entreprise font travailler ensemble et de manière transversale l'ensemble des acteurs concernés sur des sujets d'amélioration des prestations, d'optimisation de l'architecture du véhicule ou de sa fabrication. En 2013, huit chantiers ont ainsi été présentés et leurs conclusions ont permis de faire évoluer les politiques techniques tout en étant rapidement appliquées sur les projets.

Les projets du plan Recherche et Innovation, pilotés par la Direction de la recherche/innovation de Renault, sont guidés par les axes technologiques prioritaires. Dans le cadre du développement de la synergie avec Nissan, les sujets supplémentaires proposés par les experts *leaders* de Renault et de Nissan seront ainsi partagés à partir de 2014.

Le processus *Design Review*, miroir du processus Nissan, permet sous le pilotage des experts *leaders* d'accroître le nombre d'innovations développées dans les projets tout en maîtrisant leur niveau de qualité. Sur le véhicule, de nombreuses innovations introduites en 2012-2013 (multimédia, sécurité, etc.) contribueront à l'amélioration des prestations et de la vie à bord. Dans le domaine de la boîte et moteur (GMP), les différentes innovations intégrées en 2012-2013 (diminution du frottement, etc.) permettront des gains supplémentaires de plusieurs grammes de CO₂/km sur la prochaine génération de moteurs.

En vie série, la filière expertise est impliquée dans la construction des scénarios de remplacement de composants ou de systèmes lorsqu'il s'agit de pallier des ruptures d'approvisionnement de nos fournisseurs, comme ce peut être le cas lors d'accidents industriels ou de catastrophes naturelles majeures.

La définition de solutions pour le développement de la compétitivité fait également partie des missions de la filière expertise. En phase de validation-conception, renforcer l'utilisation de la simulation pour supprimer les essais physiques lourds ou mettre en place des techniques d'optimisation automatique appliquées à la réduction de masse des véhicules, en fabrication, adapter à chaque Région des traitements anticorrosion ou maîtriser l'introduction des métaux précieux dans les systèmes de post-traitement sont autant de voies qui vont permettre de réaliser des gains de plusieurs millions d'euros pour chaque projet.

En parallèle du travail réalisé avec les équipes *corporate*, la filière expertise s'implique également dès que nécessaire dans l'accompagnement des Régions, par exemple pour dresser les recommandations permettant d'adapter un véhicule existant aux besoins du client local ou à la législation d'un pays en particulier (cas de la consommation de carburant et des émissions de CO₂) ou bien encore pour améliorer les ventes des flottes.

Dans le domaine social, la filière expertise a notamment contribué à la construction de l'accord de compétitivité du groupe Renault signé en mars 2013.

Le *benchmarking* sur la mise en place et la performance de la filière expertise a comme prévu été mené en 2013 avec différents groupes ou organismes : Eurocopter, Safran, Plastic Omnium, Faurecia, Cartier. Ces échanges confortent les orientations choisies en interne, sur la structure de la filière expertise, sur la définition des domaines stratégiques à partir de l'analyse des activités « cœur de métier », mais aussi et surtout sur les missions et responsabilités confiées à la filière expertise. Ce *benchmarking* peut également alimenter le plan de progrès du fonctionnement de la filière expertise (événements de valorisation, etc.).

En 2014, le déploiement de la filière expertise sera poursuivi notamment sur les métiers du commerce. Les actions de contribution au développement des Régions seront renforcées. Le fonctionnement de la filière expertise sera appuyé par le déploiement des processus formalisés en 2013 qui s'intégreront totalement dans les processus RH de l'entreprise.

1.4.5.4 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES ◆

INNOVATION ET PARTENARIATS

Les contrats de collaborations de R&D sont une composante essentielle des activités de recherche (enrichissement des compétences, partage des coûts) et un levier pour augmenter le rythme des innovations. Les chiffres de 2013 le confirment (données au 31 décembre 2013).

Contrats collaboratifs : 97		Conventions Cifre : 102
Contrats européens : 33	Contrats français : 64	

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

- Elibama (*European Li-ion Battery Manufacturing for Electric Vehicles – Renault leader*) ;
- Powerful (*Powertrain of Future light-duty vehicles – Renault leader*) ;
- Atmo (Développement d'outils de modélisation des systèmes déNOx pour la conception des lignes d'échappement Euro 6 et Euro 6+ – Renault leader) ;
- Asap (Contrôle soudures par ultrason – Renault leader) ;
- Voiesur (Véhicule Occupant Infrastructure Études de la Sécurité des Usagers de la Route – LAB GIE PSA – Renault leader) ;
- Udrive (*European naturalistic Driving and Riding for Infrastructure & Vehicle safety and Environment – LAB GIE PSA-Renault partenaire*).

PRIX DÉCERNÉ AU PROJET IINTERMAC

Outre Alma (cf. supra), le Predit (Programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres) a décerné un prix, dans la catégorie « Énergies et Environnement/Technologies », au projet IinterMAC (modélisation de l'Interface flamme-paroi dans les Moteurs à Allumage Commandé), dans lequel Renault est partenaire de l'IFP-énergies nouvelles.

LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Les principaux pôles de compétitivité dans lesquels Renault a une implication forte restent Mov'eo, System@tic pour Paris et sa région proche, et ID4Car à l'ouest.

Parmi les missions des pôles de compétitivité, figure le rapprochement des grands groupes avec les PME et les institutions académiques, par des projets de recherche collaborative. Renault est *leader*, ou simplement partenaire, de plusieurs projets labellisés, dans le cadre de ces pôles dont, pour mémoire :

- Alma (*Architecture for Low Mass & Aerodynamic drag* – allègement – Renault *leader*) ;
- LaBS (Ingénierie numérique Lattice Boltzmann Solver – Renault *leader*) ;
- Cineli (Chargeur par INduction ELectrique Interopérable – Renault *leader*) ;
- Simcal (Modélisation du vieillissement calendaire des systèmes de stockage d'énergie électrique embarqués dans des véhicules routiers – Renault partenaire) ;
- Bicanocat (Procédés de bombardement ionique pour la création de nanocatalyseurs – Renault partenaire) ;
- Oscar NO_x (Outils de simulation et de compréhension de la catalyse de réduction des NO_x – Renault *leader*).

Au-delà de ces projets collaboratifs, Renault est un acteur actif dans le fonctionnement de ces pôles, participant notamment aux différentes instances de ces derniers : conseil d'administration et bureaux ; comités scientifiques, comités opérationnels, membres ou pilotes de DAS (Domaines d'activités stratégiques), etc.

En 2013, pour répondre aux attentes de plus en plus fortes concernant le soutien aux PME innovantes, Renault a, avec le pôle Mov'eo, mis en place des revues périodiques des innovations proposées par les PME du pôle. À l'issue de ces revues, des partenariats peuvent être engagés, entre la PME et Renault, pour développer l'innovation. À ce stade, trois partenariats avec des PME sont en cours de discussion.

LES ACCORDS STRATÉGIQUES

Accord-cadre Renault-CNRS

Au terme d'une année de discussions et d'échanges tant scientifiques, que stratégiques ou juridiques, un nouvel accord-cadre a été signé le 15 mai 2013, et s'appliquera pendant les quatre prochaines années.

Ce partenariat stratégique entre Renault et le principal établissement de recherche public français contribuera à faire émerger dans la société de nouvelles solutions de mobilité durable.

Une centaine de contrats, impliquant près d'une centaine de laboratoires CNRS répartis sur tout le territoire (Lyon, Lille, Montpellier, Clermont, Rouen, Paris, Orléans, Bordeaux, Poitiers, Grenoble, Rennes, Strasbourg) ont été signés entre Renault et le CNRS, depuis début 2010. Plus d'un tiers de ces contrats encadrent des projets de collaboration s'étendant sur plusieurs années (Cifre compris).

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, la thermique ou l'aéroacoustique (analyse et prédiction des bruits d'origine aérodynamique).

Ce nouvel accord-cadre permet de pérenniser les 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 seront ainsi de nouveaux champs de recherche pour les équipes Renault et CNRS.

CEA : plusieurs accords dans le domaine de la R&D

Le 24 juin 2010, Renault et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) ont signé un accord de R&D pour s'associer dans le domaine du véhicule propre et de la mobilité durable pour tous. Parmi les projets de recherche menés en commun entre Renault et le CEA sur les nouvelles énergies dans le transport, l'architecture électrique et électronique du futur, les réseaux de charge et décharge intelligents entre autres, l'accord produit des résultats applicables sur la qualité de fabrication des véhicules et sur la connectivité.

Par ailleurs, la même année, un second accord a été signé sur les nouvelles générations de batteries pour les véhicules électriques. En 2011, des équipes projets communes se sont mises en place, avec notamment la constitution d'un laboratoire commun au sein du CEA de Grenoble, accueillant une équipe résidente de chercheurs Renault. Les activités de ce laboratoire commun portent sur l'ensemble des sujets relatifs aux batteries Li-Ion, depuis le développement et le *benchmark* des matériaux actifs jusqu'à des scénarios en rupture. En juillet 2012, l'accord initial Renault/CEA a été partiellement étendu à LG Chem, *leader* mondial des batteries Li-Ion et fournisseur du Groupe pour ZOE et Twizy, afin de franchir une étape supplémentaire vers le développement de la prochaine génération de batteries. Pour cela de nouveaux matériaux sont développés et évalués conjointement, visant à accroître de manière significative la densité d'énergie des cellules de ces batteries tout en réduisant leur coût.

Daimler : co-recherche et co-développement

Associés dans un projet de développement d'un petit véhicule, Renault et Daimler le sont aussi en amont :

- dans des projets européens :
 - Elibama (*European Li-ion battery advanced manufacturing for electric vehicles*) sur les processus de fabrication en grandes séries de batteries Li-ion et de composants électriques,
 - WIC2IT (*Wireless inductive charging to interpolation testing*) assure la recharge sans contact ;
- dans le domaine des groupes motopropulseurs fonctionnant avec une pile à combustible. Des recherches se poursuivent dans le cadre d'une coopération entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler – avec pour l'Alliance un centre de gravité chez Nissan ;
- dans le domaine des processus (matériaux, spécifications, utilisation) où des opportunités de synergies, de collaborations ou d'échanges ont été identifiées, entre Renault et Daimler, mais également avec Nissan ;
- enfin, des discussions sont engagées sur des sujets plus prospectifs comme le véhicule autonome.

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 furent 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 diesels pour Euro 7, optimisation des moteurs pour l'hybridation, moteurs thermiques à faible puissance.

En 2013, le projet du PIA « RAMSE3S », porté par le GSM, a été retenu. Ce projet couvre un programme de travail sur un peu plus de trois ans, pour un montant total de 17 millions d'euros.

En 2012, le périmètre des coopérations du GIE PSA-Renault a été élargi aux problématiques de l'électrotechnique et de l'allègement des véhicules : cela s'est notamment concrétisé, en 2013, par la présence de Renault et PSA, sous l'entité du GIE PSA-Renault, dans les instituts de recherche technologiques (IRT) matériaux (Jules Verne et M2P).

INVESTISSEMENTS D'AVENIR

Doté de 35 milliards d'euros, le programme des investissements d'avenir est l'un des grands chantiers économiques lancés en 2010. Depuis, 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 déposés et sont en cours de contractualisation avec l'Ademe. Par exemple : Hydivu (Groupe motopropulseur hybride diesel pour véhicule urbain utilitaire léger), Baddge (Batterie Li-Ion de deuxième génération), Coctel (Conception optimale d'une chaîne de traction électrique).

Non seulement Renault s'est engagé comme *leader* ou partenaire dans ces grands projets technologiques, mais s'est également associé aux initiatives de création de structures de recherche aptes à relever les défis majeurs pour le pays. Ce sont des structures de recherche partenariale : IRT et Instituts d'excellence en énergie décarbonée (IEED), ces derniers étant désormais appelés ITSE (Instituts pour la transition énergétique).

Renault s'est particulièrement concentré sur deux structures traitant des matériaux du futur (IRT Jules Verne et M2P), afin de répondre aux enjeux de l'allègement, et sur l'IRT SystemX pour ce qui concerne l'ingénierie des systèmes. Ces trois instituts ont démarré dès l'année 2013.

Renault est pleinement partie prenante du projet VeDeCom (Véhicule décarboné communicant et sa mobilité) retenu en 2012 par le Commissariat général à l'investissement en charge de mettre en œuvre le programme d'investissement d'avenir. Cet institut, qui rassemble près de 45 partenaires industriels et académiques, vise à apporter les ruptures nécessaires pour accroître l'efficacité énergétique des transports individuels. Il s'agit donc d'en réduire fortement la consommation d'énergie, tout en supprimant les émissions polluantes en priorité dans les zones urbaines et périurbaines.

BRGM : avantage concurrentiel pour les approvisionnements

Renault et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) ont conclu en 2010 un accord de partenariat stratégique. Depuis cette signature :

- des échanges réguliers, multiples et structurés se sont institués, permettant de répondre de manière réactive à une actualité mouvementée sur le plan des métaux stratégiques : crise d'approvisionnement et de prix des terres rares depuis l'été 2010, analyse de l'incidence de nouveaux produits financiers et de fonds indiciels (ETP, ETF) adossés aux matières premières sur la volatilité des prix, ainsi que leur impact potentiel pour l'industrie automobile ;
- des projets de R&D communs sont en cours dont le projet ANR ESPEER sur l'analyse des flux de matière dans l'économie française portant notamment sur le cas du cuivre (thèse soutenue en décembre 2013) ;
- le partenariat s'est aussi traduit dans des contributions à des groupes de travail de haut niveau : participation de Renault au Comité scientifique du projet européen Eurare (terres rares), participation au réseau européen Era-Min et à une journée organisée par l'Ademe en juin 2013 sur les matières premières, nomination par le Ministère de l'industrie (Comes) à la présidence (Renault) et vice-présidence (BRGM) d'un groupe de travail chargé de remettre rapport et recommandations sur l'identification des besoins de l'industrie française en matières stratégiques avec la diffusion auprès de l'ensemble des entreprises françaises d'un outil d'analyse sur l'exposition aux métaux stratégiques adaptée d'une approche développée par Renault avec le support du BRGM.

1.5 LES FACTEURS DE RISQUES ✦

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre décrit les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. Cependant, l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en génèrent de nouveaux ; ces éléments peuvent en conséquence provoquer une intensification des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée exige un contrôle renforcé et proactif. C'est pourquoi elle fait partie intégrante du management opérationnel du Groupe.

L'organisation s'articule sur trois niveaux :

- au niveau Groupe, la Direction du management des risques (DMR) est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique des risques majeurs et de leur mode de prévention et de traitement. Ceci est réalisé

notamment via l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques, ainsi que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme présentant des risques majeurs ;

- la Direction prévention et protection du Groupe est en charge d'identifier et de traiter les risques liés à la protection du patrimoine et de l'information sensible du Groupe ainsi que des personnes de l'entreprise basées à l'étranger. Elle est également chargée de mettre en place, en liaison avec la Direction de la communication, un dispositif de gestion des crises. La Direction de la qualité, la Direction du contrôle interne et la Direction du management des risques exercent quant à elles un rôle de conseil, de méthodologie et d'animation dans la maîtrise des processus opérationnels et la maîtrise des risques auprès des autres directions du Groupe ;
- dans les entités en charge des processus importants de l'entreprise, des experts désignés sont capables de concevoir et de hiérarchiser des solutions visant à maîtriser les risques, puis de piloter et contrôler leur mise en œuvre.

1.5.1 LES RISQUES FINANCIERS

1.5.1.1 LE DISPOSITIF GÉNÉRAL DU GROUPE POUR LE CONTRÔLE DES RISQUES FINANCIERS

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie centrale de Renault et sur Renault Finance, dont les principales activités sont présentées en fin du chapitre 1.1.4.1 de ce Document de référence.

Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du groupe RCI Banque, dans le cadre de la politique de d'ensemble définie au niveau du Groupe.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel.

Pour chacune de ces sociétés, le suivi des risques financiers s'articule autour de trois niveaux d'intervention :

- contrôle de premier niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels et des contrôles formalisés des responsables d'activité ;
- contrôle de deuxième niveau : il est assuré par les contrôleurs internes sous la responsabilité du Directeur général de l'entité ;

- contrôle de troisième niveau : il est assuré par des organes de contrôle (audit interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'audit Renault). Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif, à laquelle contribuent par ailleurs les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mandat.

Le statut d'établissement de crédit de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

Les éléments relatifs à l'analyse de sensibilité des instruments financiers figurent dans la note 25-B de l'annexe aux comptes consolidés.

1.5.1.2 LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

AUTOMOBILE

Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Le Groupe est prêteur net au 31 décembre 2013 pour 1761 millions d'euros (contre 1 492 à fin 2012). L'Automobile doit 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.

Dispositifs et principes 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.

Renault dispose pour ce faire d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond à 7 milliards d'euros.

Dans le cadre de ce programme, Renault a notamment procédé à une émission en euros en deux tranches pour un montant total de 900 millions d'euros. Par ailleurs Renault a réalisé une opération à trois ans en yuans offshore en avril 2013, pour un montant de 750 millions, renforçant sa présence sur ce nouveau marché pour le refinancement de Renault.

Renault dispose également d'un programme d'émission sur le marché japonais « *Shelf Registration* ». Renault SA a réalisé deux émissions pour un montant total de 87,6 milliards de yens en juin et novembre 2013.

Renault a bénéficié d'un nouveau financement de la Banque Européenne d'Investissement pour un montant de 400 millions 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*).

Renault dispose par ailleurs, d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 2,5 milliards d'euros. L'encours s'élève à 64 millions d'euros au 31 décembre 2013.

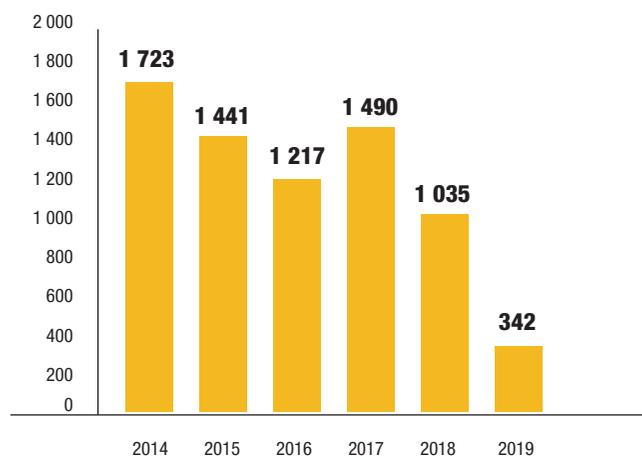
Programmes d'émissions de Renault SA au 31 décembre 2013

ÉMETTEUR	PROGRAMME	MARCHÉ	MONTANT
Renault SA	Euro CP	français	2 500 M Euros
Renault SA	Euro EMTN	euro	7 000 M Euros
Renault SA	<i>Shelf documentation</i>	japonais (Samourai)	150 000 MJPY

Ci-après est présenté un échéancier des remboursements d'émissions obligataires et assimilés de Renault SA qui constituent l'essentiel des passifs financiers long terme de l'Automobile. Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est référencé en note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés.

À structure bilancielle constante, les besoins de refinancement moyen terme en 2014 seront de 1 723 millions d'euros pour les échéances des émissions obligataires et assimilés et de 64 millions d'euros pour les échéances de billets de trésorerie.

Renault SA – Échéancier des émissions obligataires et assimilés au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾



(€ million)

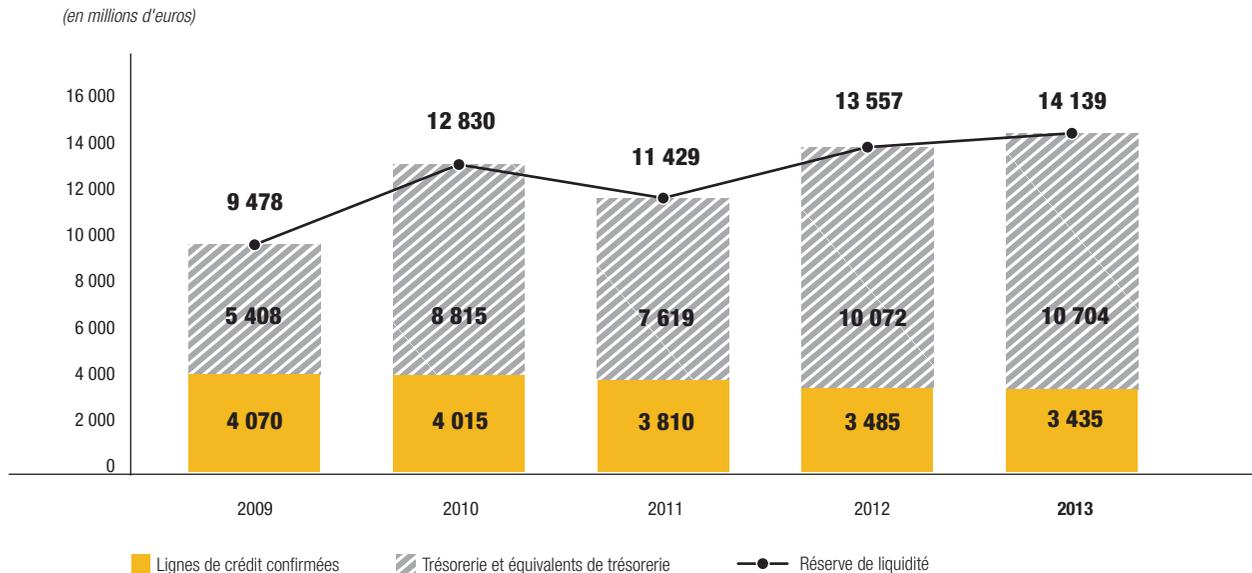
(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 3 435 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2018. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2013. 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.

(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2013.

Renault – Situation de liquidité au 31 décembre 2013



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.

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : 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.

RCI Banque se doit de disposer à tout moment, et particulièrement en période difficile, de ressources financières suffisantes pour assurer le développement de son activité. À cette fin, RCI Banque s'impose des normes internes strictes.

Dispositifs et principes de gestion

Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique (différence passif-actif : prise en compte du déroulé des opérations – prêts et endettement – sans hypothèse de renouvellement), toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, se maintient à un niveau similaire à celui des exercices précédents. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

Après avoir lancé en 2012 le livret d'épargne ZESTO à destination du grand public en France, le groupe a poursuivi sa stratégie d'accès à l'épargne des ménages et démarré sous la marque Renault Bank Direkt une activité de collecte de dépôts en Allemagne, proposant désormais un compte sur livret ainsi que des comptes à terme. La croissance des dépôts collectés en France

et en Allemagne au cours de l'exercice atteint 3,4 Md€ (dont 0,8 Md€ en dépôt à terme) et représente 52 % des nouveaux financements (périmètre Europe) et 4,3 Md€ au total. Cette diversification permet de réduire la dépendance de l'entreprise aux financements de marché, qui se sont élevés à 3,1 Md€, en net repli par rapport à l'exercice passé (5,0 Md€).

Sur le marché obligataire, tout en poursuivant sa stratégie de diversification des sources de financement, RCI Banque a levé l'équivalent de 2,1 Md€ en s'appuyant sur ses marchés traditionnels (deux emprunts et un abondement en euros, une émission en francs suisses), mais également sur des marchés moins exploités. Après sept ans d'absence du marché GBP, RCI Banque est revenue emprunter en livre sterling (300 millions GBP) et a émis pour la seconde fois en dollars américains (600 millions USD). Par ailleurs, les filiales du Groupe ont émis régulièrement sur leur marché domestique en Argentine, en Corée et tout particulièrement au Brésil : après une première émission en 2011, la filiale a confirmé sa capacité à accéder à la liquidité locale, développé sa base d'investisseurs, et émis 1,4 MdBRL.

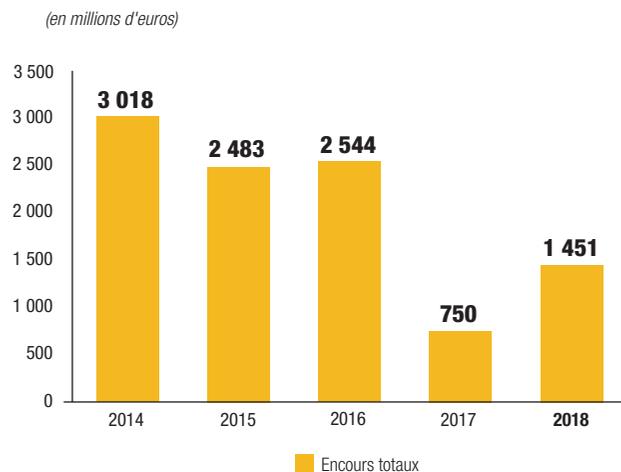
Sur le segment des financements structurés, et afin de répondre à la demande de simplification des investisseurs, RCI Banque a restructuré son programme de crédit automobile en Allemagne. Un nouveau Fonds commun de titrisation a été créé, qui a placé auprès d'investisseurs 800 M€ de titres à taux variable. En parallèle, le Master Trust mis en place en 2007 continue d'émettre régulièrement des titres auto-souscrits par RCI Banque et utilisables comme collatéral aux opérations de politique monétaire de la BCE. Le programme de titrisation allemande réplique donc la structure adoptée en France en 2012.

Ces ressources longues, auxquelles s'ajoutent 4,1 Md€ de lignes bancaires confirmées non tirées, ainsi que 2,5 Md€ de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, permettent à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

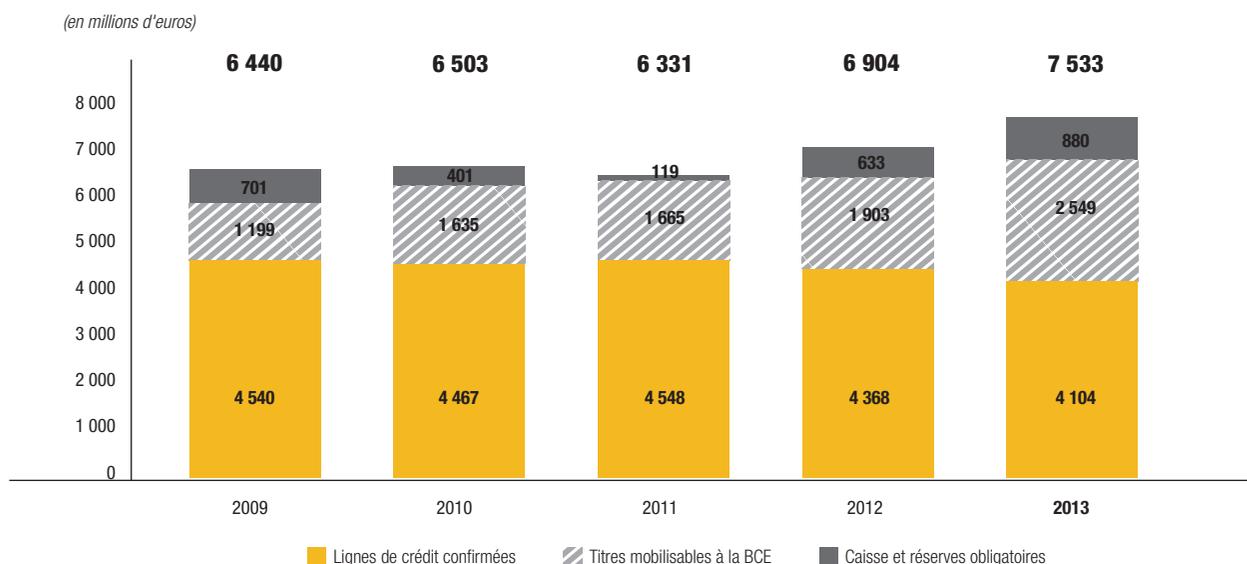
À noter que les clauses des lignes bancaires confirmées font l'objet d'une même politique que celles du Groupe Renault (chapitre 1.5.1.2 Automobile : « la documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers. »).

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

RCI Banque – Échéancier des émissions obligataires au 31 décembre 2013



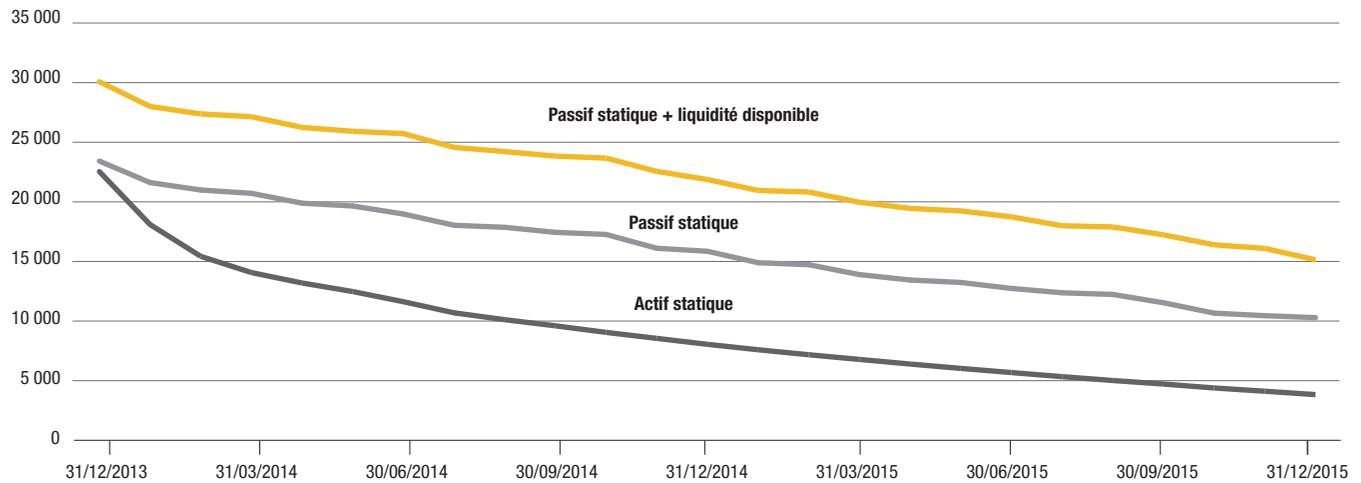
RCI Banque – Sécurités disponibles au 31 décembre 2013



* Périmètre refinancement centralisé : Europe de l'Ouest + Pologne + République tchèque + Roumanie + Slovénie + pays nordiques + Corée du Sud.

Groupe RCI Banque – position de liquidité au 31 décembre 2013

(en millions d'euros)



Actif et passif statiques = déroulé des opérations (prêts et endettement) sans hypothèse de renouvellement.

Programmes d'émissions de RCI Banque au 31 décembre 2013

ÉMETTEUR	PROGRAMME	MARCHÉ	MONTANT
RCI Banque	Euro CP	euro	2 000 M€
RCI Banque	Euro MTN	euro	12 000 M€
RCI Banque	CD	français	4 500 M€
RCI Banque	BMTN	français	2 000 M€
Diac	CD	français	1 000 M€
Diac	BMTN	français	1 500 M€
Rombo Compania Financiera SA	Programme Obligataire *	argentin	1 000 MARS
RCI Financial Services Korea Co. Ltd	Émissions Obligataires *	sud-coréen	865 bn KRW
CFI RCI Brasil	Émissions Obligataires *	brésilien	1 700 M BRL

* Notation locale.

Les émissions du groupe RCI Banque sont réalisées par 5 émetteurs : RCI Banque, Diac, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI FS K (Corée du Sud) et CFI RCI Brasil.

Titrisation RCI Banque

TITRISATION – OPÉRATIONS PUBLIQUES

PAYS	FRANCE			ITALIE		ALLEMAGNE	
ENTITÉS CÉDANTES	DIAC SA	DIAC SA	DIAC SA	DIAC SA	RCI BANQUE SUCCURSALE ITALIANA	RCI BANK NIEDERLASSUNG	RCI BANK NIEDERLASSUNG
Collatéral concerné	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles concessionnaires indépendants	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle
Véhicule d'émission	CARS Alliance Auto Loans France FCT Master	CARS Alliance Auto Loans France F 2012-1	CARS Alliance Auto Loans France V 2012-1	FCT Cars Alliance DFP France	Cars Alliance Warehouse Italy SRL	CARS Alliance Auto Loans Germany FCT	CARS Alliance Auto Loans Germany V2013-1
Date de début	mai-2012	juin-2012	novembre-2012	juillet-2013	juin-2012	décembre-2011	décembre-2013
Maturité légale des fonds	août-2030	septembre-2021	février-2024	juillet-2023	décembre-2029	mai-2024	décembre-2024
Montant des créances cédées à l'origine	715 M€	867 M€	826 M€	1 020 M€	777 M€	1 793 M€	977 M€
Rehaussement de crédit à la date initiale	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 15,0 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 13 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 13,5 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 20,35 %	Cash reserve pour 2 % Sur-collatéralisation en créances de 14,5 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 12,7 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 12 %
Créances cédées au 31/12/2013	615 M€	281 M€	756 M€	1 041 M€	709 M€	607 M€	911 M€
	Class A notation : AAA 516 M€	Class A notation : AAA 190 M€	Class A notation : AAA 656 M€	Class A notation : AAA 750 M€	Class A notation : AAA 619 M€	Class R notation : AAA 547 M€	Class A notation : AAA 800 M€
	Class B Non noté 92 M€	Class B Non noté 102 M€	Class B Non noté 109 M€		Class B Non noté 137 M€	Class S non noté 18 M€	Class B notation : A 57 M€
Titres émis (y compris parts éventuellement souscrites par le groupe RCI Banque)						Class T non noté 62 M€	Class C non noté 52 M€
Période	Revolving	Amortissement	Amortissement	Revolving	Revolving	Revolving	Revolving
Nature de l'opération	auto-souscrite	marché	marché	auto-souscrite	auto-souscrite	auto-souscrite	marché

En 2013, le groupe RCI Banque a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques en France (crédits aux concessionnaires) et en Allemagne (crédits à la clientèle finale), par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*. Certaines opérations ont été souscrites par RCI Banque SA et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la BCE.

Toutes les opérations de titrisation du groupe répondent à l'exigence de rétention de 5 % du capital économique mentionné à l'article 122a de la directive européenne 2006/48/EC.

En complément et dans le cadre de la diversification du refinancement, certaines opérations ont été assurées par conduit. Ces émissions étant privées, leurs modalités ne sont pas détaillées dans le tableau ci-dessus. Ont été titrisées des créances à la clientèle au Royaume-Uni et en Italie ainsi que des créances leasing et des créances concessionnaires en Allemagne. Le montant total des financements obtenus à travers les titrisations par conduit est de 2 007 M€ à fin décembre 2013.

Ces opérations n'ont pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, le montant des créances de financement des ventes ainsi maintenu au bilan s'élève à 7 680 M€ au 31 décembre 2013 (8 814 M€ au 31/12/2012), soit :

- pour les titrisations placées sur le marché : 1 948 M€ ;
- pour les titrisations auto-souscrites : 2 972 M€ ;
- pour les titrisations privées : 2 760 M€.

La juste valeur de ces créances est de 7 792 M€ au 31 décembre 2013.

Un passif de 3 602 M€ a été comptabilisé en « Autres dettes représentées par un titre » correspondant aux titres émis lors des opérations de titrisation, la juste valeur de ce passif est de 3 643 M€ au 31/12/2013.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant du passif cité précédemment correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part des titres conservés par le groupe RCI Banque, constituant une réserve de liquidité.

RATING DU GROUPE RENAULT

	AGENCE	NOTATION	PERSPECTIVE	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
Renault	Moody's	Ba1/NP	Stable	13/12/2011	Baa1/P2 perspective positive
	S&P	BB+/B	Stable	03/11/2010	BB/B stable
	Fitch	BB+/NR	Positive	18/09/2013	BB+/NR stable
	R&I	BBB+	Stable	31/03/2009	À/NR négative
	JCR	A-	Stable	09/12/2011	BBB+
Renault	Moody's	Baa3/P3	Stable	18/01/2013	Baa2/P2 stable
	S&P	BBB/A2	Négative	25/10/2012	BBB/A2 stable
RCI Banque	R&I	BBB+/a-2	Stable	09/12/2011	À/a1 négative

Fitch a relevé la perspective de Renault SA de « stable » à « positive » en septembre 2013.

En octobre 2012, suite à la détérioration de l'environnement économique en Europe notamment en France, S&P a revu la note des banques françaises. Les notations RCI Banque ont été confirmées à BBB/A2, la perspective passant de stable à négative.

En janvier 2013, Moody's a conclu une revue des captives automobiles européennes initiée fin 2012 et qui s'inscrivait dans le cadre d'une revue sectorielle plus générale, ayant conduit à une baisse de la notation moyenne du système bancaire. La note intrinsèque de RCI Banque a été abaissée de « C-/baa2 » à « D+/baa3 », les notations long terme et court terme passant de « Baa2/P2 » à « Baa3/P3 » ; les perspectives sont stables.

À noter que Moody's a évoqué pour la première fois la possibilité d'un soutien de l'État français si le besoin s'en faisait sentir, ce qui n'était pas le cas précédemment. Cette nouvelle considération de l'agence de notation sécurise durablement la note long terme de RCI Banque à son niveau actuel en catégorie « investissement grade ».

Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

1.5.1.3 LE RISQUE DE CHANGE

AUTOMOBILE

Facteurs de risques

L'Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Le risque de change sur ces activités est suivi ou centralisé au niveau de la Direction des financements et de la trésorerie de la branche automobile.

Dispositifs et principes 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 :

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- 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 le risque de change en marge opérationnelle. Les expositions présentées ci-dessous représentent les flux annuels d'encaissements nets des décaissements dans la même devise. La marge opérationnelle est sujette à des variations liées à 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. En 2013, le Groupe a mis en place une couverture de change couvrant partiellement les achats en yen japonais de Renault Samsung Motors, ainsi qu'une couverture de change couvrant partiellement Renault Argentine contre le risque de hausse du dollar américain contre le peso argentin.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2013, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact négatif de 68 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle, hors éléments de BFR.

Renault – Expositions principales par rapport aux devises au 31 décembre 2013 et impacts sur la marge opérationnelle

L'exposition principale en 2013 portait sur le rouble russe pour une sensibilité d'environ -16 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les principales expositions et sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros à partir d'un seuil de 5 millions d'euro :

DEVISE		IMPACT DE L'APPRECIATION DE L'EURO DE 1 %
Rouble russe	RUB	(16)
Dinar algérien	DZD	(9)
Livre sterling	GBP	(9)
Peso argentin	ARS	(9)
Yuan chinois	CNY	(5)

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. En 2013, le Groupe a réalisé des couvertures de change partielles sur le risque de change sur les dettes fournisseurs en livre turque d'Oyak-Renault, dont la monnaie patrimoniale est l'euro.

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 et 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 dépassant 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 2013, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen ou le rouble aurait entraîné une diminution de la contribution de Nissan de 15 millions d'euros et une diminution de 0,3 million d'euros pour celle d'AVTOVAZ.

Ces effets correspondent uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la contribution pour Renault de ces entités par rapport à leur monnaie fonctionnelle et il exclut l'impact inhérent d'une variation de l'euro dans leurs comptes propres, ces deux groupes exerçant une activité plus ou moins importante en zone euro que Renault ne contrôle pas.

Les capitaux propres : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 111,8 milliards de yens au 31 décembre 2013, sur des durées étalées jusqu'en 2016. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 13-G de l'annexe aux comptes consolidés. Elles sont composées de placements privés pour 27 milliards de yens et d'emprunts obligataires en yens sur le marché japonais pour 84,8 milliards de yens.

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 8 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.

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible.

Dispositifs et principes de gestion

Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement : la salle des marchés de RCI Banque assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés.

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées.

Des positions résiduelles et temporaires en devises liées aux décalages des flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevise peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2013, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 0,7 million d'euros.

Position de change consolidée Groupe RCI Banque en k€ au 31/12/2013

DEVISE

Franc suisse	CHF	62
Livre sterling	GBP	184
Forint hongrois	HUF	41
Zloty polonais	PLN	115
Dirham marocain	MAD	24
Lire turque	TRY	19
Leu roumain	RON	169
Autres		21
TOTAL RCI (SOMME DES VALEURS ABSOLUES)		635

1.5.1.4 LE RISQUE DE TAUX

AUTOMOBILE

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.

Dispositifs et principes 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. Par ailleurs, les financements en yen affectés à la couverture de la situation nette de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 10 283 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, 772 millions d'euros sont libellés en yens (soit 111,8 milliards de yens).

Au 31 décembre 2013, l'Automobile détient 10 704 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. 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.

Enfin, 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.

Actifs et passifs financiers par maturité et type de taux au 31 décembre 2013

		MOINS DE 1 AN	PLUS DE 1 AN	TOTAL
Actifs financiers	taux fixe	59	173	232
	taux variable	11 368	64	11 432
		11 427	237	11 664
Passifs Financiers avant Couvertures	taux fixe	1 776	6 157	7 933
	taux variable	1 246	680	1 925
		3 022	6 837	9 858
Couvertures	taux fixe/variable	391	3 862	4 253
	taux variable/fixe	293	0	293
		684	3 862	4 546
Passifs financiers après couvertures	taux fixe	1 333	2 305	3 638
	taux variable	1 689	4 532	6 220
		3 022	6 837	9 858

Sensibilité au risque de taux au 31 décembre 2013

	IMPACT EN RÉSULTAT AVANT IMPÔTS en millions d'euros	IMPACT EN CAPITAUX PROPRES AVANT IMPÔTS en millions d'euros
Impact d'une variation de +100pb des taux d'intérêt	+55,1	+1,3
Impact d'une variation de -100pb des taux d'intérêt	(55,1)	(1,4)

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Dans ce cadre, le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur la marge brute financière future.

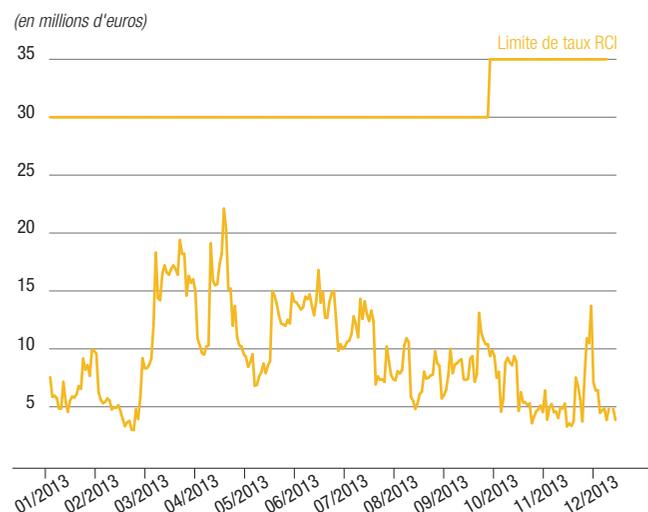
Dispositifs et principes de gestion

Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs et selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé.

Le portefeuille d'actifs commerciaux est suivi quotidiennement en termes de sensibilité et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale. Une souplesse limitée reste cependant admise dans le cadre de la couverture du risque, afin de tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des financements à la clientèle.

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2013 montre que la sensibilité, mesurée par l'impact en résultat d'une variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêt, est limitée.

Groupe RCI Banque – évolution quotidienne de la sensibilité au risque de taux (2013)



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

La sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 30 millions d'euros fixée par le groupe (jusqu'au 15/10/2013 et 35 millions d'euros depuis).

Au 31 décembre 2013, une hausse des taux de 100 points aurait un impact de :

- -0,7 million d'euros en EUR ;
- +0,6 million d'euros en CHF ;
- +0,5 million d'euros en GBP ;
- +0,4 million d'euros en KRW ;
- +0,7 million d'euros en MAD.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 3,87 millions d'euros.

1.5.1.5 LE RISQUE 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 sa liquidité et pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES 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 Renault exposées au risque de contrepartie.

Les sociétés du groupe Renault qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par rating. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs, les placements sont réalisés au jour le jour ou à très court terme, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie.

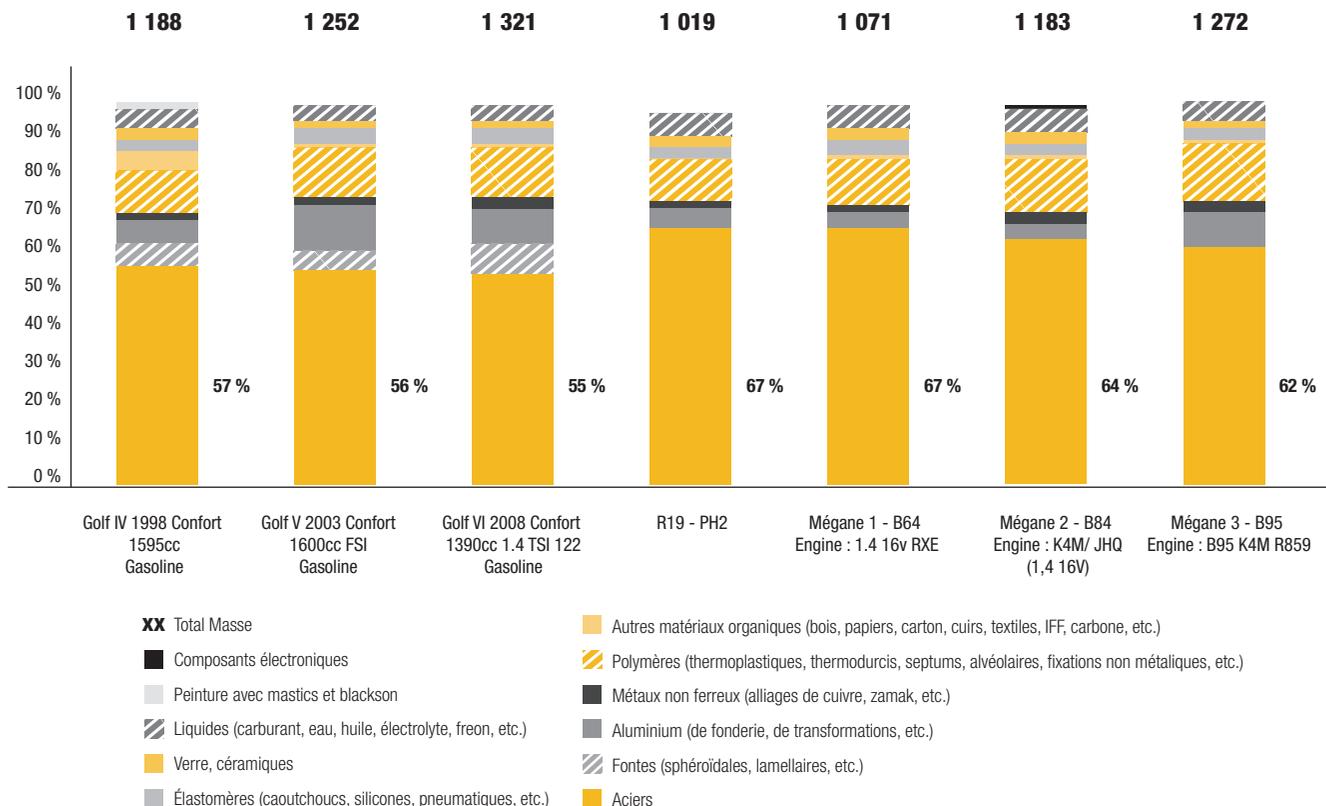
En 2013, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Le Groupe ne négocie pas d'opérations sur le marché des dérivés de crédit.

1.5.1.6 LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

Renault utilise une diversité de matériaux dans ses véhicules, composés essentiellement de matériaux organiques (élastomères et polymères notamment), de métaux ferreux, métaux non ferreux et de verre.

Le graphique suivant représente l'évolution de la répartition pondérale des principales familles de matériaux sur différentes générations de véhicule d'une même gamme (R19, Mégane I, II et III).



FACTEURS DE RISQUES

Le risque matières est tout d'abord un risque de prix :

- ne payer que les hausses économiquement justifiées ;
- récupérer toutes les baisses économiquement justifiées.

Le risque d'approvisionnement des matières premières, et en particulier de certains métaux et terres rares, platinoïdes, etc., est un enjeu stratégique pour l'Alliance.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Un comité *ad hoc* – *Raw Material and Currencies Committee* (RMCC) – assure la définition des directives qui encadrent les hausses et les baisses que les acheteurs vont pouvoir pratiquer. Par ailleurs depuis fin 2010 un *Operational Material Committee* a été instauré au niveau du Directeur des achats Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Dans cette réunion qui a lieu une fois par mois, toutes les opportunités pour réduire les impacts des matières premières dans les résultats de Renault sont étudiées. On s'assure également dans ce comité que la baisse des prix de marché des matières premières sur 2013 est bien obtenue sous forme de baisse de prix d'achats sur les différents produits.

Les hausses et les baisses de prix sont soumises à un processus d'autorisation préalable qui assure le respect des *guidelines* ou autorise explicitement toute dérogation après examen approfondi.

Sous certaines conditions, des contrats d'indexation de prix peuvent être utilisés avec pour objet d'automatiser les hausses et les baisses selon un mécanisme défini et partagé avec les fournisseurs.

La Direction des achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières indexées à l'aide d'instruments financiers dérivés. Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des achats de Renault et de RNPO pour les projets de Renault dans le monde. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, le Groupe fait intervenir Renault Finance sur les marchés financiers. Renault Finance assure ainsi un suivi des marchés sur métaux et fournit un suivi quotidien des valeurs de marchés. Le support financier utilisé par Renault Finance pour effectuer ces opérations de couverture sur les matières premières est le « *swap cash-settled over the counter* ».

Ces opérations sont autorisées par la Direction générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de *reportings* mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'une concertation entre le Directeur financier et le Directeur des achats. Ces propositions sont ensuite présentées au Président-Directeur général qui a seul pouvoir de décision en la matière.

L'ensemble des matières non indexées (par exemple acier, caoutchouc, plastique) représente environ 80 % des matières d'un véhicule pour seulement 20 % pour les matières indexées.

En 2013, Renault Finance a réalisé pour le compte de RNPO des opérations de couverture sur l'aluminium, le plomb, le cuivre, le palladium et le platine. Ces opérations ont été réalisées à partir du mois de janvier, couvrant un maximum de 70 % des quantités mensuelles, et ce dès que les cours sur les marchés financiers étaient passés en dessous des seuils validés par le Président-Directeur général.

Le RMCC s'appuie également sur une méthodologie développée par Renault depuis 2010 pour objectiver la criticité des matières premières minérales en fonction :

- des risques sur l'approvisionnement et l'évolution du prix ;
- de l'importance et de l'impact pour Renault (en fonction des volumes consommés et du prix d'achat).

Cette matrice de criticité a permis d'identifier les métaux sur lesquels l'Alliance est la plus exposée et de préparer des stratégies de réduction d'usage, de recyclage et/ou de substitution. Une liste de 10 métaux critiques est suivie en commun avec Nissan dans le cadre du *Raw Material Cross Company Team*.

Par ailleurs, la méthodologie développée par Renault sur l'analyse de criticité devient une référence. Renault a été chargé en septembre 2011 par le Comité interministériel pour les métaux stratégiques (Comes) de piloter un groupe de travail interprofessionnel sur l'identification et l'évaluation des besoins de l'industrie française en matières premières stratégiques. Un outil d'autodiagnostic de l'exposition aux risques sur les matières premières est maintenant partagé par l'ensemble des secteurs professionnels. Il permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager le cas échéant.

1.5.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

1.5.2.1 LE RISQUE FOURNISSEURS ♦

FACTEURS DE RISQUES

La contribution des fournisseurs représente 57 % du prix de revient des véhicules. 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, peut avoir un impact considérable tant sur la production des usines Renault que sur le déroulement des projets.

Le poids respectif en masse d'achat des fournisseurs majeurs, tous périmètres confondus, s'établit à :

- Top1 : 5 % ;
- Top 5 : 16 % ;
- Top 10 : 25 %.

MÉTHODOLOGIE

La maîtrise des risques s'articule autour de quatre dispositifs principaux :

- l'élaboration et la diffusion de standards qui serviront de référence ;
- la détection des non-conformités par rapport aux standards ;
- l'intégration d'un filtre dans les processus achats permettant aux acheteurs de repérer les fournisseurs en écart ;

- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'une non-conformité majeure ou critique d'un fournisseur.

STANDARDS ET DÉTECTION DES NON-CONFORMITÉS

Risques opérationnels et financiers

L'analyse financière est réalisée par le réseau d'analystes Renault Nissan déployé à l'international, selon une grille de critères partagée par Renault et Nissan.

Elle est réalisée annuellement pour les fournisseurs jugés stratégiques, selon une liste de critères qui comporte notamment le risque de rupture d'approvisionnement, et à l'occasion de tout nouveau *sourcing* pour les fournisseurs non stratégiques.

Les fournisseurs de pièces font l'objet d'une cotation annuelle des risques opérationnels et stratégiques par les acheteurs sur la base d'une grille qui comporte des critères liés au management de leur entreprise, à leur compétitivité et à leur capacité d'investissement, à l'avenir de leur technologie ainsi qu'à leur dépendance vis-à-vis de Renault.

Risque catastrophe naturelle : *Business Continuity Plan*

Renault et Nissan ont tiré les leçons de l'intervention efficace des équipes en charge de relancer l'approvisionnement des usines du groupe après les catastrophes naturelles intervenues en 2011 au Japon et en Thaïlande.

C'est ainsi qu'une enquête est systématiquement menée auprès de tous les fournisseurs consultés pour un projet donné afin d'évaluer les solutions de *back-up* en cas de catastrophes naturelles. Les fournisseurs situés dans des zones à risque doivent s'engager à disposer de deux sites dans des pays différents ou de proposer une alternative permettant de redémarrer l'approvisionnement en moins de quatre semaines. De plus, ils doivent déployer cette exigence auprès de leur propre chaîne d'approvisionnement.

Risque RSE ♦

Renault a élaboré plusieurs standards RSE à l'intention de ses fournisseurs (cf. chapitre 2.2.3.1) qui servent de cadre de référence à ses évaluations.

Deux types d'évaluations complémentaires ont été mis en place. Elles sont réalisées prioritairement sur les fournisseurs jugés à partir d'une cartographie des risques basée sur l'évaluation des risques liés aux processus de fabrication (sécurité, conditions de travail et environnement) couplée à celle des risques pays fourni par l'agence OEKOM (respect des droits humains, corruption, risques environnementaux, risques politiques...) :

- la première est basée sur une observation terrain des sites de production. Elle est réalisée en interne par les experts Renault (1 544 réalisées à fin décembre 2013). Cette évaluation comporte notamment des questions relatives aux process mentionnés ci-dessus ;
- la deuxième, axée sur le management RSE des groupes fournisseurs, est réalisée par une tierce partie. Sélectionnés en fonction de la masse d'achat qu'ils représentent ou du risque lié à leur fabrication, 523 groupes, représentant 74,5 % du chiffre d'affaires 2013 de Renault, ont déjà été évalués. Le questionnaire traite des questions relatives au management de l'environnement, au respect des conditions de travail et des droits de l'Homme, à l'éthique et au pilotage de la chaîne d'approvisionnement. Renault a délégué l'analyse du questionnaire à un prestataire extérieur spécialisé mais accepte toutes les évaluations officielles proposées par les fournisseurs. Une échelle de correspondance a été établie pour faciliter l'exploitation de ces documents.

Évaluation annuelle des sites fournisseurs (en nombre) au 31 décembre 2013

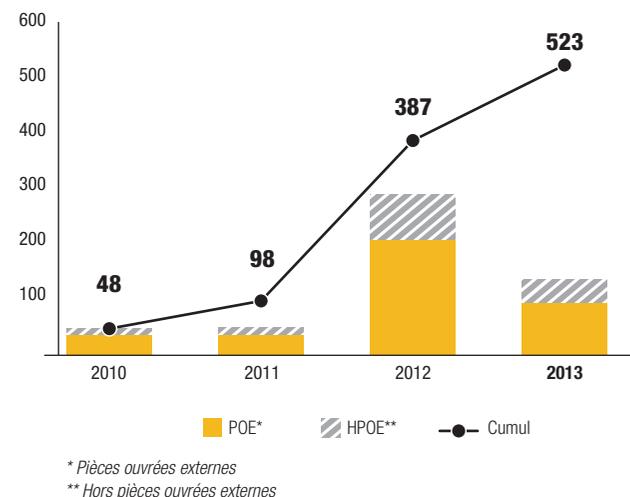


Renault souhaitant disposer de données récentes, les fournisseurs sont régulièrement évalués. De plus les fournisseurs ayant obtenu des notes insuffisantes font l'objet d'une réévaluation suite à leur plan d'action.

Dans ces 2 cas de réévaluation, la note n'est comptabilisée qu'une fois : l'année de la dernière évaluation.

C'est pourquoi les valeurs des années antérieures évoluent dans le temps.

Évaluation annuelle des groupes (en nombre)



Toutes les données issues de ces évaluations sont mises à disposition des acheteurs sur une plate-forme Internet.

Un plan d'action est systématiquement demandé en cas de note non conforme aux exigences de Renault, quelle que soit l'origine de l'évaluation. De plus, en cas de non-conformité critique soupçonnée ou vérifiée lors d'une évaluation interne, un audit extérieur par une tierce partie peut être exigé ainsi que le plan d'action pour la levée de ces non-conformités.

Le service développement durable des achats suit la mise en place effective du plan d'action et demande des preuves factuelles de sa réalisation. Lorsque le plan d'action est terminé, le site ou le groupe sont recotés.

L'avis du service développement durable des achats est communiqué aux acheteurs sous la forme *Go-No Go*. Si l'acheteur souhaite retenir un fournisseur avec une mauvaise évaluation RSE, il doit alors obtenir un plan

d'action qui fera l'objet d'un suivi jusqu'à obtention de la note minimale. À fin décembre 2013, 95 % de la masse d'achat des fournisseurs présentant les risques majeurs (couplage processus/pays) a été évaluée et tous les plans d'actions nécessaires sont en cours ou réalisés.

Risque qualité

Le système de management qualité des fournisseurs est évalué par plus de 300 experts qualité dans le monde sur la base d'un audit commun avec Nissan, construit sur le modèle de la norme ISO TS 16 949. Les nouveaux fournisseurs sont systématiquement évalués avant nomination, ainsi que les fournisseurs à l'origine d'une dérive qualité en série.

Tous les fournisseurs qui n'atteignent pas la note minimale requise font l'objet d'un accompagnement par les experts qualité jusqu'à l'atteinte de ce niveau. L'avis qualité est indispensable pour la nomination.

Fin 2013, plus de 230 évaluations ont été réalisées, dont 30 % liées à la recotation d'un fournisseur après la mise en place d'un plan de progrès.

Risque capacitaire

Les risques d'autres natures (capacitaire, logistique, etc.) sont traités par les Directions d'achat opérationnelles et, en cas avéré de défaillance, ces directions mettent en œuvre, dans un délai parfois très court et en s'appuyant sur les fournisseurs du panel, les solutions de substitution permettant d'assurer la continuité des approvisionnements.

Par ailleurs, les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performance opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volumes, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

La capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de Référentiel capacitaire.

La construction du Référentiel capacitaire est le processus standard de gestion des capacités du groupe Renault sur un horizon de deux ans.

Les capacités à installer sont déclinées à la référence pièce : volumes hebdomadaires auxquels le système industriel (fournisseurs et usines) doit savoir répondre.

Le périmètre d'enquête capacitaire et la fréquence peuvent être variables selon les risques et opportunités capacitaires identifiés par le groupe Renault.

Les réponses fournisseurs et usines obtenues par l'enquête capacitaire permettent, après arbitrage du groupe Renault, de valider le Référentiel capacitaire.

L'enquête capacitaire est effectuée à travers un système d'information mondial (DCP@Renault).

Ainsi, chaque année, ce sont près de 10 000 pièces qui sont passées au crible.

FILTRES ET TRAITEMENT DES NON-CONFORMITÉS

Les informations relatives aux risques fournisseurs sont mises à disposition des acheteurs dans les systèmes informatiques et sont utilisées pour les *sourcings*. En effet les notes de risque sont intégrées aux outils de comparaison et sélection des fournisseurs (*Alliance Sourcing Committee Sheet*). Les non-conformités sont ainsi immédiatement visibles pour les acheteurs.

Il s'agit notamment des notes financières et stratégiques, de l'engagement de reprise de production en cas de catastrophe naturelle, des notes qualité,

des engagements RSE (signature de la DDSF, accord sur les CSR *guidelines*) et des notes CSR obtenues lors des évaluations.

Les fournisseurs détectés comme à risque sont présentés lors du Comité des risques bimensuel. Ce comité est une instance multicompetences présidée par la Direction des achats à laquelle participent toutes les fonctions impactées : finance, juridique, contrôle de gestion, logistique, communication, affaires publiques et RH. Il décide des mesures à prendre pour sécuriser les approvisionnements de façon durable.

1.5.2.2 LES RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques : volatilité du PIB, instabilité économique et politique, troubles sociaux, changements réglementaires, difficultés de recouvrement, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises et mesures de contrôle des changes. À titre d'exemple, Renault rencontre des difficultés de rapatriement de fonds d'Iran et a constaté un durcissement de la réglementation en Argentine ralentissant les transferts intra-Groupe. Les flux commerciaux sont autorisés, mais pas les flux financiers (dividendes) ou alors de manière restreinte.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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

Le Groupe cherche également à accroître de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local. La répartition géographique des investissements industriels et commerciaux 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 coût du risque est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiements en provenance des pays à risque. Les principales exceptions concernent les ventes à des filiales de Renault et vers des pays pour lesquels les couvertures n'existent pas, parmi lesquels le risque principal est concentré en Iran (le provisionnement de ce risque est détaillé dans la note 6-E de l'annexe aux comptes consolidés). 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. Le risque pays non-couvert fait l'objet d'un suivi régulier.

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

1.5.2.3 LES RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

FACTEURS DE RISQUES

Les activités du Groupe restent encore significativement dépendantes du marché européen (tant en volumes, qu'en chiffre d'affaires et en profit). L'entreprise a donc mis en œuvre plusieurs dispositions afin de se prémunir contre tout risque de marché supplémentaire.

Par ailleurs, les marchés russe, brésilien et argentin ont représenté respectivement 210 000 et 236 360 et 141 217 ventes en 2013, soit 8 %, 9 % et 5,4 % des ventes de Renault.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Europe

Le groupe Renault anticipe une lente reprise du marché européen et a donc mis en place les principes de gestion suivants :

- création de la Région Europe, pilotée par un Comité de management Région composé des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise et présidé par un Directeur des opérations, membre du Comité exécutif Groupe, qui pilote son propre *business plan* en vue de contribuer à la rentabilité du Groupe ;
- définition d'objectifs stratégiques ambitieux de reconquête du marché européen, centré sur le client et le profit ;
- adaptation de la structure organisationnelle de la Région Europe (notamment pour les fonctions commerciales et industrielles) fondée sur un plus grand partage des ressources et une communalisation renforcée ;
- mise en œuvre du plan de compétitivité France (« Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France » du 13 mars 2013) qui vise à améliorer drastiquement d'ici 2016 la compétitivité des sites industriels français et de leurs productions ;
- des actions conjointes et coordonnées afin de maîtriser l'évolution du coût complet de distribution des véhicules.

La stratégie de développement international du Groupe se traduit aussi par le développement de ses activités sur les autres marchés (et principalement sur les marchés émergents des BRIC) afin de pouvoir compenser des éventuelles évolutions défavorables du socle européen.

Brésil & Argentine

L'entreprise a progressivement mis en place les dispositions suivantes afin de se prémunir contre les risques de marché et plus encore les risques de change :

- la Région Amérique, en place depuis plusieurs années, est pilotée par un Comité de management Région composé des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise et présidé par un Directeur des opérations, membre du Comité de direction Renault, qui pilote son propre *business plan* en vue de contribuer à la rentabilité du Groupe ;
- 100 % des véhicules vendus au Brésil et plus de 95 % de ceux vendus en Argentine sont produits au Mercosur avec des taux d'intégration élevés de façon à réduire l'impact des taux de change sur le coût des ventes ;
- avec le même objectif, un équilibre des échanges entre production et ventes est recherché entre le Brésil et l'Argentine et les stocks sont réduits au minimum ;
- une couverture de change, partielle et à moins d'un an, existe en Argentine pour couvrir les flux d'achats faits en USD.

1.5.2.4 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

FACTEURS DE RISQUES

Ils sont liés à la qualité des crédits de la clientèle.

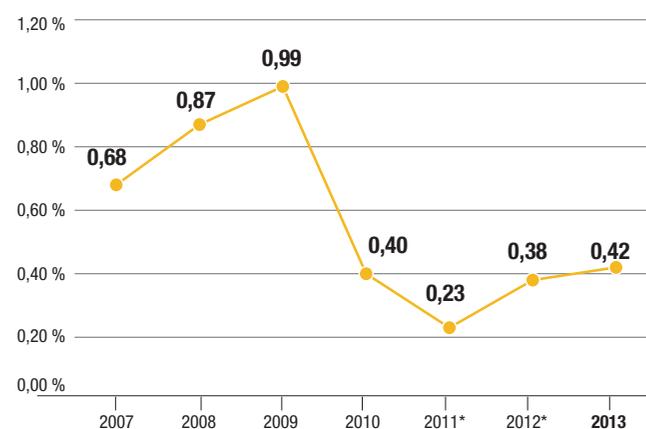
DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les crédits font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (Clientèle et Réseau).

En ce qui concerne la Clientèle (Grand Public et Entreprises), les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire.

L'octroi de financements au Réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque Réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique d'homogénéisation des règles permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

Coût du risque total de RCI Banque (en % de l'encours productif moyen total) y compris risque pays



* Encours productif moyen, hors activité de location opérationnelle

L'encours productif moyen (EPM) désigne le montant moyen (hors contributions constructeurs et réseau, mais y compris coûts de distribution étalables) dû par la clientèle et/ou le réseau pendant une période considérée (un mois, un an).

Sont exclus l'encours incidenté échu et l'encours douteux (puisque l'on parle d'encours productif d'intérêts). Sont inclus les encours incidentés à échoir et non incidentés.

Après avoir atteint un niveau toujours historiquement bas à 0,38 en 2012, le coût du risque reste à un niveau maîtrisé, en deçà de la moyenne historique du Groupe et s'établit à 0,42 % en 2013.

Cela se traduit dans les comptes par une charge de 101,6 millions d'euros en 2013, correspondant à 0,42 % des encours productifs moyens totaux.

Ce coût du risque correspond aux provisions pour créances incidentées et douteuses ainsi qu'aux abandons de créances et à la provision pour risque pays.

1.5.2.5 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

FACTEURS DE RISQUES

La nature des risques auxquels Renault est exposé dépend du type de canal de distribution de ses produits :

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- chez les importateurs, le principal risque concerne leur santé financière ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité Renault Retail Group, les risques de Renault sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités ;
- enfin, dans les réseaux de concessionnaires, les risques relatifs à la santé financière.

Par ailleurs, le Groupe dans le cadre de ses activités commerciales peut être confronté aux défauts de paiement de ses clients directs.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Filiales commerciales d'importation

Des systèmes et procédures, centrales et locales, permettent aux filiales d'importation du Groupe de contrôler le versement des aides commerciales au réseau et d'en maîtriser le coût.

Des missions sont menées dans certains pays par des auditeurs indépendants pour contrôler dans le réseau la justification des aides versées.

Par ailleurs, une auto-évaluation annuelle du contrôle interne a été mise en place à travers un outil élaboré en collaboration avec la Direction du contrôle interne.

La Direction commerciale déploie progressivement depuis 2007 dans ses filiales commerciales un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau (Planet).

Importateurs

Le principe de la couverture des risques commerciaux sur les importateurs figure dans les contrats signés entre Renault et ses importateurs.

Cette couverture peut être :

- soit apportée par l'importateur par l'émission d'instruments bancaires (crédit documentaire, garantie à première demande, *Standby Letters of Credit*) ;
- soit souscrite par Renault au travers de polices d'assurance-crédit à l'exportation.

La mise en place des instruments de couverture précède les flux commerciaux.

Filiales de distribution Europe (Renault Retail Group)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (Renault Retail Group) repose sur un ensemble de normes et procédures. Il fait l'objet d'une auto-évaluation annuelle *via* des outils de Qualité du contrôle interne (QCI) élaborés par le contrôle interne de RRG, en collaboration avec la Direction du contrôle interne et de la Direction de l'audit interne et. Celle-ci réalise des audits réguliers pour s'assurer de l'efficacité du dispositif.

Réseau de concessionnaires

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et 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.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays avec RCI, et un Comité de supervision des risques est tenu au siège tous les quatre mois pour les pays d'Europe centrale, sur la base d'un *reporting* mensuel sur la santé financière du Réseau et les 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, Renault 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 courant 2007 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.

1.5.2.6 LES RISQUES INDUSTRIELS

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 organes sur une ou deux usines (voir tableau des sites de production chapitre 1.1.4.1) et de l'interdépendance des sites entre eux. L'entreprise a donc mis en place depuis plus de 20 ans, en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui est déployée aujourd'hui dans toutes les usines de production. Elle prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en 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 (et de façon systématique pour tout nouveau projet) l'application des règles de prévention et de protection sur près de 50 sites. Ainsi plus de 90 % des capitaux 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.

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.

1.5.2.7 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.4 Performances environnementales) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations, les atteintes aux hommes et l'existence de pollutions passées sur les sites.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Renault ne détient pas d'installation à haut risque environnemental. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est intégrée depuis 2005 dans le Système de production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe de spécialistes métiers centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation, et un tableau de bord des données d'impact contrôlées par les Commissaires aux comptes.

1.5.2.8 LE RISQUE INFORMATIQUE

FACTEURS DE RISQUE

Comme la quasi-totalité des entreprises, l'activité du groupe Renault 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 destruction d'une partie du *datacenter* qui abrite environ 3 000 applications informatiques. Les 11 applications supportant les processus Métiers stratégiques sont dupliquées de façon à redémarrer

en moins d'une semaine en cas de sinistre. Plusieurs mois seraient nécessaires pour redémarrer l'ensemble du parc applicatif ;

- à la « cyber-criminalité » : attaques informatiques globales ou visant Renault, par exemple en réaction à un événement fortement médiatisé tel qu'une fermeture d'usine, ou simplement en vue d'en tirer bénéfice (revente, chantage, etc.). Ces attaques visent à voler – ou corrompre – des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des applications voire globalement le réseau intranet du Groupe, et à défigurer les sites Internet. Toutes les sociétés, y compris dans le domaine industriel, sont la cible de tels actes. En outre l'exposition de Renault à de telles menaces risque de s'accroître avec le développement des véhicules connectés, en ciblant soit les systèmes embarqués dans le véhicule, soit les systèmes débarqués (applications Renault et partenaires) ;
- à l'espionnage industriel ciblant les données sensibles ;
- à la non-conformité aux législations traitant de l'activité informatique : protection des données à caractère personnel, secret des affaires, loi sur la Confiance dans l'économie numérique, etc.

Ces risques auraient des impacts sur l'image de marque, des impacts financiers, et/ou une perte d'avantage concurrentiel.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

La maîtrise de ces risques est assurée notamment :

- par un Comité des risques informatiques présidé par un membre du CEG et piloté par la sécurité informatique du groupe Renault, rattachée à la DI-R, en collaboration avec la Direction du programme de maîtrise de l'information (D2P). Ce comité réunit les représentants des Métiers (Responsables Métier de la Sécurité des Systèmes d'Information – RMSSI) la Direction du management des risques (DMR), la D2P le Directeur de la Direction informatique Renault (DI-R) et le Directeur de la Direction informatique Renault et de l'Infrastructure (DI-RI) ;
- par l'animation de la sécurité des données dans chaque Métier par le RMSSI nommé ;
- par des comités de gouvernance pilotés par la sécurité informatique du groupe Renault 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 ;
- par l'existence d'un processus de définition des exigences sécurité, qui doivent s'adapter en fonction de l'évolution des technologies comme les offres *cloud*, à mettre en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des données manipulées ;
- par le niveau de protection du réseau informatique du Groupe qui permet l'usage de ressources aux fournisseurs, partenaires, mais aussi à des entités installées dans des pays à risques ;
- par des actions de sensibilisation ;
- par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la DI-RS et la D2P.

Les principaux chantiers sécurité en 2013 ont concerné :

- 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 ;
- l'accompagnement sécurité pour les projets de partenariats stratégiques à l'international (Russie, Chine, Algérie...)

- l'accompagnement des projets dans la contractualisation avec les fournisseurs lors d'achat de prestation « cloud » ;
- des actions d'amélioration de sécurisation de l'intranet et des terminaux mobiles ;
- la recherche d'attaques avancées sur les domaines sensibles de l'entreprise ;
- la réalisation de tests d'intrusion sur les systèmes du véhicule connectés ;
- la réalisation périodique de tests de vulnérabilité sur environ 750 machines supportant des applications Renault accessibles depuis l'Internet ;
- l'animation du réseau de correspondants sécurité dans les différents métiers de l'entreprise ;
- la formalisation, l'outillage et le déploiement par formation d'un nouveau processus d'intégration de la sécurité dans les projets.

1.5.2.9 LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR DES PROGRAMMES D'ASSURANCE

La couverture des risques opérationnels est, dans le groupe Renault, structurée autour de trois 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 négociation de garanties communes à l'ensemble du Groupe à travers des programmes d'assurance de portée mondiale.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue ces programmes à vocation mondiale. En 2013 les deux programmes Alliance qui sont négociés et placés conjointement avec Nissan ont été renouvelés (« Dommages et pertes d'exploitation » et « Transport et stockage »). La Direction des assurances intervient directement dans 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 parc » : l'Alliance achète en quatre lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 220 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ;

- les « Dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète en cinq lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 1,5 milliard d'euros par sinistre avec des sous-limites pour certaines garanties, en particulier les événements naturels et les bris de machine. Les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe. La franchise pour les activités industrielles du Groupe s'élève à 5 millions d'euros par sinistre, et pour les activités commerciales à 8 000 euros par sinistre ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète en deux lignes une capacité de 100 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits, à l'environnement et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault Retail Group.

Ces programmes de portée mondiale sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de Motor Reinsurance Company (MRC), société captive d'assurance détenue à 100 % par le Groupe. Renault a en effet choisi comme politique d'assumer à travers sa captive de réassurance les risques de fréquence 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 parc » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros. Les couvertures de certains parcs exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, comme en Slovaquie, au Brésil, en Espagne et en Algérie, ont été effectuées ;
- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 18 millions d'euros par événement et en limite d'engagement annuel ;
- « Responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros ;
- « Prévoyance des collaborateurs du Groupe » : dans une limite annuelle d'engagement de 7,5 millions d'euros.

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 secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention.

Un projet d'extension des activités de MRC pour inclure des risques relatifs à la cession des créances du Groupe est à l'étude. Aucune autre modification importante de la politique de transfert de risque n'est prévue pour 2014.

1.5.3 AUTRES RISQUES

1.5.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

FACTEURS DE RISQUES

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires. D'une manière générale, 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 compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Pour une période couvrant les douze derniers mois, il n'y a pas eu de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats du Groupe.

Risques sociétés communes

Le Groupe a conclu des contrats de société commune avec des entreprises de taille internationale ou des entreprises d'État. Le Groupe exerce dans chacune de ces entités une influence soit prépondérante, soit notable, et ces opérations n'induisent pas de risques particuliers liés.

Évolution des réglementations

Renault est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les sociétés et cherche à avoir une attitude irréprochable. 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 de prévenir les risques liés aux changements de réglementation.

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Cette proposition a été validée par le Parlement européen avec un amendement prévoyant une période de transition de cinq ans, mais elle n'a, à l'heure actuelle, toujours pas été adoptée par le Conseil des ministres en vertu du processus de codécision pour l'adoption des directives communautaires. Dès lors, la période de transition n'a pas eu lieu et les législations actuelles des États Membres sur les dessins et modèles continuent à s'appliquer. La vente de copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé qu'environ 1,5 % du chiffre d'affaires Renault est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

Concession de licences de droits et de propriété industrielle

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 1.4) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale, qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo, est perpétuelle.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les différents risques identifiés ci-dessus sont maîtrisés par la mise en œuvre de politiques de prévention dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité du travail, de l'environnement industriel, de la propriété intellectuelle et industrielle de la sécurité des véhicules, et de la qualité de ses produits ou services ainsi que par la sécurisation juridique des opérations réalisées par le Groupe.

Le contrôle interne de ces risques au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs :

le *reporting*, qui est assuré par une mise en réseau de la fonction juridique dans le groupe Renault (double *reporting*, hiérarchique et fonctionnel) ;

- le principe de précaution qui résulte :
 - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement transversal et éthique en toutes circonstances,
 - d'une intervention en amont sur les sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

Crédit impôt recherche

Le Crédit d'impôt recherche (CIR) est un crédit d'impôt portant sur une partie des dépenses de R&D du Groupe en France.

L'assiette moyenne retenue sur les dernières années (800 M€) pour le calcul du Crédit d'impôt recherche est de l'ordre de 50 % des dépenses R&D. Sur cette assiette, s'appliquent les règles fiscales du CIR.

Un risque de Contrôle fiscal existe et c'est pour cela que l'entreprise s'attache à suivre à la lettre les recommandations de l'administration et des Commissaires aux comptes de façon à diminuer ces risques.

Les risques potentiels sont couverts par des provisions.

1.5.3.2 LES RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics. Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces engagements peuvent être sensibles à l'évolution de leurs paramètres de calcul (fonds de couverture, paramètres sociaux, taux d'intérêt).

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Ces engagements de retraite font l'objet d'un suivi centralisé de gestion des risques, sur la base d'évaluations régulières et toute modification significative de leur régime donne lieu à un process d'accord de la Direction Générale.

Depuis une dizaine d'années, le Groupe a pour principe d'éviter de créer de nouveaux régimes à prestations définies, au profit de régimes à cotisations définies qui par nature ne présentent pas de passifs actuariels.

1.6 DRIVE THE CHANGE ✦

Le plan Renault 2016 – *Drive the Change*, dévoilé le 10 février 2011, repose sur l'ambition de Renault de rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque *Drive the Change*.

Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur six ans.

Renault 2016 – *Drive the Change* est construit pour répondre à deux objectifs :

- assurer la croissance du Groupe ;
- générer du *free cash flow* de façon pérenne.

Avec pour la période 2011-2013 :

- plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013 ;
- 2 milliards d'euros de *free cash flow* opérationnel cumulé *a minima*.

Le groupe Renault agit sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs :

- la poursuite de sa politique d'innovation ;
- un plan produit robuste ;
- le renforcement de l'image de la marque Renault ;
- l'excellence du réseau dans la relation client ;
- l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement ;
- la réduction des coûts ;
- le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.

À mi-parcours, fin 2013 les résultats suivants sont à retenir :

- Le groupe Renault a dépassé son objectif 2011-2013 avec 2,5 milliards d'euros de *free cash flow* cumulé.

SUCCÈS DES NOUVEAUX VÉHICULES RENAULT ET DACIA

Le renouvellement de la gamme Renault a démarré avec succès : Nouvelle Clio est n° 1 en France et n° 3 en Europe. Captur est le crossover le plus vendu en France et n° 1 sur son segment en Europe. Pionnier dans la mobilité zéro émission, Renault a tenu sa promesse en commercialisant une gamme complète de véhicules électriques.

UN MIX GÉOGRAPHIQUE PLUS ÉQUILIBRÉ

À l'international, le groupe a augmenté sa pénétration sur ses principaux marchés. Le poids des ventes hors Europe est ainsi passé de 38 % en 2010 à plus de 50 % en 2013. Le Brésil et la Russie sont devenus respectivement 2^e et 3^e marchés du groupe. Le positionnement unique de la gamme MO porte ses fruits comme l'illustre l'attractivité de Duster, véhicule le plus vendu du groupe en 2013.

LES ACTIONS 2014-2016

UN RENOUVELLEMENT SOUTENU DE SA GAMME DE PRODUITS

- Le groupe Renault va accélérer le renouvellement de sa gamme qui débutera dès l'automne 2014, avec nouvelle Twingo et nouveau Trafic, puis avec les successeurs d'Espace, un nouveau véhicule du segment D, ainsi que les successeurs de Mégane et Scénic. Ces véhicules seront basés sur la plate-forme commune de l'Alliance de 3 millions de véhicules pour les segments C et D.
- Parallèlement, le groupe va accroître sa couverture du marché avec une gamme complète de crossover, un véhicule d'entrée de gamme (A-entry) pour l'Inde et l'Amérique latine, ainsi que de nouveaux modèles utilitaires pour l'international (*Pick-up*).

EXPANSION INTERNATIONALE ET AMBITION RENOUVELÉE EN EUROPE

- Après une première étape réussie, le Groupe vise une part de marché supérieure à 8 % au Brésil et en Russie, et à 5 % en Inde.
- La Chine constitue la priorité des années à venir avec l'implantation d'une nouvelle usine à Wuhan, d'une capacité de 150 000 véhicules par an, et une gamme de produits issus des crossovers des segments C et D.
- En Europe, la marque Renault ambitionne de retrouver sa place de 2^e marque généraliste grâce à une gamme renouvelée, connectée, facile à vivre et respectueuse de l'environnement. Dans le même temps, la marque Dacia devra conforter sa place de *leader* de sa catégorie.

UN RENFORCEMENT DE SA COMPÉTITIVITÉ

- Le groupe Renault mise sur les effets d'échelle et la compétitivité générés par le partage de plates-formes et d'architectures (CMF), qui concerneront plus de 80 % des futurs lancements, d'une part, et par les modules standardisés, d'autre part, qui constitueront les deux tiers de la valeur des futurs véhicules.
- Une localisation renforcée des approvisionnements et une meilleure utilisation des capacités industrielles compléteront la stratégie visant à la maîtrise des coûts des véhicules.
- Le groupe enregistrera dans le même temps les bénéfices des plans de compétitivité signés en France et en Espagne ainsi que des volumes additionnels apportés par nos partenaires.
- Au total le Groupe devrait atteindre 100 % de taux d'utilisation de ses capacités en Europe à l'issue du plan (calculé sur la définition standard : deux équipes/jour).

SYNERGIES AVEC L'ALLIANCE

Le renforcement des synergies au niveau de l'Alliance participera à la rentabilité du groupe Renault. Les projets de convergence dans les achats, l'ingénierie, la fabrication et la logistique, ainsi que les ressources humaines, devraient générer à minima 4,3 milliards d'euros de synergies à fin 2016.

MAÎTRISE DES INVESTISSEMENTS

Cette stratégie, réalisée dans le cadre de l'Alliance et de ses partenariats, permet d'augmenter le nombre de projets en amont, tout en maintenant un ratio R&D + CAPEX sous la barre des 9 % du chiffre d'affaires.

DEUX OBJECTIFS À L'ISSUE DU DÉPLOIEMENT DES ACTIONS DU PLAN

Le groupe Renault vise à l'issue du plan ⁽¹⁾ :

- un objectif de croissance porté par un chiffre d'affaires de 50 milliards ⁽²⁾ d'euros intégrant la vente de véhicules, les services associés et les ventes aux partenaires, à périmètre constant ;
- un objectif de rentabilité pérenne porté par une marge opérationnelle supérieure à 5 % du chiffre d'affaires avec un *free cash flow* positif chaque année.

Le groupe se fixe à l'issue du plan « *Drive the change* » des objectifs ambitieux et réalistes mesurés en 2017 :

- un chiffre d'affaires de 50 milliards ⁽³⁾ d'euros ;
- une marge opérationnelle supérieure à 5 % du chiffre d'affaires avec un *free cash flow* positif chaque année.

« La stratégie définie dans la première étape de notre plan *Drive the Change* a porté ses fruits. Grâce à ces acquis, le groupe Renault dispose de toutes les ressources nécessaires pour déployer une seconde phase ambitieuse et réaliste », a déclaré Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault.

(1) Mesuré en 2017, première année de plein effet du plan. Hors consolidation d'AVTOVAZ.

(2) Sur la base des hypothèses de taux de change du consensus bancaire début 2014.

(3) Sur la base des hypothèses de taux de change du consensus bancaire début 2014

1.7 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Néant

1



EN 3 ANS, ENTRE 2010 ET 2013, LE GROUPE A RÉDUIT DE

10 %

SON EMPREINTE CARBONE MONDIALE PAR VÉHICULE VENDU*

** Pour plus d'information, voir détails au chapitre 2.4.2.1 « Energie et changement climatique » et à l'annexe 2.8.2.1.*

RSE : MOBILITÉ DURABLE 2

2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ◆	94	2.5 PERFORMANCES SOCIÉTALES ◆ RFA	146
2.1.1 Vision du groupe Renault	94	2.5.1 Renault, acteur de la croissance économique et du développement des territoires ◆	146
2.1.2 La RSE, une tradition bien enracinée	95	2.5.2 Programmes et actions déployés sur les quatre thématiques prioritaires ◆	149
2.1.3 Une gouvernance transversale	96	2.5.3 RSE dans la chaîne de valeur	159
2.1.4 Référentiels et standards	97		
2.1.5 À propos du <i>reporting</i> extra-financier ◆	97	2.6 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS	161
2.2 INFORMATIONS ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ◆	99	2.6.1 Les notations de Renault en 2013	161
2.2.1 Les clients ◆	100	2.6.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables ◆	162
2.2.2 Les salariés ◆	101	2.7 TABLEAU DE CORRESPONDANCE GRENELLE II	163
2.2.3 Les fournisseurs ◆	102		
2.2.4 Les investisseurs et partenaires financiers ◆	103	2.8 ANNEXES	167
2.2.5 Les riverains, communautés locales et territoires	104	2.8.1 Annexes sociales	167
2.2.6 Les institutions et associations ◆	104	2.8.2 Annexes environnementales	168
2.3 PERFORMANCES SOCIALES RFA	107	2.8.3 Annexes sociétales	176
Note méthodologique	107	2.8.4 Rapport des commissaires aux comptes, désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	179
2.3.1 Optimiser l'allocation des ressources	108		
2.3.2 Développer les talents et promouvoir la diversité	112		
2.3.3 Soutenir l'engagement des salariés	116		
2.3.4 Dialogue social	120		
2.4 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES RFA	122		
2.4.1 Les enjeux écologiques ◆	122		
2.4.2 Les impacts environnementaux : actions et indicateurs ◆	123		
2.4.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ◆	140		

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



2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ✦

2.1.1 VISION DU GROUPE RENAULT



CARLOS GHOSN,
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL
DE RENAULT

Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité – mais aussi de notre intérêt – de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés.

NOTRE OBJECTIF : QUE LA MOBILITÉ DURABLE SOIT UN VECTEUR DE DÉVELOPPEMENT DANS LE MONDE ET DE PROGRÈS POUR TOUS.

Les fondements de l'approche de Renault en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale reposent sur la réduction de notre empreinte environnementale sur le « cycle de vie » et l'usage raisonné des ressources naturelles, la santé des usagers de la route, riverains et salariés, le développement des compétences et le principe d'égalité des chances en fonction du mérite. Ils témoignent de la capacité d'ouverture au monde et de la volonté du Groupe de répondre aux attentes de la Société.

La mobilité est indispensable au développement économique et à la création de lien social. Elle constitue un vecteur de liberté et de plaisir autant qu'un moyen fonctionnel et d'inclusion dans la Société. Mais elle peut conduire à des accidents et avoir des impacts sur la santé et sur l'environnement, qui constituent des enjeux majeurs à l'échelle mondiale. Notre industrie prend sa part de responsabilité, pour que la qualité de vie de chacun s'en trouve améliorée.

Le défi de Renault, constructeur automobile responsable et pionnier de la mobilité durable pour tous, implique d'élaborer des offres de mobilité accessibles au plus grand nombre, à concevoir des technologies innovantes telles que le véhicule électrique, zéro émission à l'usage, et à veiller à l'utilisation frugale de l'énergie et des matières premières. Il consiste aussi à accompagner l'évolution des comportements et des usages. Il exige enfin d'inventer les modèles économiques adaptés qui

contribuent autant à la pérennité de l'entreprise qu'à la création de la valeur ajoutée pour les parties prenantes associées.

Parce qu'une entreprise est d'abord un groupe de femmes et d'hommes dont la motivation et les compétences sont des sources essentielles de compétitivité, Renault veille au développement de son capital humain. Nous nous attachons ainsi à proposer, partout dans le monde, un environnement de travail motivant, des offres de formation cohérentes avec les besoins de l'entreprise comme avec les aspirations des salariés, et des règles de reconnaissance équitables, visant à stimuler la performance individuelle et collective. Sur nos territoires d'implantation, nous soutenons des actions en faveur de l'éducation et de la diversité, dans l'enseignement supérieur comme auprès des plus jeunes, notamment au moyen de nos Fondations.

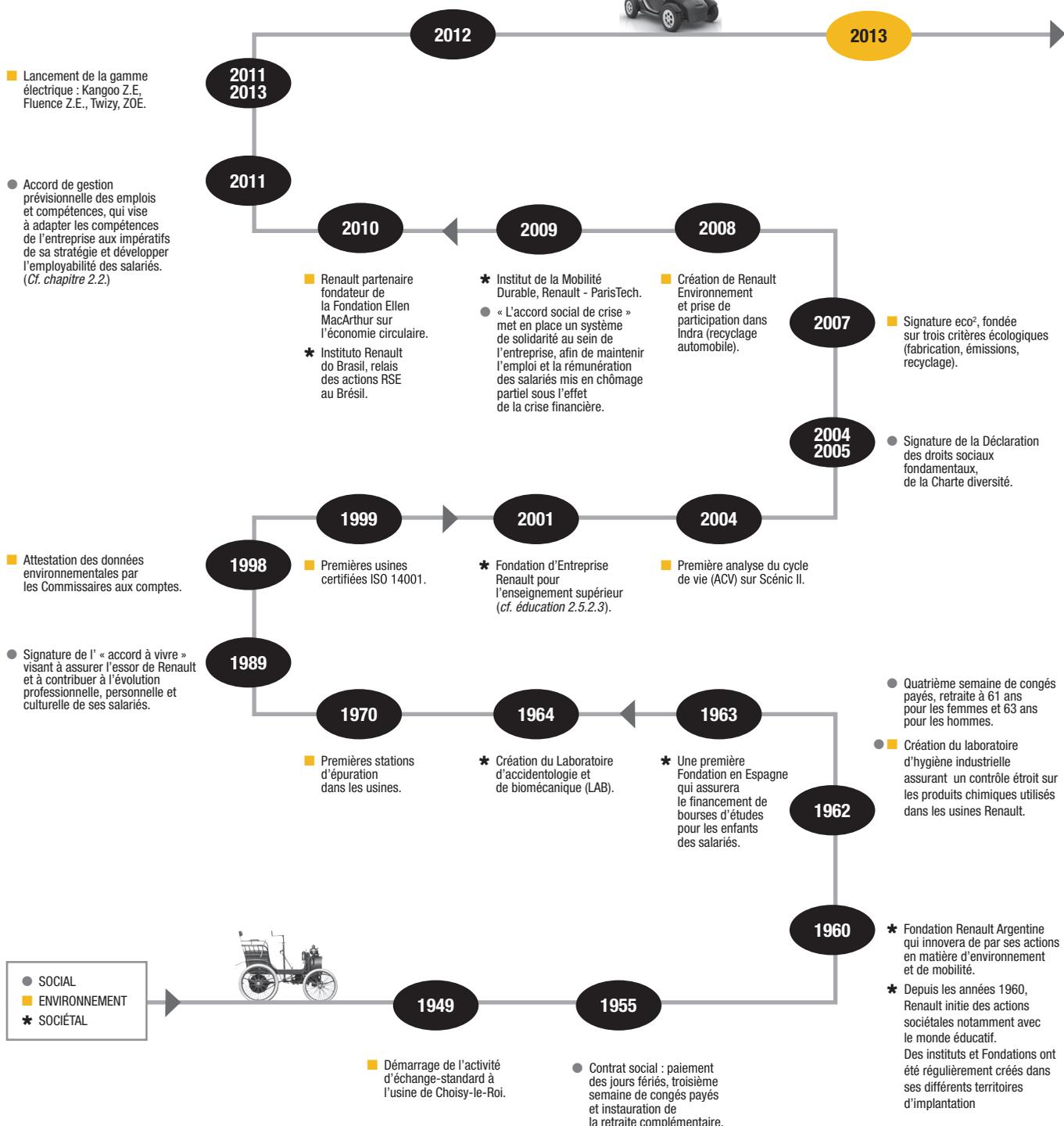
En tenant compte de nos priorités et de nos valeurs, nous nous sommes fixés sept ambitions cohérentes avec les standards internationaux RSE les plus exigeants :

- 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.

2.1.2 LA RSE, UNE TRADITION BIEN ENRACINÉE

Renault n'a pas attendu les années 1990 et l'apparition du concept de développement durable pour agir de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il s'inscrit. Les actions sociales, sociétales et environnementales sont ancrées de longue date au cœur de l'entreprise.

- ★ Fondation Renault Espagne pour la mobilité durable.
- ★ Création de Mobiliz Invest (société d'investissement en entrepreneuriat social) (cf. *Mobilité durable 2.5.2.1*).
- Clio IV et moteur Energy dCi 90 homologuée à 83 g CO₂/km.
- Usine de Tanger, conçue zéro rejet d'eaux industrielles et neutre en carbone.
- Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France.
- Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.
- ★ Renault participe au rapport sur l'Économie Positive commissionné par le Président de la République. L'Alliance Renault-Nissan est associée à la « troisième révolution industrielle » en Région Nord-Pas de Calais (cf. *2.2.6*).
- En Europe, les véhicules particuliers du Groupe émettent en moyenne 114,8 g CO₂/km.
- L'empreinte carbone de Renault est réduite de 10 % par rapport à 2010.
- ★ 15^{ème} rating cinq étoiles Euro NCAP (depuis 2001) pour la marque avec Captur.



2.1.3 UNE GOUVERNANCE TRANSVERSALE

2.1.3.1 UNE PRISE EN COMPTE DE LA RSE AU SOMMET DE L'ENTREPRISE

Les stratégies et principales orientations en matière de Responsabilité sociétale de l'entreprise sont débattues et adoptées par le Comité exécutif Groupe (CEG). Les thématiques sociales, sociétales et environnementales y sont abordées de manière conjointe. C'est le cas notamment de l'accord-cadre mondial pour une croissance et un développement durable (2013), de la politique RSE vis-à-vis des fournisseurs, de l'éthique et de la cartographie de la maîtrise des risques, qui font l'objet de discussions spécifiques.

La remontée et l'inscription à l'agenda du CEG des sujets de RSE sont garanties par le rattachement hiérarchique des entités en charge de leur pilotage. En effet, les grands domaines d'action relatifs à la Responsabilité sociétale de l'entreprise sont confiés à trois entités spécialisées : la Direction des ressources humaines, la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise et la Direction stratégie et plan environnement. Ces trois entités sont rattachées au Président-Directeur général ou à un membre du Comité exécutif Groupe.

Chacune s'appuie sur un réseau interne constitué de relais dans les Régions et les grandes fonctions du Groupe ainsi que sur des entités *ad hoc* destinées à développer des partenariats externes et des modèles économiques innovants. Lorsque des synergies sont identifiées, les réseaux sont mis en commun et un relais unique pilote plusieurs thématiques RSE. Cette organisation en réseaux,

qui présente le double intérêt de la frugalité et de la transversalité, assure la prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux au cœur des organisations et au plus près de la décision et de la mise en œuvre.

Sur son domaine de compétence, chacune des trois entités a la charge de :

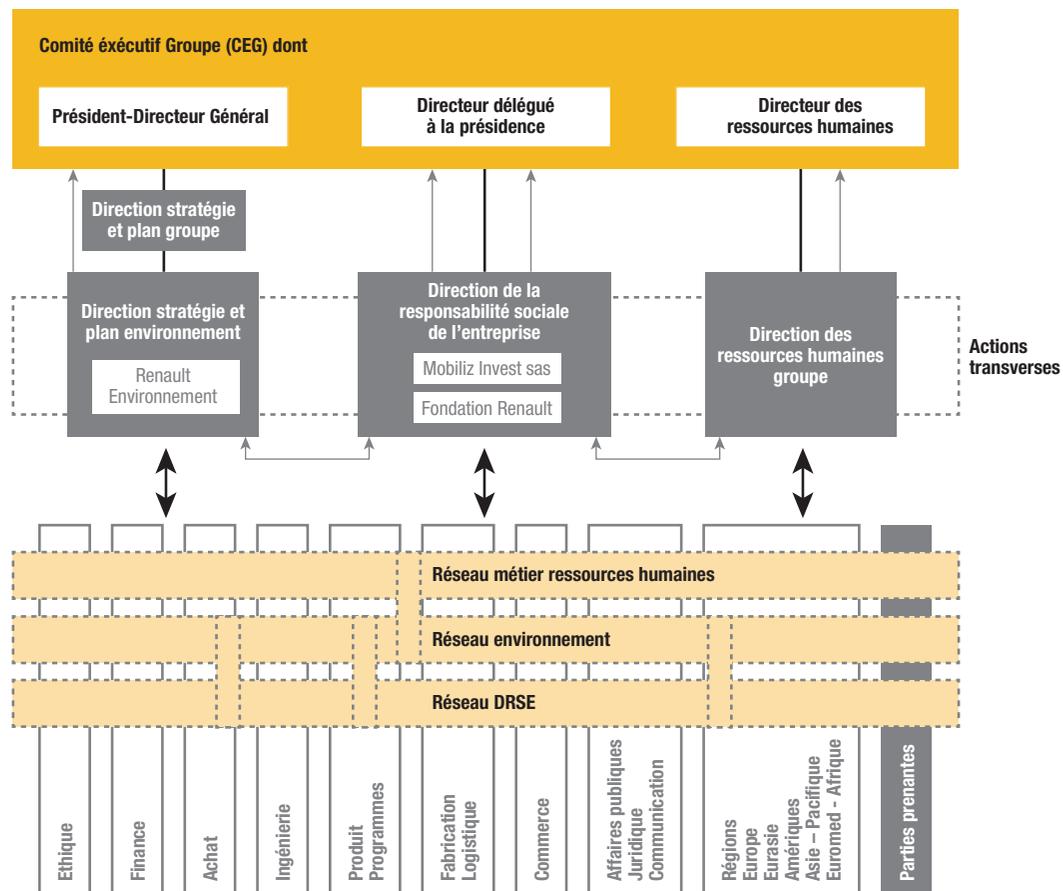
- proposer au CEG des stratégies et objectifs ;
- déployer ces objectifs au sein de l'Entreprise ;
- identifier les risques et opportunités et les gérer ;
- rendre compte régulièrement aux instances dirigeantes et aux parties prenantes de l'Entreprise de l'avancement des actions.

Cette restitution s'effectue notamment auprès du CEG plusieurs fois dans l'année pour traiter de sujets majeurs. Les trois entités interviennent en tant que de besoin auprès du Comité de direction, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale des actionnaires ;

- assurer les relations avec les parties prenantes intéressées par leur domaine d'action.

Les entités assurent conjointement le pilotage des projets communs à plusieurs champs de la RSE comme par exemple les relations avec le monde académique, la gestion des produits chimiques (Environnement/RH), la diversité (RSE/RH), etc. La Direction de la RSE assure la coordination des activités transverses telles que la communication et le *reporting* externe sur les performances extra-financières du Groupe.

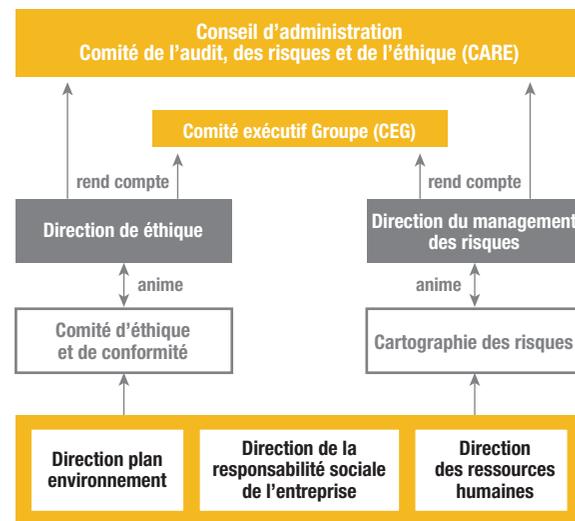
Schéma de gouvernance RSE



2.1.3.2 LA RSE DANS LE DISPOSITIF ÉTHIQUE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Par ailleurs, les fonctions ressources humaines, environnement et RSE sont associées aux dispositifs internes de promotion de l'éthique d'une part et de cartographie et maîtrise des risques d'autre part. Ainsi, elles sont membres du Comité d'éthique et de conformité, animé par la Direction de l'éthique et alimentent l'analyse et la cartographie des risques majeurs établie par la Direction du management des risques.

Les risques associés aux performances RSE de la chaîne fournisseurs (respect des droits sociaux fondamentaux, management environnemental), les risques de dommages à l'environnement et aux hommes en cas de dysfonctionnement d'une installation industrielle, la gestion des pollutions passées et les variations de prix des matières premières sont identifiés parmi les facteurs de risque majeurs (cf. 1.5.1.6). D'autres risques, tels que les impacts environnementaux des produits automobiles (émissions de CO₂, etc.) sont identifiés dans le cadre de la cartographie. Compte tenu du bon niveau actuel de maîtrise, ils sont suivis dans le cadre de la conduite courante des opérations du Groupe.



2.1.4 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 également à partir de ses propres référentiels.

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) ;
- la norme ISO 26000 que le groupe Renault reconnaît comme référence ;
- la charte éthique du Groupe, approuvée par le Conseil d'administration de Renault le 3 octobre 2012 (remplace le Code de déontologie).

2.1.5 À PROPOS DU REPORTING EXTRA-FINANCIER

2.1.5.1 CADRAGE

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 conforme à la *Global Reporting Initiative* dans sa version G3.1. 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.

2.1.5.2 ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Les informations extra-financières présentées dans le Document ont été sélectionnées en fonction de leur matérialité. La sélection est effectuée, sur leur périmètre, par chacune des trois directions en charge des politiques sociale, sociétale et environnementale du groupe Renault.

La matérialité d'un sujet est évaluée selon deux types de critères :

- du point de vue des parties prenantes : intérêt manifesté par les parties prenantes et impacts avérés ou potentiels sur celles-ci. L'évaluation est notamment alimentée par les échanges avec ces parties prenantes (cf. 2.2) et l'analyse des référentiels internationaux (Global Compact, GRI) et de notation ;
- du point de vue du groupe Renault : impacts sur les opérations de l'entreprise, ses performances économiques et sa pérennité.

La matérialité des sujets et informations présentés fait par ailleurs l'objet d'une revue critique par les Commissaires aux comptes dans le cadre de la vérification de conformité à la loi Grenelle 2.

2.1.5.3 PÉRIMÈTRE

Le périmètre cible de ce *reporting* est celui du *reporting* financier consolidé du groupe Renault (cf. 4.2, note 31 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans la majorité des cas, Renault applique une consolidation basée sur le contrôle opérationnel.

La disponibilité des données étant variable, certains indicateurs peuvent être présentés sur un périmètre plus restreint. En conséquence, le périmètre de chacun des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux est précisé lors de leur publication.

2.1.5.4 VÉRIFICATION PAR UN TIERS

Depuis 1999, le groupe Renault fait volontairement attester les impacts environnementaux de ses principaux sites industriels, tertiaires et logistiques par les 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 2.8.2.3.

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 les Commissaires aux comptes quant à leur complétude et leur exactitude (niveau d'assurance modérée). Les indicateurs et informations couverts par l'assurance modérée sont listés dans la table de concordance Grenelle II au chapitre 2.7.

2.2 INFORMATIONS ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Avec son plan stratégique *Drive the Change*, Renault revendique et réaffirme une vision avant tout humaniste de l'automobile 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. Parce que les attentes sont diverses, Renault s'efforce de mener ce dialogue au niveau le plus global, avec des acteurs majeurs tels que la fédération syndicale

IndustriALL ou la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge dans le cadre du *Global Road Safety Partnership*, mais également au niveau le plus local, en répondant aux questions et besoins des clients et riverains. Les formes du dialogue sont multiples. La cartographie des acteurs et des modes d'échanges dresse un panorama des moyens mis en œuvre par Renault.

RENAULT VU PAR...

Dame Ellen MacArthur, fondatrice de la Fondation Ellen MacArthur

« En 2010, lorsque j'ai proposé à Renault de devenir l'un des partenaires principaux de la Fondation, j'avais la conviction que l'entreprise s'engagerait en faveur d'une économie circulaire moins dépendante en ressources. Après trois ans de partenariat, j'ai pu constater, tant sur les lignes de l'usine de Choisy qu'auprès de l'équipe dirigeante, qu'il s'agissait d'une réalité tangible au cœur de la stratégie de Renault. À cet égard, l'usine de Choisy est devenue une référence – et pas uniquement dans mes présentations publiques – de la viabilité du modèle circulaire. Aujourd'hui, grâce aux travaux de sensibilisation de la Fondation, ses rapports économiques, l'économie circulaire gagne du terrain. »

Pieter Venter, CEO, Global Road Safety Partnership

« Il ne devrait pas y avoir de notion de propriété des connaissances en sécurité routière. Lors de l'établissement des règles de bonne pratique, prenez les connaissances actuelles, étudiez les données, déployez, surveillez, évaluez et révisez... puis, avant toute chose, partagez les connaissances. En s'associant aux partenaires publics et de la société civile, les entreprises telles que Renault aident à identifier, à développer et à implémenter ces bonnes pratiques et contribuent ainsi à l'émergence de solutions de sécurité routière durables, parce qu'assimilées et gérées localement. »

Jyrki Raina, Secrétaire Général d'IndustriALL Global Union

« L'accord cadre mondial [signé le 2 juillet 2013] comporte des avancées importantes dans le domaine des droits sociaux fondamentaux, notamment la liberté d'association, de la santé et sécurité, de la formation et de l'environnement. IndustriALL se félicite de l'engagement fort de Renault à vouloir faire progresser ces droits chez ses fournisseurs et sous-traitants et à promouvoir le dialogue social au niveau mondial. »

PARTIES PRENANTES	PRINCIPALES THÉMATIQUES	PRINCIPAUX ACTEURS PAR DEGRÉ DE PROXIMITÉ	MODES DE DIALOGUE ET COMMUNICATION DU PLUS AU MOINS DIRECT
Clients	<ul style="list-style-type: none"> Qualité Performances environnementales des véhicules, gamme Z.E. Sécurité routière et automobile Sécurité du produit Mobilité durable 	<ul style="list-style-type: none"> Clients particuliers et entreprises Réseau commercial & importateurs Associations de consommateurs Usagers de la route/Grand public 	<ul style="list-style-type: none"> Services et dialogue direct dans le réseau commercial Service Relations Clients Actions de formation/sensibilisation Labels et signatures (EuroNCap, eco²) Site Internet/presse
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie et résultats de l'entreprise Actualité du Groupe Politique RH, environnementale et sociétale 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs individuels Managers Institutions Représentatives du Personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Management de proximité Dialogue social local (établissement, pays) Comité de groupe Renault Communication interne
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Management de l'environnement Réduction de l'empreinte carbone Innovation Performance RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs Organisations de la filière industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi fournisseurs par RNPO : <i>Supplier Account Managers</i>, équipe RSE, équipe Gestion de crises Organisations de la filière industrielle (FIEV, Plate-forme de la filière automobile, Fonds de modernisation des équipementiers automobiles) <i>Renault-Nissan CSR Purchasing Guidelines for suppliers</i>
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Performances sociales, sociétales, environnementales Impacts sur les résultats et perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> Actionnaires, institutions financières Agences de notations/Analystes 	<ul style="list-style-type: none"> Séminaires, <i>road-show</i> Département Relations Investisseurs Réponses aux sollicitations pour notation Document de référence Groupe
Communautés locales	<ul style="list-style-type: none"> Développement économique et social Niveau d'activité des sites Environnement/Bruit Sécurité routière 	<ul style="list-style-type: none"> Riverains Élus et autorités locales Associations locales 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats de partenariats/Mécénat local Chartes et accords de développement/dynamisation des territoires Dialogue direct et visites de site Procédures de traitement des réclamations de riverains Site Internet des usines/presse locale
Institutions et associations	<ul style="list-style-type: none"> Réglementations et incitations publiques Gamme Z.E. et développement de l'infrastructure de charge Économie circulaire Sécurité routière 	<ul style="list-style-type: none"> Associations sectorielles (CCFA, Acea, Anfac, etc.) Association d'entreprises Universitaires & chercheurs Législateurs nationaux, européens, internationaux ONG/Think tank Média 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats de partenariats (Fondation EMA, instituts de recherche) Participations aux groupes de travail thématiques Réponses aux consultations publiques Échanges informels

2.2.1 LES CLIENTS ♦

L'ambition affichée de Renault d'être le pionnier de la « mobilité durable pour tous » implique de proposer des solutions aux problèmes de pollution, de réchauffement climatique, de congestion des villes. D'élaborer aussi des offres répondant aux attentes de plus de connectivité, de sécurité, d'accessibilité prix et dans certains cas, cohérentes avec une économie de la fonctionnalité privilégiant l'usage à la propriété. En d'autres termes, Renault doit contribuer à un éco-système soutenable répondant aux aspirations de la diversité de ses clients comme des citoyens.

Pour relever ces nombreux défis, Renault s'appuie sur :

- l'amélioration des technologies existantes avec de nouvelles générations de moteurs thermiques à faibles émissions de CO₂ ;
- le programme de rupture « Zéro Émission » avec une gamme complète de véhicules électriques, qui améliorent la qualité de l'air en ville, n'émettent ni odeur, ni bruit moteur ;
- l'intégration des principes de l'économie circulaire dans les processus de l'entreprise ;
- le programme « Renault Mobiliz » offrant des solutions de mobilité pour les personnes en situation de précarité ;
- une gamme de produit TPMR (aides à la conduite et aides au transfert pour les personnes à mobilité réduite).

Renault a fait le choix de réaffirmer que l'homme est au cœur de ses préoccupations. Renault doit concevoir, fabriquer et vendre des produits qui répondent aux besoins de changement qui impactent la mobilité des biens et des personnes, voire qui les anticipent. Ce n'est pas au monde de s'adapter

à l'automobile, mais c'est à l'automobile de s'adapter à l'Homme. Telle est la vision de Renault : « Renault, entreprise innovante et proche des gens, rend la mobilité durable accessible à tous. »

Cette vision de *Drive the Change* trouve son expression dans les processus de relations et de dialogue avec les clients et leurs représentants comme les organisations de consommateurs ou les nombreuses associations en relation avec la marque qui se sont créées à travers le monde.

2.2.1.1 SATISFACTION CLIENT

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) aux phases aval comme le traitement des réclamations et la gestion des campagnes de rappel de véhicules.

Pour améliorer la satisfaction de ses clients, Renault a déployé le Plan d'excellence Renault qui encadre les processus visant à mieux satisfaire tous les clients et à tout moment. Ce plan repose sur 20 « essentiels » qui jalonnent le parcours du client en vente et en après-vente. Depuis 2011, Renault a lancé le déploiement mondial de sa promesse clients et s'engage ainsi sur une qualité de service irréprochable.

En 2013, une Direction client a été créée à la Direction commerciale. Elle a pour mission de maximiser la satisfaction client à travers l'optimisation des parcours client de l'avant-vente à l'après-vente, parcours numérique

ou parcours physique. Des formations comportementales ont été mises en œuvre pour les vendeurs et sur les plates-formes téléphoniques de relations clientèles pour développer la qualité de l'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.

Renault est également sensible aux incidents pendant la période de garantie. Aujourd'hui tous les indicateurs démontrent les progrès en matière de qualité et de fiabilité.

Au niveau mondial, environ 700 personnes sont quotidiennement à l'écoute de nos clients afin de les satisfaire quelles que soient leurs questions ou leurs réclamations sur l'ensemble des domaines vente et après-vente et pour toute information produits et services. Un test est en cours au Brésil avec de nouveaux outils intégrés visant à réaliser des progrès majeurs en qualité de la relation client sur ces plates-formes. Ces outils et ces méthodes pourraient être déployés dans d'autres pays en 2014.

Ces deux niveaux de contact permettent de remonter « la voix du client » vers les fonctions amont de l'entreprise.

La certification ISO 9001 de la Direction commerciale France (DCF) et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage.

À titre d'exemple pour prendre en compte tous les aspects de la demande client et améliorer encore notre performance, une politique de féminisation a été mise en place avec une cible, dépassée en 2012, de 50 % d'embauche de vendeuses dans le réseau français de Renault.

2.2.1.2. COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

SIGNATURE ECO²

La signature Renault eco² a été lancée en mai 2007 pour désigner les voitures les plus écologiques et économiques de la gamme. Cette initiative s'inscrit dans une volonté de dialoguer de façon transparente et facile d'accès avec ses clients sur les progrès menés par Renault sur toutes les étapes de vie d'un véhicule. Les véhicules Renault eco² répondent à trois critères écologiques en termes de fabrication, d'usage avec les émissions de CO₂ et de recyclage.

En octobre 2008, la marque Dacia a lancé sa propre signature Dacia eco² en reprenant les mêmes critères de cotation que la marque Renault.

2.2.2 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 possible entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Le dialogue avec les salariés étant au cœur du dispositif RH du Groupe, il est traité sous la rubrique « performances sociales » (cf. 2.3).

En mars 2010, Renault a appliqué aussi une signature écologique aux fourgons avec des critères identiques pour la fabrication et le recyclage, mais avec un seuil d'émissions de CO₂/km adapté (195 g CO₂/km).

En 2011, Renault a « sévéré » les critères d'éligibilité à la signature eco² pour les véhicules particuliers et petits utilitaires en abaissant le seuil d'éligibilité à 120 grammes CO₂/km et en relevant la part de matières plastiques recyclées exigées à 7 % minimum. À fin 2013, 75 % des modèles de la gamme de véhicules particuliers commercialisés en Europe sous les marques Renault et Dacia étaient disponibles dans une version eco².

Afin de maintenir le caractère sélectif de la signature et continuer à valoriser auprès des clients les versions dont l'empreinte environnementale est au meilleur niveau, Renault prépare pour 2014 une révision approfondie des critères d'éligibilité de la signature eco².

PUBLICATION DES ANALYSES DE CYCLES DE VIE

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 public les analyses de cycle de vie des véhicules de la gamme électrique.

À fin 2013, l'ACV de Fluence Z.E. est disponible sur le site Internet du Groupe. La publication des ACV de Kangoo Z.E., ZOE et Twizy est prévue courant 2014.

2.2.1.3 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, a été lancé un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable pour limiter les éléments jetables très consommateurs de papier.

En matière de protection du consommateur, le mode de gestion des bases de données clients de Renault respecte strictement les critères imposés par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil).

Les thématiques sociales, sociétales et environnementales sont largement traitées en communication interne (intranet, magazine Global) pour valoriser l'engagement des salariés et les progrès réalisés par Renault. La communication environnementale fait l'objet d'une attention particulière à l'occasion d'événements dédiés aux nouveaux produits et services (présentations, expositions, essais de véhicules), aux innovations technologiques (*Innov'days*) et lors d'événements spécifiques (Journée de l'Environnement). En 2013, la communication environnementale interne a principalement porté sur la gamme Z.E. et les performances des véhicules et moteurs.

Par ailleurs, afin de communiquer de manière interactive avec l'ensemble des salariés intéressés par ces thématiques, des communautés virtuelles ont été créées :

- la communauté virtuelle Environnement Web 2.0, créée en 2012, a remplacé et élargi la portée du blog interne dédié à l'environnement en fabrication qui existait depuis 2008 ;

- Women@Renault, qui est le plus important réseau social du Groupe, avec 4 000 membres et des réseaux locaux dans 12 pays. Son objectif : améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise (chapitre 2.3.2) ;
- Handi@Renault, un réseau interne lancé en 2012 et qui vise à une meilleure prise en compte du handicap dans l'entreprise. Sous forme de plate-forme web 2.0, Handi@Renault est un véritable lieu d'information et de dialogue. (chapitre 2.3.2).

2.2.3 LES FOURNISSEURS ◆

La contribution des fournisseurs représente 57 % du prix de revient des véhicules. 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.

Le respect des exigences sociales et environnementales de Renault, décrites dans les standards éthiques communiqués aux fournisseurs, est un des critères de sélection des fournisseurs au même titre que la qualité, la santé financière, les coûts ou les capacités industrielles et logistiques.

L'accompagnement et le dialogue instaurés avec les fournisseurs sur les thèmes de la RSE ont permis de réussir de nouveaux challenges dans l'approvisionnement à la fois des pièces montées dans les véhicules et des services utilisés par Renault.

2.2.3.1 POLITIQUE ET STANDARDS RSE FOURNISSEURS

(Cf. chapitre Risques 1.5.2.1, Risque RSE.)

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 les accompagner dans le progrès nécessaire à l'atteinte de nos exigences.

2.2.3.2 DES STANDARDS ÉTHIQUES

Les exigences RSE de Renault sont décrites dans les standards ci-dessous :

- la déclaration des Droits Sociaux Fondamentaux (2004). Destinée aux collaborateurs de Renault elle a été transposée à nos 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 (chapitre 2.3.4.1) et sera rediffusée progressivement aux fournisseurs à l'occasion des nouveaux *sourcings* ;
- *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 ;

- le 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, 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, des droits humains et du travail, de l'environnement, de la conformité, de non-divulgaration d'informations. Il a été rediffusé en février 2013 avec les objectifs qualité 2013 à tous les fournisseurs qui livrent des pièces aux usines Renault ;
- *Renault Green Purchasing Guidelines* (2012). Il décrit les attendus en matière de management environnemental, de politique substances et recyclage pour les pièces et matières qui sont 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.

2.2.3.3 DIALOGUE COLLECTIF

Renault participe activement aux travaux de la Plate-forme de la filière automobile qui a été créée en 2009 comme lien 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.

Un conseil des 12 fournisseurs les plus représentatifs réunit annuellement leur top management et celui des Achats de Renault afin d'obtenir un retour sur les relations de Renault avec ses fournisseurs et les comparer avec celles des autres constructeurs automobiles.

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.

2.2.3.4 DIALOGUE ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUELS

Renault accompagne ses fournisseurs dans une perspective de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, sur la base d'un dialogue permanent. (chapitre 2.5.3).

Pour la deuxième année consécutive, Renault a remis ses « Trophées RSE » à l'occasion d'une cérémonie organisée en l'honneur de ses fournisseurs. C'était l'occasion de valoriser leurs efforts engagés en matière de qualité, d'innovation mais aussi de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. À noter parmi les lauréats, la présence d'entreprises de taille moyenne – preuve que la qualité, l'innovation et la RSE ne sont pas l'apanage des très grosses entreprises.

Les trois lauréats RSE 2013 sont :

- l'association brésilienne **Borda Viva** pour son atelier de couture social (chapitre 2.5.1) ;
- l'entreprise turque **Estas** pour l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail et conditions de travail sur son site, renforcement des consignes et informations sur la sécurité ;
- l'entreprise **Dow Chemicals** à qui l'agence d'évaluation Ecovadis a attribué des scores très élevés en matière de gestion de l'environnement, développement durable et le respect de la réglementation.

2.2.4 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.

2.2.4.1 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe poursuit sa volonté d'innovation dans l'intérêt des actionnaires. De nombreux supports de communication ont donc été créés : un Club d'actionnaires, une brochure sur l'actualité du Groupe, une rubrique Internet dédiée, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif, un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail dédiée aux questions diverses des actionnaires (communication.actionnaires@renault.com), notamment à l'occasion de l'Assemblée générale, ainsi qu'un Comité consultatif des actionnaires, dont la mission est de veiller à ce que l'information délivrée aux actionnaires demeure de qualité et transparente.

Afin de permettre aux actionnaires de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement le monde de l'automobile, un Club des actionnaires a été créé en 1995. Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres qui sont invités, chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des petits-déjeuners ou conférences thématiques et également, depuis 2010, à des essais véhicules électriques. Plus de 300 actionnaires bénéficient chaque année de ce large programme qui leur permet également d'échanger avec des experts de l'entreprise.

En vue d'informer régulièrement ses actionnaires sur l'activité du Groupe, Renault met à leur disposition des outils accessibles 24h/24. Ainsi, en complément de son magazine « Renault Actu » brochure sur l'actualité du Groupe expédiée trois fois par an aux membres du Club, Renault propose à l'ensemble de ses actionnaires un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail dédiée ainsi qu'un espace actionnaires sur la rubrique Finance de son site Internet www.renault.com.

Renault a développé, en 2009, un nouvel outil sur son site : l'Espace actionnaires. Ce module accessible depuis le [www.renault.com/rubrique Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance) permet à tous les membres du Club de s'inscrire en ligne à des manifestations et/ou de gérer leur compte. Il permet également de consulter la dernière édition du magazine sous format électronique (PDF interactif).

Pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site www.renault.com.

Enfin, pour faciliter l'accès au vote et offrir plus de souplesse à ses actionnaires, Renault propose à celles et ceux qui le souhaitent de voter par Internet pour l'Assemblée générale en utilisant Votaccess à compter de l'Assemblée générale 2014.

Cette solution contribue à la démocratie actionnariale tout en étant écologique et innovante.

Pour veiller à la clarté de l'information que Renault délivre à ses actionnaires, un Comité consultatif des actionnaires a été créé en 1996. Composé de neuf actionnaires Renault (dont deux salariés et retraités), ce comité est consulté plusieurs fois par an, au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale, sur la communication de Renault à ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations sur l'ensemble des supports de communication (rubrique Finance du site Internet, Magazine Renault Actuel).

Pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de réunions en région. L'équipe de la Direction des relations financières se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires. Ces réunions sont organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des Clubs d'investissements. Depuis 2006, Renault a été présent dans plus de 20 réunions actionnaires en région. À titre d'exemple, en 2013, la Direction des relations financières a rencontré ses actionnaires à Aubagne, Lyon et Strasbourg.

2.2.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/ INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions d'analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées en Europe et aux États-Unis). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.

2.2.5 LES RIVERAINS, COMMUNAUTÉS LOCALES ET TERRITOIRES

2.2.5.1 S'INSCRIRE DANS LA COMMUNAUTÉ

Convaincu qu'une entreprise a tout à gagner à évoluer sur un territoire qui se porte bien, dont les citoyens accueillent favorablement son activité industrielle ou commerciale, Renault a intérêt à faciliter l'insertion économique et sociale des populations locales. Renault veille à redistribuer les richesses créées entre ses différentes parties prenantes, tout en préservant les grands équilibres économiques de l'entreprise.

Pour ce faire, le Groupe mène un ensemble d'actions d'envergure différente. Menées seules ou avec des partenaires, elles s'inscrivent en cohérence avec les quatre axes de sa stratégie RSE (chapitre 2.5.1).

2.2.5.2 DIALOGUE LOCAL SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Le dialogue avec les riverains, autorités et associations locales est géré au plus près du terrain par les responsables Environnement, présents au sein de chaque usine et site Renault. Au-delà des procédures de concertations

légales (enquêtes publiques, etc.), les usines Renault disposent de procédures d'enregistrement des réclamations des riverains afin de traiter au mieux les nuisances potentiellement générées par leurs activités (bruit, odeurs, etc.). Afin d'alimenter les échanges avec les acteurs de proximité, des fiches d'informations environnementales propres à chacun des sites sont publiées sur Internet.

Renault s'inscrit également dans les dynamiques collectives de réduction des impacts environnementaux à l'échelle locale.

Par exemple, Renault participe au Club Île-de-France pour le développement durable, lieu d'échange de bonnes pratiques entre PMI d'Île-de-France et grandes entreprises créé en 2005 par la Drire Île-de-France. Le Club diffuse les principes du Pacte mondial de l'ONU, relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la lutte contre la corruption. En Argentine, Renault organise depuis plusieurs années, en partenariat avec son réseau de concessionnaires, l'Eco-Tour, un événement au cours duquel des initiations gratuites à l'éco-conduite sont proposées au public.

2.2.6 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS

Dans un cadre d'activité de plus en plus concurrentiel, réglementé et exigeant envers les entreprises, Renault a tissé des liens étroits avec des institutions de forme, de taille et d'objets très divers, étant entendu qu'une relation de qualité entre Renault et une institution n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable.

Renault est ainsi en contact avec de nombreuses entités ayant prouvé leur légitimité et crédibilité à travers leurs compétences et savoir-faire, respectant les codes de bonne conduite et œuvrant, chacune à leur manière, à contribuer à une société durable et solidaire.

Tous ont en commun d'être au cœur de la Société et de contribuer de manière active à la construction de la Société.

2.2.6.1 ORGANISATIONS SECTORIELLES

Il s'agit en premier lieu des organismes dont l'activité est au cœur du métier de constructeur :

Le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), l'Acfa (Association des constructeurs automobiles européens), la SIA (Société des ingénieurs de l'automobile), la Plate-forme de la filière automobile (PFA), mais aussi l'Acem (Association des constructeurs européens de motocycles) que Renault a rejointe plus récemment. De la même façon, les filiales de Renault, partout dans le monde, adhèrent aux associations de constructeurs locales lorsqu'elles produisent dans le pays concerné ou aux associations d'importateurs lorsqu'il s'agit de filiales commerciales.

Ces organisations sont porteuses des enjeux directement liés au secteur de l'automobile et accompagnent Renault dans sa connaissance des sujets d'actualité de chaque pays où le Groupe est implanté.

Lieux d'échange entre constructeurs mais aussi avec toute la filière automobile afin de partager une vision qu'elle soit à court, moyen ou long terme, ces associations représentent une interface entre Renault et le législateur. Elles sont même saisies ou missionnées par les gouvernements pour orienter les politiques publiques sectorielles avec un rôle de coordination des acteurs. C'est par exemple le cas, en France, de la PFA. En charge de mettre en œuvre le contrat de filière automobile annoncée en octobre 2012 par le gouvernement, la PFA et ses membres, dont Renault, se sont engagés sur quatre piliers qui ont pour objectif de donner de la visibilité et de construire une filière durable en France. Innovation, internationalisation des fournisseurs, visibilité en termes de volume, travail sur l'emploi et les compétences... autant de chantiers auxquels Renault participe au travers des différents groupes de travail de la PFA.

2.2.6.2 ORGANISATIONS DE REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

Renault est également membre d'organisations de représentation des entreprises, notamment du Medef (Mouvement des entreprises de France) via le CCFA, du Medef International, de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), ou encore de l'afep (Association française des entreprises privées).

Des groupes de travail sont régulièrement proposés par ces entités dans lesquelles Renault choisit de s'investir afin d'apporter sa vision et son expérience, mais aussi de partager les pratiques.

Le cadre des discussions dépasse ici le secteur automobile. Les thématiques abordées portent sur les grands changements de société, sur les problématiques économiques, sociales, etc., structurantes pour une grande entreprise qui doit connaître ses droits et ses devoirs en la matière, mais qui doit pouvoir, par l'intermédiaire de ces associations, se positionner face à des politiques publiques.

2.2.6.3 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 dans le temps : avant-hier le monospace,

hier les motorisations ultra-performantes pour des économies d'énergie toujours plus significatives, le label eco², aujourd'hui le véhicule électrique et demain la poursuite de cette stratégie ambitieuse de rupture.

Renault dialogue ainsi sur les questions de « mobilité durable pour tous » avec des entités comme l'Avere (Association pour le développement de la mobilité électrique), l'EPE (Entreprises pour l'environnement), le pôle de compétitivité Mov'eo, ou encore l'ATEC-ITS (Association pour le développement des techniques de transport, d'environnement et de circulation).

D'autres entités comme le *think tank* européen T&E, Be Citizen, ou encore Greenpeace, nous aident à mieux appréhender les attentes de la société civile, à compléter notre vision des grands enjeux environnementaux et humains.



ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

LA FONDATION ELLEN MACARTHUR, UN PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ

Renault est partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, qui a pour but de construire un avenir prospère et durable en accélérant la transition vers une économie circulaire. En alternative au modèle économique linéaire, fondé sur un enchaînement extraire-fabriquer-jeter intensif en ressources et énergies, l'économie circulaire propose un modèle basé sur le réemploi, la rénovation et le recyclage des produits.

La Fondation Ellen MacArthur intervient auprès des entreprises, des scolaires, des universitaires et des décideurs pour sensibiliser, promouvoir des modèles économiques circulaires et développer les connaissances scientifiques et managériales sur l'économie circulaire et 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*, programmes de sensibilisation des scolaires) 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 actionnaires et participe aux réflexions internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel, sur la mise en œuvre de la circularité dans les activités de Renault. La Fondation Ellen MacArthur suit 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 2.5.2.1.

2.2.6.4 INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS INTÉRESSÉES À LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Renault, constructeur automobile engagé depuis de nombreuses décennies en sécurité routière, a développé un tissu relationnel international avec de nombreuses institutions et associations qui œuvrent dans le domaine.

Sur le plan international :

- avec la FIA (Fédération Internationale de l'Automobile) soit directement soit dans le cadre d'échanges au travers de l'Accea (Association des constructeurs européens d'automobiles), avec une participation active et directe de Renault lors du débat « *Debate on youth and road safety* » le 12 novembre 2013 à Bruxelles ;
- mais aussi au sein du GRSP (*Global Road Safety Partnership*) et la Décennie d'Actions pour le Sécurité Routière des Nations Unies, qui nous permettent de mener des actions non seulement dans les pays dans lesquels nous sommes présents commercialement, mais aussi bien au-delà, là où se pose le plus gravement le poids de la mortalité et de la morbidité routière (chapitre 2.5.2.2).

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.

En France, Renault collabore étroitement avec la Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers (chapitre 2.5.2.2), la Prévention routière ainsi que l'ACMF (Automobile club médical de France) dans le cadre du Comité français de médecine du trafic.

2.2.6.5 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, Renault entretient des liens étroits et multiples avec le monde académique. Ces relations prennent la forme de partenariats de recherche, de co-conception de programmes d'enseignement supérieur et de financement de chaires spécialisées.

D'autres formes de partenariat et de soutien existent pour l'éducation primaire et secondaire. Le détail des partenariats et des programmes figurent en 2.5.2.3.

2.2.6.6 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 2013, Renault a de nouveau soutenu le LH Forum où se réunissent acteurs publics et privés, dirigeants d'entreprises, entrepreneurs sociaux, économistes, partenaires sociaux et membres du public pour échanger sur l'économie positive. Il s'agit de défendre l'idée d'une économie au service des générations à venir, 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. 2.5.2.1).

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.

En 2013, le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais (France) a mandaté Jeremy Rifkin, spécialiste de prospective économique et scientifique, pour appliquer sa vision « *third industrial revolution* » au territoire. Cette révolution est fondée sur une production d'énergie non plus centralisée, mais distribuée, l'énergie circulant dans le réseau de manière intelligente, comme l'information circule dans l'Internet. La participation au séminaire de mai 2013 a été une occasion unique, sur un territoire historiquement très important pour Renault, de présenter comment la mobilité électrique peut contribuer à accompagner cette transition vers une économie décarbonée.

2.2.6.7 GOUVERNEMENT, 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 nous représentent, qu'elles soient spécifiques au secteur automobile ou plus globales telles que celles décrites ci-dessous 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.

2.3 PERFORMANCES SOCIALES

Renault, le Comité de groupe Renault et IndustriALL Global Union ont signé un accord cadre mondial « *S'engager ensemble pour une croissance et un développement durables* » le 2 juillet 2013. Fruit d'un dialogue social responsable à l'échelle internationale, cet accord s'inscrit dans la continuité de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux signée en octobre 2004, qu'il enrichit et modernise pour l'adapter aux nouvelles exigences économiques et sociales.

À travers cet accord, le groupe Renault renouvelle et renforce ses engagements en matière de droits sociaux fondamentaux :

- respect des principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux au travail (abolition effective du travail des enfants, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation) ;
- respect des principes universels liés aux Droits de l'Homme qui constituent le Pacte mondial (*Global Compact*) adopté à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001 ;

- respect des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales adoptés le 27 juin 2000 et mis à jour en mai 2011, ainsi que de la Convention OIT n° 158 de 1982 ;

- reconnaissance d'ISO 26 000 comme norme de référence.

Par cet accord, Renault s'engage également « à respecter et à faire progresser ses salariés dans le monde, à favoriser le dialogue social, à agir pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, à favoriser l'emploi pour ses salariés et à promouvoir la diversité ».

C'est dans le respect de ces principes et sur la base du dialogue social que Renault met en œuvre une politique de ressources humaines centrée sur trois priorités :

- optimiser l'allocation des ressources et des compétences associées ;
- développer les talents et promouvoir la diversité ;
- soutenir l'engagement des salariés.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

En 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.

Par conséquent, l'établissement de nouveaux indicateurs ou l'évolution de leur périmètre ne permettent pas, cette année, une comparaison avec les années précédentes. Sont ainsi concernés :

- les recrutements en CDD et CDI, Renault recensant jusqu'en 2012 les recrutements en CDI uniquement ;
- le nombre de licenciements, qui était auparavant établi sur le périmètre France ;
- la répartition des effectifs par tranches d'âges, la définition des tranches ayant évolué en 2013 pour se conformer aux pratiques en vigueur ;
- le coût moyen des frais de personnel par région ;
- les maladies professionnelles, recensées jusqu'en 2012 sur le périmètre France uniquement ;
- le taux d'absentéisme global ;
- le taux d'emploi des salariés handicapés sur le périmètre Groupe.

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 117) et 98 % des effectifs du Groupe ; les deux sociétés par opération conjointe sont Renault Alpine (France) pour 50 % et RNTBCI (Inde) pour 66,67 % ;
- périmètre des « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie), représentant 90 % des effectifs du Groupe.

Certains indicateurs ne couvrent pas 100 % du périmètre consolidé pour des raisons de disponibilité des données.

Variations du périmètre de consolidation au cours de l'année 2013 :

- cessions : Renault South Africa, Française de mécanique ;
- modification de la méthode de consolidation : Indra Investissements s.a.s., Renault Alpine, RCI Financial Services s.r.o., Renault Pars ;
- entrée : RN Finance Russe.

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 16 pays à fin 2013 pour la gestion des cols blancs (Algérie, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Espagne, France, Hong-Kong, Mexique, Maroc, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Venezuela) ;
- pour les données ne figurant pas dans ces systèmes, un questionnaire est adressé aux régions. Ce questionnaire comprend quatre indicateurs : taux d'absentéisme, nombre et thèmes des accords collectifs majeurs signés dans l'année, nombre total d'heures de formation, taux de salariés handicapés. À chaque indicateur correspond une définition précise et partagée 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 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.

Taux de femmes managers : nombre de femmes managers sur nombre total de managers à fin décembre. « Manager » se définit comme un col blanc encadrant au moins un autre col blanc.

Taux F1 : accidents du travail qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise pour un million d'heures travaillées.

Taux F2 : accidents du travail qui nécessitent des soins à l'extérieur de l'entreprise et un arrêt de travail, pour un million d'heures travaillées.

Taux G : nombre de jours calendaires d'arrêt de travail pour accident du travail, pour 1 000 heures travaillées.

Pour les taux F1, F2, G, les heures travaillées sont majorées de 10 % pour tenir compte du temps en amont et en aval des heures de travail effectives pendant lesquelles le salarié se trouve exposé au risque d'accident au sein de l'établissement.

Maladies professionnelles : maladies professionnelles déclarées, exprimées en K pour 1 000 salariés.

Taux d'emploi des personnes handicapées : pourcentage des salariés handicapés sur l'effectif total au 31 décembre 2013.

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'une journée théorique annuelle de travail.

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.

2.3.1 OPTIMISER L'ALLOCATION DES RESSOURCES

Pour accroître sa compétitivité dans le monde, l'entreprise a renforcé le pilotage de ses effectifs et des compétences associées. Cette partie reprend l'ensemble des données concernant l'emploi, les frais de personnel, l'organisation du travail et la formation.

2.3.1.1 ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2013, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe s'élèvent à 121 807 personnes, dont 118 965 pour la branche automobile et 2 842

pour la branche financière, ce qui marque une diminution par rapport à 2012 (127 086 salariés). Cette diminution s'explique en premier lieu par un changement de périmètre de consolidation : sortie de Française de Mécanique, Indra Investissements SAS, Renault South Africa Ltd., Renault Pars, 50 % de Renault Alpine et entrées de 50 % de RCI Financial Services s.r.o. et RN Finance Russe (2 297 personnes au total). Sur le périmètre 2013, les effectifs s'élevaient à 125 670 personnes au 31 décembre 2012. La diminution globale des effectifs s'explique en second lieu par une baisse des effectifs en Europe, pour s'adapter au recul du marché (-1,7 % en 2013 après -8,6 % en 2012), et une stabilisation dans les autres Régions du Groupe.

En France en particulier, sur un marché qui s'est replié de 5,5 % en 2013 (après un recul de 13 % en 2012), les effectifs ont baissé de 5,8 % en 2013 à périmètre constant. Dans le cadre de l'accord de compétitivité signé le 13 mars 2013, Renault s'engage à maintenir en France tous les sites de production industriels et à assurer un ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi, ni à un plan de départs volontaires. Par ailleurs, les capacités industrielles et le réseau commercial en Argentine ont été optimisés. Parallèlement, le nombre de salariés s'est accru au Maroc du

fait de la mise en place d'une seconde ligne de production à l'usine de Tanger, ainsi qu'au Brésil où les capacités de production ont été augmentées pour répondre à la demande commerciale.

Les effectifs du Groupe sont présents dans 36 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 90 % des effectifs totaux.

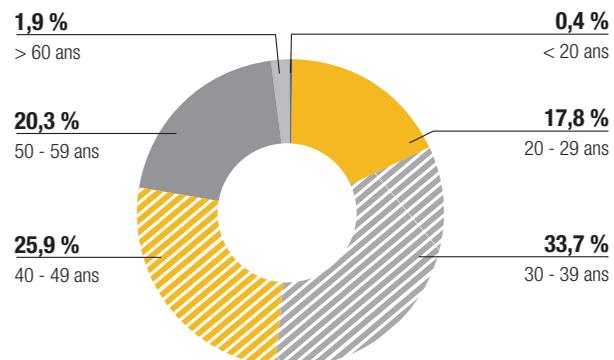
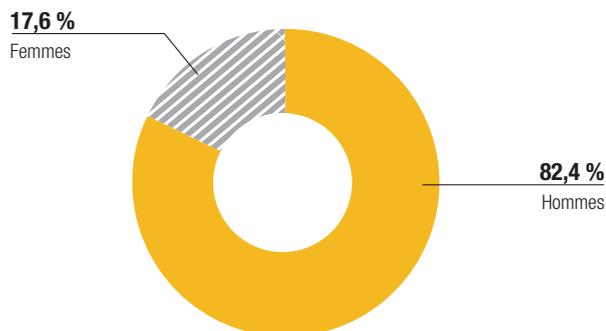
Répartition des effectifs par Région :

	2012	2013	PART EN 2013
GROUPE*	127 086	121 807	
Europe	71 444	66 467	54,6
<i>dont France</i>	<i>53 203</i>	<i>48 550</i>	<i>39,9</i>
Euromed – Afrique	30 758	31 166	25,6
Amériques	12 252	12 043	9,9
Asie-Pacifique	7 307	7 133	5,8
Eurasie	5 325	4 998	4,1

* Les expatriés sont comptés dans leur pays d'origine.

En 2013, les femmes représentent 17,6 % des effectifs du Groupe, contre 17,4 % en 2012.

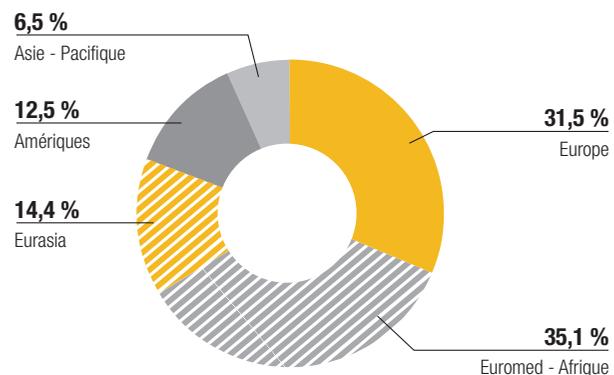
La répartition des effectifs par tranches d'âge reste équilibrée : 18 % ont moins de 30 ans, 60 % ont entre 30 et 50 ans, 22 % ont plus de 50 ans.



* La répartition hommes/femmes et par tranche d'âge est calculée sur le périmètre des sociétés consolidées par intégration globale.

En 2013, Renault a recruté 10 986 personnes (en CDI et en CDD) en provenance de l'extérieur du Groupe, pour soutenir la croissance de son activité au Maroc, en Espagne, au Brésil et en Inde et pour répondre à un turnover élevé dans certains pays comme la Russie. En France, Renault a recruté 1 072 CDD en contrat d'apprentissage. Dans le même temps, le nombre de licenciements, c'est-à-dire le nombre de ruptures du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, s'établit à 1 893 personnes.

Répartition des recrutements par Région :



2.3.1.2 ÉVOLUTION MAÎTRISÉE DES FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel du Groupe s'élevaient à 5 494 millions d'euros en 2013, dont 5 278 millions d'euros sur la branche automobile. Ils sont en baisse par rapport à 2012 en valeur (-124 millions d'euros) et en proportion du chiffre d'affaires passant de 13,8 % à 13,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde,

Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent plus de 90 % des frais de personnel du Groupe.

La baisse des frais de personnel en 2013 résulte de la réévaluation de l'Euro, de la maîtrise de l'évolution des effectifs, de la mise en œuvre d'une politique salariale au niveau du marché et négociée, partout où cela est possible, avec les partenaires sociaux, ainsi que de la mise en œuvre d'accords pluriannuels sur l'emploi et les salaires en Espagne (novembre 2012), en France (mars 2013) et en Corée (juillet 2013).

FRAIS DE PERSONNEL PAR RÉGION	2012*	2013	COÛT MOYEN
GROUPE	5 618	5 494	45,0
Europe**	4 220	4 084	61,1
<i>dont France</i>	<i>3 409</i>	<i>3 240</i>	<i>67,7</i>
Euromed – Afrique	503	549	17,7
Amériques	466	448	36,7
Asie-Pacifique	295	269	38,0
Eurasie	134	144	27,9

* 2012 retraité des sorties des sociétés Française de Mécanique, de Indra Investissements s.a.s. et des intérêts nets sur engagement de retraite.

** Europe y compris Renault-Nissan Global Management.

2.3.1.3 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 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.

Renault met également en place, localement, des dispositifs pour favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle de ses salariés. En France, l'accord relatif au télétravail (22 janvier 2007) donne la possibilité aux salariés qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en alternance à domicile

d'un à quatre jours par semaine. 1 408 personnes sont engagées dans cette démarche à fin 2013. Unaniment, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif leur permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle et d'être plus efficace dans leur travail, notamment par la réduction des temps de trajet.

2.3.1.4 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Dans une industrie en perpétuelle mutation, rester compétitif implique de faire régulièrement évoluer les compétences des collaborateurs et d'anticiper celles qui seront nécessaires pour concevoir, fabriquer et vendre les voitures de demain. C'est l'objectif de la gestion dynamique des compétences, qui donne également les moyens aux collaborateurs, au niveau individuel, de progresser dans l'exercice de leur métier et de développer leur employabilité.

Dans ce cadre, chaque métier, soutenu par la fonction RH, dresse le diagnostic de ses compétences à l'échelle mondiale, visant à identifier précisément :

- des compétences dites « critiques » – celles dont le besoin s'accroît pour l'entreprise et qu'il faut développer en recrutant et en formant des collaborateurs ;
- des compétences dites « sensibles » – celles dont le besoin diminue pour l'entreprise et pour lesquelles il faut préparer des plans collectifs et individuels de reconversion ou de redéploiement des ressources.

Ces analyses, enrichies des réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde, permettent d'établir une vision globale à moyen terme, révisée annuellement, de l'allocation optimale des ressources et des plans d'actions à déployer pays par pays, concernant :

- le recrutement, favorisé par les partenariats avec les écoles ;
- la formation, dont les orientations générales Groupe sont fixées par les Écoles métiers ;

- les parcours de carrière, qui contribuent au développement de compétences par la multiplicité des expériences ;
- la filière expertise, qui permet de mieux capitaliser et diffuser le savoir-faire dans l'entreprise.

À titre d'exemple, ce dispositif a permis au métier Manufacturing (Fabrication) de réduire le nombre de ses compétences critiques dans le monde. Selon la cartographie établie en mai 2013 sur 35 usines de production du Groupe, le nombre moyen de compétences critiques par usine est passé de 25 en 2011, à 19 en 2012 et 13 en 2013.

LA GPEC EN FRANCE

En France, dans le cadre de l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) signé le 4 février 2011, les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier ont été partagés avec les organisations syndicales, notamment à l'occasion de l'Observatoire des emplois et des compétences, qui s'est tenu le 19 septembre 2013. Celui-ci fait également l'objet d'un déploiement à l'ensemble des collaborateurs de Renault s.a.s.

La GPEC vise aussi, à travers une palette complète de dispositifs, à gérer le pourvoi en compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles. Depuis son démarrage en 2011, près de 4 030 collaborateurs ont adhéré à différentes mesures de la GPEC : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité externe ou encore aménagement d'activité après des carrières considérées comme pénibles. 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. Autre exemple, la GPEC prévoit des détachements temporaires de collaborateurs pour s'adapter aux variations d'activité des différents sites de production. En 2013, jusqu'à 681 personnes ont ainsi travaillé sur un autre site que le leur. Enfin, depuis 2011, 1 070 recrutements externes ont été réalisés dans le cadre de la GPEC.

Des espaces emplois et compétences sont ouverts dans chaque établissement pour accompagner et conseiller les collaborateurs intéressés par la démarche.

FORMATION/PAYS	ARGENTINE	BRÉSIL	CORÉE	ESPAGNE	FRANCE	INDE	MAROC	ROUMANIE	RUSSIE	TURQUIE
Total des heures 2013	50 828	75 938	25 667	393 096	902 925	183 522	414 795	470 416	152 800	272 090
Total des heures 2012	81 374	84 067	32 782	435 709	1 090 967	91 325	458 711	519 797	173 254	350 747

La baisse du nombre d'heures de formation dispensées en 2013 par rapport à 2012 s'explique en partie par :

- la baisse des effectifs de 4 % sur le périmètre des 10 grands pays entre 2012 et 2013 ;
- le centrage des formations sur le développement des compétences critiques et la reconversion des compétences sensibles. Le dispositif de gestion dynamique des compétences a permis, année après année,

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.

FORMATION

Renault s'engage à former tous ses collaborateurs, quels que soient l'âge, le statut ou le poste occupé au sein de l'entreprise.

À cette fin, l'offre du Groupe couvre tous les domaines de la formation professionnelle : des actions dédiées à chaque métier de l'entreprise aux actions plus individuelles destinées au développement personnel ou à l'acquisition de compétences linguistiques ou transversales (pour les formations au management, chapitre 2.3.2).

La politique de formation du Groupe est axée en priorité sur le développement des compétences critiques et la reconversion des compétences sensibles. Les 12 écoles métiers, en charge du développement des compétences, élaborent leurs orientations en matière de formation au niveau mondial à partir du dispositif de gestion dynamique des compétences. Les priorités formation sont déployées dans le monde à mi-année pour permettre une construction par les pays des plans de formation de l'année suivante. Les plans de développement des compétences sont ensuite mis en œuvre par les pays.

Le développement des compétences du *Manufacturing* s'appuie sur des centres de formation régionaux, répartis en neuf zones géographiques. Ces centres assurent la montée en compétences de formateurs référents, qui peuvent ensuite dispenser des formations dans l'ensemble des usines du Groupe. Cette mutualisation des moyens et des ressources, capitalisant les meilleures pratiques des usines du Groupe, constitue un puissant levier pour le développement des compétences du métier, au niveau mondial.

En 2013, le nombre d'heures de formation s'élève à 2 942 077 (vs. 3 318 733 heures en 2012) réparties comme suit dans les 10 pays principaux du Groupe (branche automobile) :

À fin décembre 2013 : les chiffres couvrent 90 % du périmètre considéré.

de mieux cibler les besoins en formation tant pour le Groupe que pour l'employabilité des collaborateurs ;

- la réduction des heures de formation dispensées au Maroc, l'année 2012 ayant été marquée par une importante campagne de formation pour accompagner le développement de l'usine de Tanger.

DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE EXPERTISE

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

Cette filière est structurée en 50 domaines d'expertises stratégiques, couvrant l'ensemble des grands métiers de Renault : conception et développement des produits, fabrication, vente, connaissance des clients et des marchés, performance économique, fonctions supports.

Elle se compose de quatre niveaux :

- 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 liste des domaines d'expertises stratégiques, l'*expert fellow* anime la communauté des *experts leaders* afin de faire partager les meilleures pratiques sur les différents domaines d'expertises stratégiques ;

- 35 *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 ;
- 146 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 ;
- 390 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 trois ans a permis de décloisonner davantage les savoirs, de mieux les capitaliser, les diffuser et les transmettre au sein du Groupe.

2.3.2 DÉVELOPPER LES TALENTS ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

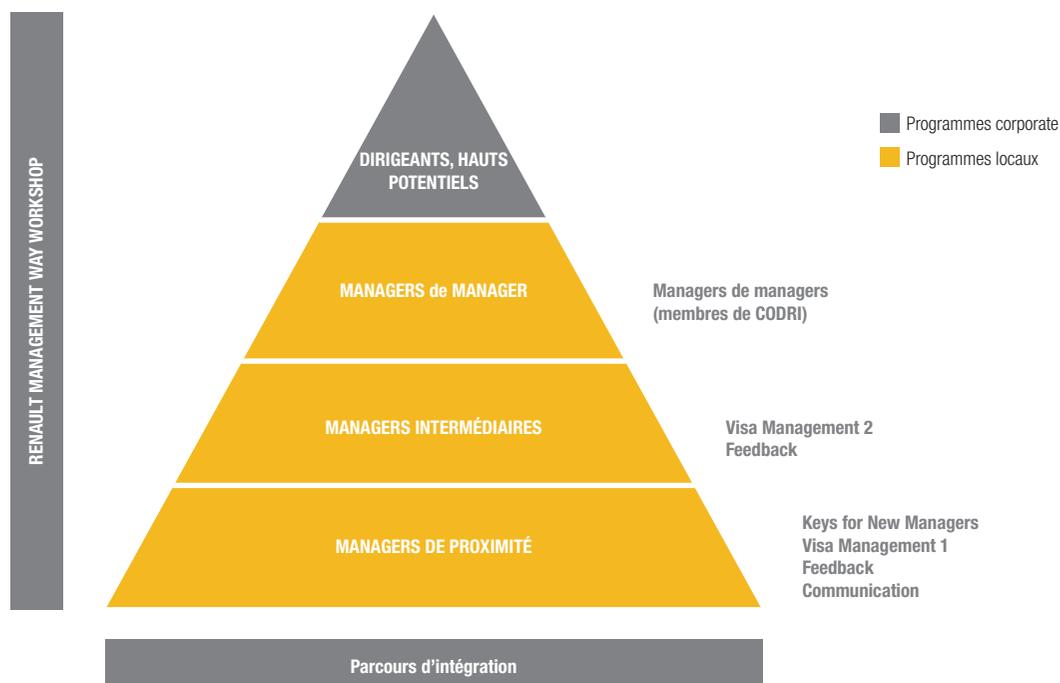
2.3.2.1 UN SOUTIEN CIBLE AU DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT

Année après année, Renault travaille à l'amélioration de la qualité du management, sur la base d'une mesure régulière réalisée à travers des enquêtes adressées aux salariés.

En 2013, le Groupe a poursuivi le renouvellement de ses offres de formation en management, en ciblant précisément les besoins de chaque niveau de responsabilité et en garantissant l'appropriation, par tous les managers, du *Renault Management Way* (RMW). Il s'agit d'un référentiel commun de règles

de management et de conduite dans l'entreprise, qui a vocation à s'appliquer partout dans le Groupe.

- à l'échelle du Groupe, un atelier *Renault Management Way* d'une journée est proposé à tous les nouveaux managers pour leur permettre d'appréhender les rôles et les règles du management du Groupe ;
- dans chaque pays, des formations au management sont régulièrement dispensées aux managers en fonction du niveau de responsabilités exercées.



En 2013, 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	145	43 %	1 232
Brésil	289	52 %	4 013
Corée du Sud	483	57 %	2 050
Espagne	323	43 %	7 007
France	1 185	26 %	28 135
Maroc	626	92 %	16 168
Roumanie	862	24 %	36 313
Turquie	133	29 %	3 599

À titre d'illustration, en 2013 les actions suivantes ont été mises en œuvre localement :

- en France, un nouveau programme à destination des managers de managers (membres de comité de direction) a été lancé. D'une durée de neuf jours, il est élaboré et dispensé par Renault et l'EM Lyon. Ce programme vise à développer les capacités de *leader* en situation de changement ;
- en Espagne, de nouveaux parcours de développement des managers ont été lancés en 2013 pour un déploiement prévu jusqu'en 2017. Il s'agit de parcours pluridimensionnels de six mois, qui associent évaluation à 360°, formation en salle, *e-learning*, *coaching* interne ou externe, participation à une *Learning Community* et l'élaboration systématique de plans de développement individuels aux différentes étapes du parcours ;
- la Roumanie renouvelle également ses actions de formation des managers avec une perspective de déploiement sur cinq ans. Le pays a mis en place trois parcours standards pour trois cibles différentes : managers de premier niveau (hors fabrication), managers de second niveau, chefs d'unité en fabrication ainsi qu'un programme spécifique pour les talents.

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 ponctuellement 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 initiées en France pour renforcer et élargir la capacité d'accompagnement des managers de l'entreprise. Cette démarche, également lancée en Turquie, sera déployée à l'international en 2014 ;
- *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 a été mise en place en 2013 en France. 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 ;
- d'autres outils sont actuellement à l'étude ou en phase de test pour un déploiement dès 2014 au sein du Groupe : 360° feedback, communauté des managers sur le réseau social interne d'entreprise, etc.

Tous ces programmes 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.

UNE MESURE RÉGULIÈRE DE LA QUALITÉ DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

En 2013, comme dans ses éditions précédentes, l'enquête sur l'engagement des salariés, réalisée auprès de tous les collaborateurs du Groupe (voir 2.3.3), inclut un indicateur sur la qualité du management (index *Renault Management Way*). Cet indicateur vise à apprécier la proximité du manager direct, sa capacité à évaluer et à reconnaître la performance de ses collaborateurs, son attachement à leur développement professionnel dans un environnement en constante évolution. En 2013, l'index *Renault Management Way* s'établit à 68 % de réponses favorables, soit un point au-dessus du résultat obtenu en 2010 (dernière enquête réalisée sur le même périmètre). Au niveau du Groupe, comme au niveau local, les résultats de cette enquête donnent lieu à des plans d'actions pour soutenir la qualité du management, en complément des mesures mentionnées ci-dessus.

2.3.2.2 PRÉPARER LES LEADERS DE DEMAIN

Les orientations en termes de développement des talents ont évolué depuis 2012 pour s'adapter à l'internationalisation du Groupe :

- mise en place d'une 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 ;
- décentralisation du processus de détection (pour les trois niveaux) et de validation (pour deux niveaux) des talents. Les pays et les Régions sont désormais 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 sus 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*. 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 environ 120 personnes en 2012 et plus de 210 en 2013. 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) ;
- 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.

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, 90 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire en 2013. 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.

2.3.2.3 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ



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 128 pays dans lesquels Renault commercialise des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients.

À la suite d'un diagnostic sur la diversité réalisé dans le Groupe en 2010 par un organisme indépendant, quatre champs d'actions prioritaires ont été identifiés : mixité hommes/femmes, diversité culturelle, intégration des personnes handicapées, diversité des âges. Par ailleurs, en 2012 Renault a lancé une réflexion sur le thème de LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres).

WOMEN@RENAULT, UN DISPOSITIF GLOBAL EN FAVEUR DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Renault a lancé début 2010 le plan Women@Renault, une démarche à 360° pour améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise.

Le premier volet de ce plan concerne l'évolution des processus RH (recrutement, formation, gestion de carrière). 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 ;
- proposer au moins une femme parmi les trois candidats dans les plans de succession des postes clés du Groupe.

Fin 2013, les femmes représentent 17,6 % des effectifs (vs. 17,4 % en 2012). Si Renault souhaite encore faire progresser ce pourcentage, soulignons que la représentation des femmes est à peu près la même à tous les niveaux de l'entreprise : 18,4 % du management, 19,3 % des postes clés du Groupe (environ 2 000 postes), 16 % des 150 premiers postes de l'entreprise (vs. 14,4 % en 2012) et 20 % du Comité exécutif du Groupe – une représentation féminine particulièrement élevée dans le secteur automobile. Enfin, le Conseil d'administration de Renault compte quatre femmes sur dix-neuf administrateurs.

Renault veille également à l'égalité de traitement entre hommes et femmes. 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.

Second volet, le plan Women@Renault a également permis de développer un réseau social d'entreprise. Ce réseau mixte, ouvert à tous les salariés, est aujourd'hui le plus important réseau social du Groupe, avec 4 000 membres et des réseaux locaux dans 12 pays (Algérie, Argentine, Brésil, Colombie,

Corée, Roumanie, Espagne, France, Inde, Maroc, Turquie, Russie). Il permet de mobiliser les collaborateurs autour :

- d'informations et d'échanges, avec l'organisation de conférences sur la place des femmes dans l'entreprise ;
- d'appels à idées : ce réseau est mis à disposition des métiers de l'entreprise pour apporter des idées neuves, des retours d'expérience ou simplement une approche différente des affaires ;
- d'actions en faveur des femmes, comme le lancement, en octobre 2013, d'un programme de *mentoring* des jeunes embauchées. Les jeunes femmes qui rentrent dans l'entreprise sont ainsi soutenues par un mentor pour faciliter leur intégration dans le Groupe.

Au total, nombreuses sont les actions menées globalement et localement en faveur des femmes dans l'entreprise, mais également en externe, pour encourager les lycéennes et étudiantes à se diriger vers les filières scientifiques et susciter des vocations pour l'industrie automobile. En France, Renault travaille avec l'association « Elles bougent » pour permettre à de jeunes lycéennes de découvrir les métiers de l'automobile, à travers des échanges avec des femmes de l'entreprise. En Roumanie, des femmes ingénieurs interviennent régulièrement dans des universités sur le thème « mon métier n'a pas de sexe ».

MIEUX REFLÉTER LA DIVERSITÉ DES CLIENTS AU SEIN DES ÉQUIPES RENAULT

La diversité des talents internes doit refléter celle des marchés sur lesquels Renault est présent, c'est une condition essentielle de performance pour un groupe mondial. Il est impossible de répondre à la multiplicité des attentes de clients, situés dans 128 pays différents, sans intégrer cette diversité au sein de l'entreprise. La promotion de la mixité culturelle anime donc l'ensemble de la politique RH du Groupe. Pour que cette diversité soit effective au plus haut niveau de l'entreprise, l'objectif a été fixé d'augmenter la part de profils internationaux parmi les postes clés du Groupe, (environ 2 000 postes). Cette part s'établit à 26,2 % à fin 2013.

FACILITER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

En 2013, Renault a poursuivi ses actions en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées au niveau local. Ces actions recouvrent quatre volets :

- intégration : à fin 2013, le taux d'emploi des personnes handicapées s'élève à 3,57 % dans le Groupe (périmètre : 94 % des effectifs) Renault s.a.s. s'engage en particulier à soutenir l'intégration des jeunes personnes handicapées par l'alternance ou les stages en entreprise et à travers des partenariats avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- aménagement des postes de travail (installation de table élévatrice ou de retourneur de palettes par exemple) ;
- accès aux postes de travail et installations sociales (places de parking, rampes d'accès, etc.) ;
- prévention, sensibilisation et formation : diverses animations sont organisées en interne, notamment pour faire évoluer le regard des managers et collaborateurs sur ce sujet.

En France, Renault a signé, avec l'ensemble des partenaires sociaux, un sixième accord en faveur des personnes handicapées le 8 juillet 2013.

L'entreprise y réaffirme ses engagements en la matière et ouvre de nouvelles perspectives : développer le recours au secteur protégé et promouvoir le recrutement de contrats en alternance de jeunes personnes en situation de handicap.

D'autres initiatives sont prises localement. À titre d'exemple, Renault Do Brasil a déployé des cours de langue des signes aux managers et collaborateurs volontaires. Renault Espagne a noué plusieurs contrats de biens et services avec des centres spéciaux pour l'emploi des personnes handicapées, pour la fourniture de vêtements de travail, de matériel de bureau, achat de prestations de jardinage.

Enfin, Renault a lancé en juillet 2012 un réseau social interne autour du handicap, associant ressources humaines, Renault Tech, filiale qui produit des véhicules adaptés, responsabilité sociale de l'entreprise, achat, fabrication, marketing. Ce réseau, qui compte aujourd'hui 800 membres, constitue une plate-forme d'échanges entre collaborateurs, permettant notamment de faire remonter les difficultés rencontrées et de diffuser les bonnes pratiques. Le plan Handi@Renault, animé par un comité de pilotage, a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération Française Handisport.

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.

Concernant les jeunes, Renault met en œuvre une politique active pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser les jeunes et développer leur employabilité, promouvoir l'égalité des chances.

Les principales réalisations en 2013 sont les suivantes :

- formation de plus de 3 500 jeunes (stagiaires, apprentis, etc.) en 2013 sur le périmètre Renault s.a.s. ;
- politique volontariste de Renault en matière d'apprentissage : 5 % des effectifs de Renault S.A.S ;
- dans le cadre de son engagement pour l'insertion des jeunes sans qualification, Renault a accueilli en France 3 850 jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage depuis 1992 ;
- organisation par Renault de Forums Emplois afin de faciliter la recherche de travail des stagiaires et apprentis ;
- en France, le versement de la taxe d'apprentissage Renault a concerné plus de 300 écoles et organismes habilités.

En Espagne, Renault a conçu un programme de formation à destination de jeunes ingénieurs, avec le soutien de l'Université de Valladolid et de la région Castille & Leon. L'objectif est à la fois d'améliorer l'employabilité des jeunes ingénieurs de la région, de construire un vivier de compétences et de faciliter le flux entre université et entreprise. Le programme se décline en trois phases : formation intensive en université, stage en entreprise et, pour une partie des stagiaires concernés, contrat à durée déterminée chez Renault.

Le 19 décembre 2013, Renault s.a.s. a signé un accord pour promouvoir l'emploi des jeunes et des seniors ainsi que la solidarité entre les générations. Renault prend des engagements chiffrés sur l'emploi et l'employabilité des jeunes en France : 5 % d'alternants, 800 contrats d'insertion sur trois ans, 30 % des embauches en CDI réservées aux jeunes, 10 % aux anciens alternants.

Concernant les seniors, Renault s'engage dans cet accord à maintenir un taux de 14 % de salariés de plus de 55 ans d'ici fin 2016, à réserver 2 % des embauches en CDI aux personnes de 50 ans et plus et à poursuivre ses efforts en matière de formation continue, sans discrimination d'âge.

Enfin, pour valoriser les échanges intergénérationnels et la transmission des savoirs, l'accord prévoit de développer les formations internes (30 % des formations seront désormais dispensées par les salariés seniors du Groupe) et de proposer des mesures novatrices comme la mise en place d'un temps partiel « transmission des savoirs ».

2.3.3 SOUTENIR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

En septembre 2013, Renault a invité l'ensemble des salariés du Groupe à s'exprimer sur leur engagement. Comme les années précédentes, l'enquête a été confiée à un cabinet indépendant ⁽¹⁾. Elle permet de suivre l'évolution d'indicateurs clés et de comparer les résultats de Renault avec la moyenne des autres entreprises du panel (« norme globale »). Les salariés consultés se sont largement exprimés : le taux de participation a atteint 88 %. L'enquête est articulée autour de deux indicateurs principaux : l'engagement et les conditions pour réussir ou *enablement*.

Le niveau d'engagement correspond à la capacité du Groupe à donner envie aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il atteint 72 % de réponses positives. Alors que le contexte mondial d'incertitude se traduit par un recul de cet indicateur dans l'ensemble des entreprises du panel, celui de Renault est stable par rapport à 2010 (dernière enquête réalisée sur le même périmètre) et supérieur de six points à la norme globale. Les principaux facteurs d'engagement demeurent solides :

- fierté de travailler pour le Groupe : 80 % soit trois points de plus que la norme globale ;
- motivation pour aller au-delà du travail demandé pour contribuer au succès de Renault : 81 %, soit 13 points de plus que la norme globale.

Deuxième indicateur, l'*enablement* renvoie à la capacité de Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Cet indicateur reste stable par rapport à 2010 et s'établit au niveau de la norme globale, soit 66 %. Par ailleurs, 66 % des salariés considèrent que dans leur équipe, il n'y a pas d'obstacle majeur qui les empêche de bien faire leur travail : c'est neuf points de plus que la norme globale.

Les résultats de cette enquête vont permettre de mettre en place des plans d'action, au niveau global et localement, pour soutenir l'engagement des salariés.

2.3.3.1 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 et de la Charte de l'alliance Renault-Nissan. 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.

DES PROCESSUS SOLIDEMENT ANCRÉS DANS L'ENTREPRISE

Pour mettre en œuvre sa politique santé, sécurité et environnement de travail, Renault peut s'appuyer sur des processus aujourd'hui solidement ancrés dans l'entreprise : un système de management est 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. Cette mobilisation a permis de rendre systématique la participation des services prévention santé, sécurité et environnement de travail à tout nouveau projet, afin de mieux prendre en compte le facteur humain dès l'amont des projets.

Renault bénéficie d'un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, ergonomes, médecins, infirmiers, assistantes sociales, responsables mission handicap), régulièrement formés pour élargir leurs champs de compétences aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Des visites médicales régulières permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent le suivi médical continu des collaborateurs. Par ailleurs, Renault organise régulièrement des campagnes d'information et de formation sur des thèmes tels que le stress, l'ergonomie ou encore l'hygiène alimentaire.

Concernant plus précisément la prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel, une nouvelle formation à la détection des personnes en difficulté a été déployée en 2012 et 2013. Elle s'ajoute à un dispositif déjà fourni en la matière :

- assistance téléphonique pour les médecins du travail sur la santé psychologique au travail ;
- 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 2013, plus de 90 000 tests ont été effectués dans le cadre des visites médicales ;
- au niveau collectif, des démarches de détection de l'hyper-stress ainsi que des plans de prévention ont été mis en œuvre ;
- différentes enquêtes destinées à mesurer les facteurs de stress ainsi que leur impact sur les gens ont été réalisées sur l'ensemble des établissements français de plus de 500 personnes. Sur ces bases, des plans d'action établissements et métiers ont été engagés.

Renault s'est doté d'une méthode d'analyse ergonomique des postes de travail. Utilisée dans tous les établissements industriels dans le monde, elle est aujourd'hui diffusée auprès d'autres entreprises. Cette méthode est

(1) Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.

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. Des outils permettent également d'optimiser les démarches d'adéquation homme/poste, notamment pour les personnes avec des restrictions d'aptitudes. Une démarche standardisée sur l'employabilité et des dossiers individuels réglementés permettent aux managers et aux médecins de reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

Afin de mesurer le déploiement et la mise en œuvre de la politique santé, sécurité et environnement de travail, des évaluations sont réalisées dans les différentes entités du Groupe par des experts internes ainsi que par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel produit par Renault et validé par Socotec (Organisme international expert en prévention santé-sécurité). Si les conditions prédéfinies sont réunies, la certification « Système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » (SMSSCT) est attribuée pour une période renouvelable de trois ans ; elle peut être retirée en cas d'anomalie importante. 98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui certifiés. 76 % des sites commerciaux en France sont certifiés depuis le lancement de la démarche en 2005.

UN NOUVEAU CADRE GLOBAL POUR FAIRE CONVERGER DURABLEMENT PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

Un nouveau cadre global concernant l'environnement de travail a été mis en place en 2012. Il vise à faire de Renault un endroit où la qualité de vie au travail est reconnue par les collaborateurs, partout dans le monde, et contribue à la performance globale et durable de l'entreprise.

Ce cadre général se structure en quatre axes directeurs :

- environnement et espaces de travail : accès aux lieux de travail, déplacements, outils collaboratifs, implantation ;
- équilibre vie professionnelle/vie privée : télétravail, réunions, services aux collaborateurs ;
- management et implication : participation, reconnaissance, esprit d'équipe ;
- santé et mieux-être : échanges interculturels, appartenance au Groupe, ambiance.

Ce cadre a été déployé dans tous les pays où Renault est implanté. Sur cette base, chaque établissement, chaque pays a réalisé un autodiagnostic sur l'ensemble des items recensés et sélectionné les priorités adaptées à ses besoins locaux. Ce dispositif mondial permet de se doter d'une cartographie complète du Groupe en matière d'environnement de travail, d'identifier les points faibles à corriger comme les bonnes pratiques à diffuser, dans une perspective de progrès général et continu.

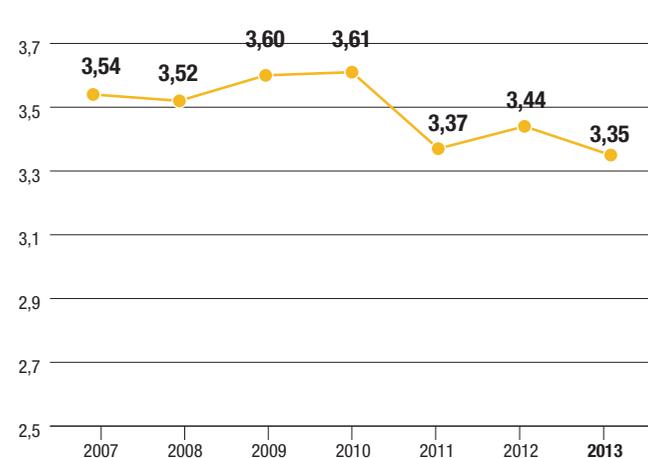
Chaque pays a engagé des actions concrètes sur le thème de l'amélioration des conditions de vie au travail. L'usine de Sofasa en Colombie s'est particulièrement distinguée en 2013, tant par la qualité que par la diversité des actions engagées, comme la formation des collaborateurs des fonctions tertiaires au réglage ergonomique de leurs postes de travail, le développement des services au personnel (transport collectif, agence de voyage), la mise à disposition de zones sportives sur le site et l'organisation de tournois, l'organisation régulière de « cafés échanges » avec le Président de Sofasa, ou encore la pratique d'exercices physiques en début de postes dans l'usine.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL :

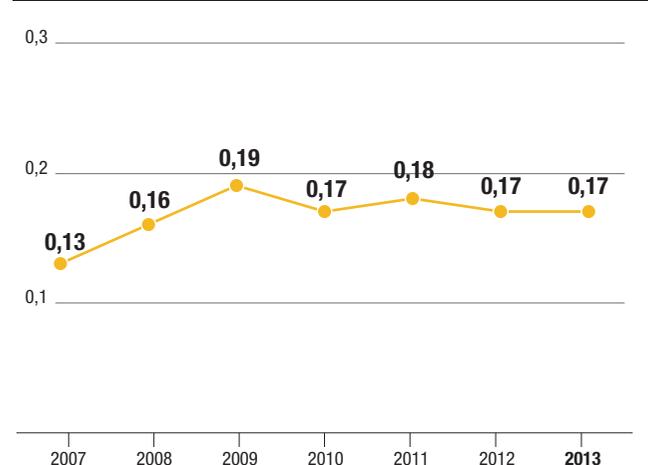
Les accidents du travail recensés comprennent l'ensemble des accidents survenus sur le lieu et à l'occasion du travail.

- le taux F2 (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) est de 3,35 % à fin 2013, contre 3,44 à fin 2012 ;
- le taux F1 (nombre d'accidents du travail qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise, par million d'heures travaillées) est de 6,27 % à fin 2013 contre 6,12 à fin 2012 ;
- l'indice de gravité des accidents du travail (nombre de jours perdus pour incapacité de travail) est resté stable sur les quatre derniers exercices. Cet indice correspond au nombre de journées calendaires perdues pour incapacité de travail sur le nombre d'heures d'exposition au risque, le tout multiplié par mille.

Évolution du taux de fréquence F2 – Groupe Renault (par millions d'heures travaillées)

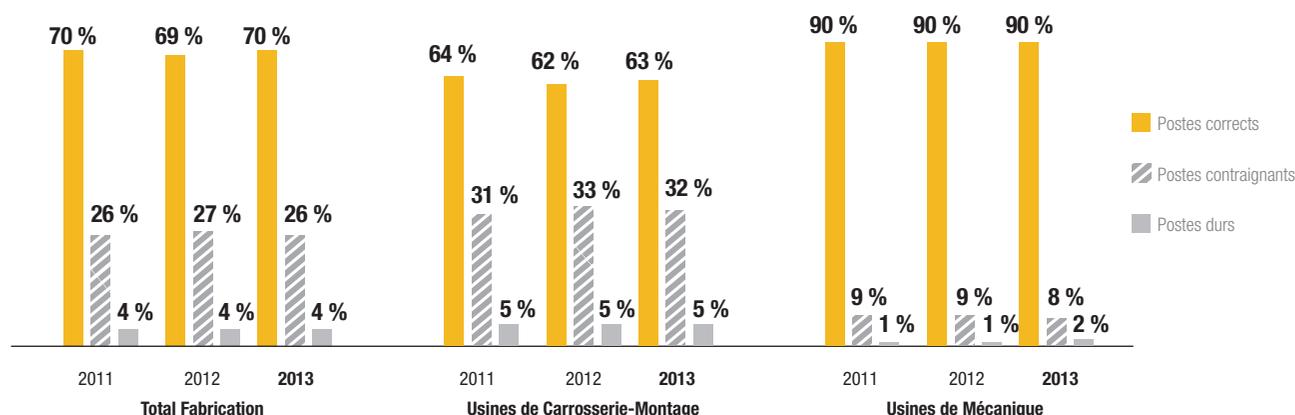


Évolution du taux de gravité (par millions d'heures travaillées)



NB : les chiffres des accidents du travail portent sur 92 % de l'effectif total du Groupe. Trois entités de taille réduite, en dehors du périmètre de consolidation, ont été intégrées aux résultats accidents du travail du Groupe (Renault Formule 1, Renault Sports Technologies et Renault Tech).

Amélioration continue de l'ergonomie des postes de travail : cotation des postes de travail en fabrication



Maîtrise du risque routier

ANNÉE 2013	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	TRANSPORTS COLLECTIFS
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	41 %	30 %	24 %	5 %
Répartition des jours d'arrêt de travail	24 %	48 %	26 %	2 %

Maladies professionnelles

L'appellation « maladies professionnelles » caractérise des pathologies dont l'origine est imputée au travail. Ces pathologies ne donnent pas systématiquement lieu à des arrêts de travail.

Sur le périmètre du groupe Renault, le taux de maladies professionnelles passe de 5,28 à 5,24 déclarations pour 1 000 salariés entre 2012 et 2013.

	EUROPE	EUROMED – AFRIQUE	EURASIE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE
2013	8,10	0,87	0	2,95	5,96

Maladies professionnelles déclarées exprimées en K pour 1 000 salariés.

Il n'y a pas de maladie professionnelle recensée en Eurasie sur l'exercice 2013. Ceci s'explique notamment par l'absence de recensement des maladies professionnelles liées aux troubles musculosquelettiques dans les pays concernés.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme consolidé sur le périmètre du groupe Renault est de 2,91 %. Le taux de couverture de cet indicateur est de 99 % des effectifs du Groupe.

2013	EUROPE	EUROMED – AFRIQUE	EURASIE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE
Taux d'absentéisme	3,40	2,14	2,29	3,08	2,48
Couverture du périmètre	99 %	100 %	99 %	99 %	99 %

Le calcul du taux d'absentéisme, exprimé en pourcentage, se fait sur la base de l'effectif moyen mensuel (CDI + CDD) et d'une journée théorique annuelle de travail.

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 calcul dans la note méthodologique.*

2.3.3.2 ÉVALUATION, DÉVELOPPEMENT ET RÉMUNÉRATION

Le système d'évaluation, de développement et de rémunération a été revisité avec le double objectif de le rendre plus équitable et plus compétitif. Talent@Renault est un dispositif global, qui intègre ces trois dimensions (évaluer, développer, rémunérer) et qui a été mis en œuvre fin 2012 à travers le déploiement d'un outil unique à l'usage des managers, des collaborateurs (cols blancs) et de la fonction ressources humaines. Fin 2013, cet outil est disponible dans 16 pays du Groupe. Son déploiement se poursuivra en 2014 pour couvrir l'ensemble du Groupe.

L'évaluation de la performance est fondée sur trois principes : la collégialité, des critères partagés et le dialogue, à travers l'entretien individuel.

La maîtrise du poste est appréciée selon des critères précis et identiques pour l'ensemble du Groupe. L'évaluation qui en est faite par le manager est désormais systématiquement enrichie par une appréciation collégiale, pour garantir davantage de cohérence et d'équité au sein de l'entreprise. Enfin, l'évaluation repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel. 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 pourra désormais se baser 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 ;
- 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 ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte d'un objectif fédérateur au niveau du Groupe ;
- la rémunération variable s'appuie sur des objectifs collectifs ainsi que sur l'appréciation de la performance individuelle.

Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.3.

INTÉRESSEMENT À LA PERFORMANCE DU GROUPE

Renault applique une politique d'intéressement des salariés qui comprend une contribution aux résultats financiers et peut aussi prendre la forme de versements au titre de la performance locale. Le 6 décembre 2010 a été signé par quatre organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC) un accord triennal auquel ont adhéré la plupart des établissements français. Il comprend :

- le maintien des intéressements locaux, assis sur la performance des établissements ;
- une partie assise sur les résultats financiers du Groupe.

Cet accord, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011, est calculé sur la base de deux indicateurs : le *free cash flow* du Groupe, ainsi que sa marge opérationnelle.

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)
2011	129,01
2012	66,32
2013	74,65

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 2013, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 10 millions d'euros (en progression de 10 % vs. 2012), dont 98 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2013 est de 570,7 millions d'euros.

En 2011, Renault a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault abondera à hauteur de 25 % les jours de CTI versés au Perco.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée *via* des fonds générationnels de la gamme Natixis Horizon Retraite.

En 2013, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 12,5 millions d'euros, dont 75 % de monétisation de jours de congés.

La valorisation totale du Perco Renault au 31 décembre 2013 est de 27 millions d'euros (voir en annexe 2.8.1).

INNOVATION PARTICIPATIVE

La volonté d'associer l'ensemble du personnel à une démarche d'innovation participative est ancrée depuis plus de 20 ans dans la culture Renault, à travers l'organisation et la valorisation des « idées concrètes de progrès » (ICP). Cette démarche, assise sur des fondamentaux communs à tout le Groupe, consiste à inciter les collaborateurs à formaliser leurs idées innovantes et à reconnaître les meilleures contributions à la performance durable de l'entreprise.

En 2013, Renault a poursuivi l'harmonisation de la démarche d'Innovation participative dans toutes les régions du monde où elle est déployée (nouveau site raccordé : Tanger-Maroc). Sur un périmètre de 91 177 personnes en 2013 (contre 94 379 en 2012), Renault a :

- atteint un taux de participation de 50 % (vs. 54 % en 2012) ;
- généré des économies de 103,1 millions d'euros, soit 1132 euros en moyenne par personne (129,7 millions d'euros, soit 1 374 euros en moyenne par personne en 2012) ;
- enregistré 2,83 ICP/personne sur l'année (3,06 en 2012).

2.3.4 DIALOGUE SOCIAL

En 2013, le dialogue social au sein du Groupe a été particulièrement riche 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.

2.3.4.1 UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE DES CINQ CONTINENTS

Le Comité de groupe Renault (CGR), qui a fêté ses vingt ans cette année, est l'instance de représentation de l'ensemble des salariés du Groupe. Il est composé de 40 représentants, venus de 20 pays : 34 représentants des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'union européenne ainsi que six observateurs dans le reste du monde (Argentine, Brésil, Corée, Maroc, Turquie, Russie).

En 2013, le Comité de groupe Renault s'est réuni en session plénière durant plus de trois jours pendant lesquels les membres de la Direction générale, dont le Président, sont venus partager et échanger sur les orientations stratégiques du Groupe. Le Comité de groupe restreint a, quant à lui, été réuni à neuf reprises. Une *learning session* s'est tenue à Tanger et dans ses environs, permettant de mieux comprendre, sur place, les challenges industriels et commerciaux ainsi que les enjeux sociaux de Renault au Maroc.

UN ACCORD CADRE DE PORTÉE MONDIALE

« *S'engager ensemble pour une croissance et un développement durable* ». Par l'accord du 2 juillet 2013, les signataires s'engagent conjointement dans cinq domaines :

- le respect des droits sociaux fondamentaux. L'accord renouvelle et renforce les engagements pris lors de la signature de la Déclaration d'octobre 2004 ;
- la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés qui s'exerce à travers le dialogue social, la politique santé et sécurité, la gestion de l'emploi et des compétences, la gestion des rémunérations et de la protection sociale et la promotion de la diversité ;
- la responsabilité sociétale dans les territoires où le groupe Renault est implanté, exprimée notamment par le soutien à des projets éducatifs, des actions d'insertion des jeunes dans l'univers automobile et la promotion de la sécurité routière ;
- les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, pour la sélection desquels le respect des droits fondamentaux est un critère déterminant ;
- la réduction de l'empreinte environnementale, en conciliant les offres de produits et de services du groupe Renault avec la protection de l'environnement et renforçant le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise.

Par ailleurs, la politique prévention, santé, sécurité et environnement de travail découle des engagements pris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de 2004, renforcés dans l'accord cadre mondial de

responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Fondée sur la prévention des risques, cette politique vise à assurer la sécurité du personnel, à préserver sa santé physique et mentale et à proposer un environnement de travail motivant.

Cet accord s'applique partout dans le monde, dans l'ensemble des sociétés dont Renault s.a.s. possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Une commission de suivi s'est tenue en Espagne en novembre afin d'échanger sur les premiers éléments de mise en œuvre et de témoigner de la politique sociale et sociétale mise en œuvre en Espagne.

2.3.4.2 UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL PERMANENT

Les 14 accords majeurs signés avec les partenaires sociaux dans le Groupe témoignent également d'un dialogue social responsable, et plus particulièrement :

En **Espagne**, l'accord triennal 2014-2016, conclu avec les trois syndicats majoritaires (UGT, CCOO et CCP) intègre des mesures de flexibilité de la main-d'œuvre, d'augmentation progressive du temps de travail annuel et de modération salariale. Il a notamment permis d'accroître l'activité des usines de carrosserie-montage et de mécanique et de créer des emplois.

En **Corée**, l'accord signé en juillet 2013 couvrant la période 2013-2014 porte sur les salaires, le temps de travail et l'activité de l'usine de Busan, où sera affectée la production de la nouvelle Rogue Nissan à partir de 2014, compte tenu des gains de compétitivité.

En **France**, six accords collectifs ont été signés en 2013 au niveau de Renault s.a.s (28 accords depuis 2010, année de mise en œuvre du protocole d'accord pour « un nouveau dialogue social »). Ils ont notamment concerné :

- la mise en place des conditions et moyens permettant d'assurer une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France (13 mars 2013) ;
- la mise en place de dispositions en faveur des personnes en situation de handicap (8 juillet 2013) ;
- l'avenant à l'accord du 8 décembre 2010 sur la promotion de l'initiative et de la créativité des salariés (19 décembre 2013) ;
- la promotion de l'emploi des jeunes et des seniors et la solidarité entre les générations (19 décembre 2013).

Signé par la CFDT, la CFE-CGC et FO, l'accord « **Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France** » permet, par un ensemble de mesures équilibrées et générant des gains de compétitivité, de doter Renault d'un socle solide et durable pour ses activités industrielles, ingénierie et tertiaires en France et d'une croissance des activités supérieure à celle qui ne pourrait être obtenue que par la seule évolution des marchés européens. Dans le cadre de cet accord, Renault s'engage à :

- maintenir en France tous les sites industriels et les fonctions cœur de métier au sein de l'ingénierie, du commerce et du tertiaire en France ;

- développer l'activité des usines françaises d'ici 2016, en assurant une activité minimum de 710 000 véhicules en France répartis à raison de 630 000 véhicules Renault et 80 000 minimum provenant des partenaires ;
- maintenir, voire développer, les activités des sites mécaniques et logistiques établis en France ;
- assurer un ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi ni à un plan de départs volontaires, par le non-remplacement de 7 500 postes à l'horizon 2016.

La diversité des thèmes couverts par l'accord, la durée des échanges, la qualité du dialogue lors des négociations et les enjeux associés constituent une démarche innovante et une initiative responsable de toutes les parties.

2.3.4.3 UNE COMMUNICATION INTERNE RÉACTIVE

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne réactive et variée. Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays.

Le Groupe dispose d'un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en huit versions locales : Espagne, Roumanie, Russie, Turquie, Argentine, Brésil, Slovaquie, Colombie.

Deuxième pilier de la communication interne Groupe : Declic, le portail intranet bilingue français/anglais. Environ 65 000 collaborateurs dans le monde sont connectés à ce portail. Sur la page d'accueil, les informations sont mises à jour quotidiennement pour relayer rapidement et largement l'actualité du Groupe. L'objectif est de donner aux collaborateurs, quand cela est possible, la primeur de l'information ou simultanément avec la communication externe. Depuis 2009, toutes les dépêches, billets ou reportages peuvent être directement commentés par les collaborateurs, qui ont ainsi l'opportunité de partager leurs perceptions et de poser leurs questions. Les salariés peuvent également suivre les événements stratégiques (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions-réponses (*open forum*) avec les dirigeants sont régulièrement organisées.

Enfin, le Président-Directeur général et le Comité de direction du Groupe informent régulièrement les managers des projets stratégiques en cours, à travers des conférences virtuelles (*e-conférences*). Des supports pédagogiques sont également diffusés régulièrement à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes l'actualité du mois et un planning des événements à venir.

2.4 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

2.4.1 LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES ♦

La croissance exponentielle des activités et de la population humaine depuis la révolution industrielle s'accompagne d'effets néfastes sur l'environnement et remet en cause l'équilibre délicat entre l'homme et les écosystèmes. Pourtant, la disponibilité des ressources naturelles et le bon état des écosystèmes sont, par-delà leur valeur intrinsèque, nécessaires au bien-être des populations et à une prospérité économique durable.

Entreprise responsable et consciente des grands défis écologiques que sont le changement climatique, la qualité de l'air et de l'eau ou encore l'épuisement des ressources naturelles, le groupe Renault s'attache à réduire les impacts environnementaux de ses activités et produits. L'approche par l'analyse du cycle de vie permet de cibler les actions de manière pertinente, en mesurant les impacts d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie.

Cette démarche de responsabilité contribue à préserver et construire la valeur de l'entreprise car les enjeux environnementaux sont autant d'enjeux de compétitivité et de rentabilité. Ainsi, le respect des réglementations environnementales applicables aux véhicules et sites industriels, régulièrement renforcées, conditionne l'activité. Quant à l'exposition aux matières premières, elle pèse sur les résultats financiers de l'entreprise. Dans le même temps, les attentes des utilisateurs évoluent. Sur les grands marchés, la consommation de carburant s'impose comme un facteur important de décision d'achat tandis qu'émergent de nouveaux usages de l'automobile, autour de la mobilité partagée.

En 2013, la politique environnementale du groupe Renault a été révisée afin de poursuivre la démarche de progrès initiée en 1995 et d'intégrer les nouvelles attentes des parties prenantes. Cette nouvelle politique, en cohérence avec la Vision RSE du groupe Renault, se décline en 3 axes, appliqués à 5 champs

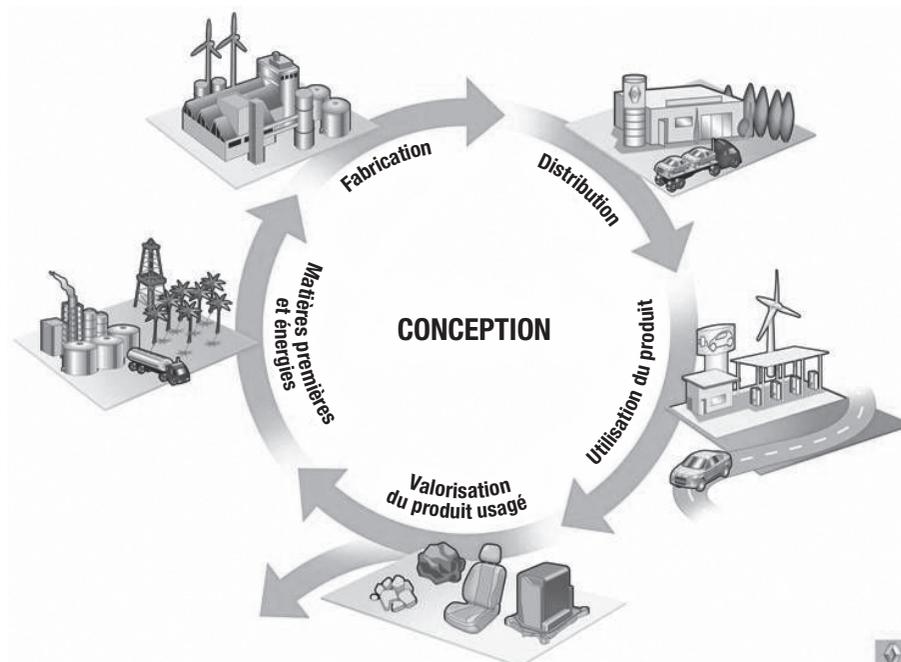
d'actions prioritaires. Elle sera progressivement déployée au sein des sites et filiales de Renault.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE RENAULT 2013

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.



2.4.2 LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX : ACTIONS ET INDICATEURS

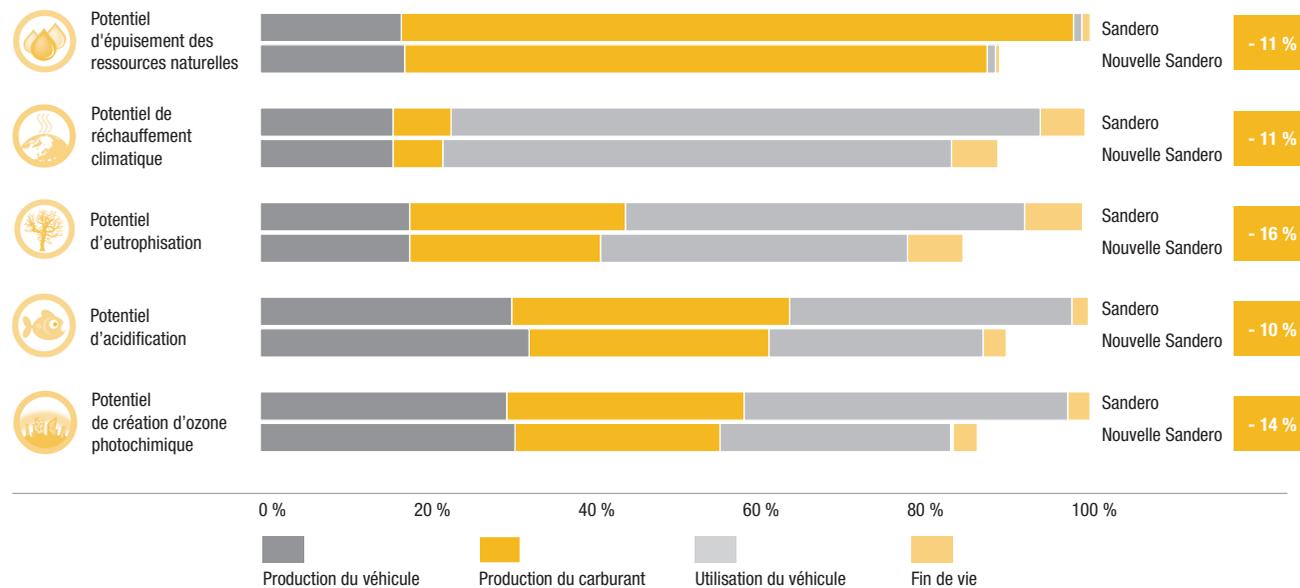
Depuis 2004, Renault mesure les performances environnementales de ses produits sur l'ensemble de leur cycle de vie plutôt que sur la seule phase d'usage. À fin 2013, une grande majorité des véhicules commercialisés par le groupe Renault (marques Renault, Dacia et RSM) sont couverts par une analyse du cycle de vie (ACV). Les comparatifs entre les véhicules thermiques de même segment, mais de génération différente, comme par exemple entre Dacia Sandero et Nouvelle Sandero, sont systématiquement réalisés afin de confirmer les progrès.

La méthodologie appliquée par Renault est fondée sur la norme ISO 14040 et a fait l'objet d'une revue critique par un panel d'experts indépendants

dans le cadre de l'ACV de Fluence Z.E. Ce comité de revue, composé de cinq membres dont trois experts internationaux et deux ONG, a conclu que la méthode d'ACV utilisée par Renault est conforme aux normes ISO 14040 et 14044 et reflète l'état de l'art des ACV dans le domaine de la construction Automobile. Le rapport d'ACV de Fluence Z.E. et sa revue critique sont disponibles en ligne sur renault.com.

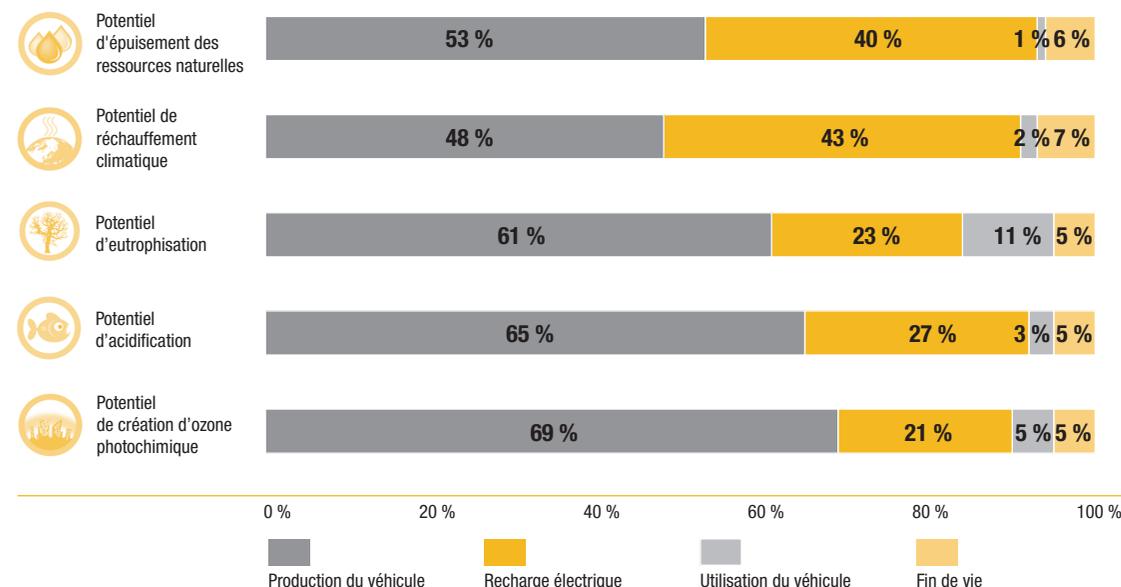
Pour plus de détails méthodologiques sur les analyses de cycle de vie, se référer à l'annexe 2.8.2.1.

Analyse comparée du cycle de vie Dacia Sandero et Nouvelle Sandero diesel



Analyse du cycle de vie ZOE

Les impacts en phase d'usage sont calculés sur la base du mix de production électrique moyen en Union européenne.



2.4.2.1 ÉNERGIE ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

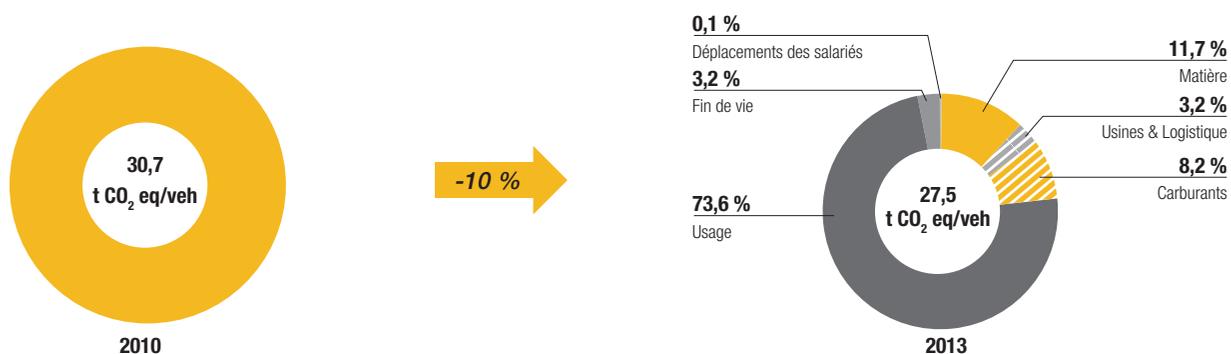
PRINCIPAUX OBJECTIFS		PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2013
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules du groupe Renault vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013 et de 3 % par an en moyenne entre 2010 et 2016	2010	2016	-10 % entre 2010 et 2013 (chiffre provisoire)
Produit	Commercialiser une gamme de véhicules zéro émission à l'usage sur les marchés demandeurs	2012	2016	4 véhicules commercialisés en Europe
Produit	Réduire le niveau moyen d'émission de CO ₂ de la gamme européenne à 120 g CO ₂ /km en 2013 (véhicules particuliers, toutes marques, toutes motorisations) et atteindre l'objectif européen de 95 CO ₂ /km à l'horizon 2020 (véhicules particuliers, toutes marques).	2011	2020	114,8 g CO ₂ /km en 2013
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre induites par la production d'un véhicule entre 2013 et 2016 (émissions directes et indirectes liées aux consommations d'énergies)	2012	2016	
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel	2008	2020	14,1 % en 2013
Logistique	Réduire de 10 % l'intensité CO ₂ des activités de transport Monde entre 2010 et 2016	2013	2016	-5 %
Produit & services	Commercialiser des offres combinées de produits et services à destination des flottes entreprises clientes permettant de suivre et réduire leur empreinte écologique	2009	2016	Gamme Business eco ² Formation Driving eco ² Fleet Asset Management

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 nécessaires à sa fabrication jusqu'à son recyclage. Il couvre les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 ainsi que les principales émissions du scope 3, telles que définies par le *GHG Protocol*. Cet indicateur est une première mondiale dans l'industrie automobile. Englobant tous les secteurs de l'entreprise, il permet de les mobiliser autour d'un objectif commun.

En 2011, dans le cadre du plan stratégique Renault 2016 *Drive The Change*, Renault a pris l'engagement de réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013. Au vu des performances atteintes, cet objectif a été étendu à la deuxième partie du plan : le groupe Renault vise une réduction de son empreinte carbone 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 2.8.2.1.

Empreinte carbone Renault*



* Les données 2013 sont provisoires et communiquées à titre indicatif.
Méthodologie : tous véhicules particuliers et utilitaires immatriculés sous les marques Renault et Dacia dans le monde. Cf. annexe 2.8.2.1

Stratégies sectorielles de réduction des émissions de gaz à effet de serre

ÉMISSIONS À L'USAGE & CARBURANTS	<p>Réduction des consommations de carburants et émissions des véhicules thermiques Downsizing avec suralimentations Stop & Start, récupération d'énergie au freinage Optimisation générale des véhicules (aérodynamique, masse, frottements, gestion de la consommation électrique, etc.)</p> <p>Commercialisation d'une gamme de véhicules zéro émissions à l'usage Kangoo Z.E. (véhicule utilitaire) Fluence Z.E. (berline) ZOE (citadine polyvalente) Twizy (biplace urbain)</p> <p>Promotion de l'éco-conduite : programme <i>Driving eco²</i> Aides embarquées dans le véhicule (eco-mode) Formation à l'éco-conduite</p>
MATIÈRES ET COMPOSANTS	<p>Accroissement de la part de matériaux recyclés (cf. partie 2.4.2.2) Réduction des consommations de matières (cf. partie 2.4.2.2)</p>
USINES	<p>Réduction des consommations d'énergies Déploiement de bonnes pratiques techniques et managériales (<i>kaizen</i>) Réduction des consommations d'énergie hors période de production Augmentation des rendements énergétiques</p> <p>Développement des énergies renouvelables et substitutions des énergies fossiles</p>
LOGISTIQUE	<p>Programme <i>Logistics eco²</i> Réduction du nombre de kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs, optimisation des trajets) Réduction du nombre de camions/conteneurs transportés (optimisation du taux de remplissage des camions/conteneurs et des emballages) Développement du transport maritime, fluvial, ferroviaire, en alternative au transport routier Réduction des consommations de carburant (en partenariat avec les transporteurs)</p>

LOGISTIQUE ♦

En 2013, le déploiement du programme *Logistics eco²* s'est poursuivi sur chacun des quatre axes de progrès.

La principale action porte sur l'optimisation du taux de remplissage des conteneurs et des camions. À titre d'exemple, sur les trois principaux flux d'exports maritimes à partir de la France, de la Roumanie et de l'Espagne, l'amélioration des taux de remplissage des conteneurs a permis de réduire le nombre de conteneurs de l'ordre de 1 % et d'éviter des émissions de près de 1 100 tonnes de CO₂. De même, l'optimisation du remplissage des camions en Europe a permis d'éviter de placer environ 9 700 camions sur les routes et d'émettre environ 8 000 tonnes de CO₂.

De même, la mise en place d'un 2^e train sur l'axe logistique reliant le Portugal, l'Espagne et le Nord de la France a permis d'éviter l'émission d'environ 7 000 t de CO₂.

Renault a par ailleurs contribué aux travaux collaboratifs de l'organisme européen Odette⁽¹⁾ sur les lignes directrices pour le calcul des émissions de CO₂ des activités logistiques de l'industrie Automobile. Ce guide, publié en octobre 2013, encourage l'harmonisation des *reporting* des transporteurs selon la nouvelle norme européenne CEN 16258. Elles facilitent en outre l'application de la nouvelle réglementation française qui contraint, à compter de 2013, les transporteurs logistiques à informer leurs clients des émissions de CO₂ générées par leurs prestations.

FABRICATION

Sachant que les émissions de gaz à effet de serre des sites détenus par Renault sont liées à plus de 90 % aux consommations énergétiques, la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre est indissociable de la stratégie de réduction des consommations d'énergie et du développement des énergies renouvelables. Cette stratégie, mise en œuvre aussi bien par le progrès continu que par des actions de rupture lors des modernisations de chaufferie ou la création d'une nouvelle usine, repose sur 4 axes :

1. la maîtrise des consommations d'énergie pendant les périodes hors production (talons). Une animation particulière est menée pour arrêter complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes hors production ;
2. la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production. C'est le cas, par exemple, de la maîtrise des consommations d'air comprimé à l'emboutissage, de l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie, ou de l'optimisation du refroidissement des pièces usinées en mécanique ;
3. 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 réseau ;
4. le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles. Ainsi, l'usine de Tanger, inaugurée en 2012, a été équipée d'une chaudière biomasse. De même, l'usine de Sandouville s'approvisionne depuis 2012 en vapeur produite par la société Sedibex à partir de déchets industriels, ce qui permet de réduire les consommations de gaz naturel. Bien que la production électrique des panneaux photovoltaïques installés sur ses principaux sites français, espagnols et coréens ne soit pas strictement affectée aux usines Renault, ces installations contribuent à la réduction de l'intensité carbone de l'électricité consommée (cf. encadré ci-après).

Au cours des dernières années, le remplacement du fioul lourd par le gaz naturel, combustible moins polluant, a fortement contribué à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le fioul ne représentant plus que 0,2 % des

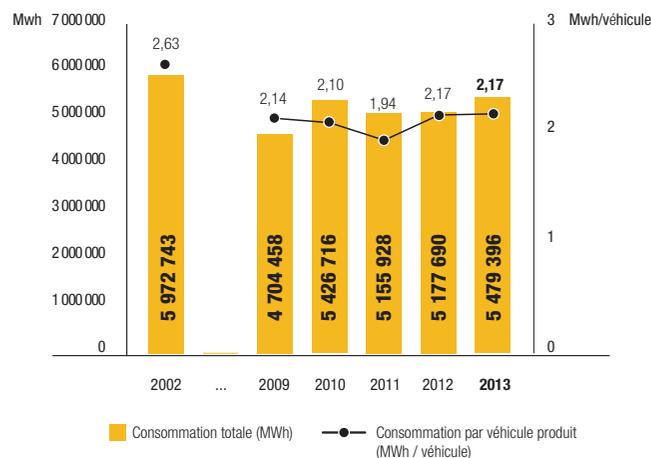
(1) Odette : organisation européenne fédérant les professionnels de la logistique de l'industrie Automobile.

consommations énergétiques de Renault, le changement de combustibles ne constitue plus un axe de réduction significatif des émissions.

Renault considère les enjeux climatiques et énergétiques comme une opportunité d'innovation. Ainsi, Renault a mis en œuvre pour son usine *greenfield* de Tanger, des équipements permettant de réduire les besoins en énergies, et des technologies de production d'énergie thermique non émettrices de CO₂. Grâce aux partenariats avec le Royaume du Maroc et Veolia Environnement, l'usine Renault de Tanger bénéficie d'une conception exemplaire en matière d'environnement. En 2013, l'usine de Tanger étant en période de démarrage et de montée en charge des installations, les consommations énergétiques sont encore en phase d'optimisation. Dès cette première année pleine d'exploitation, les besoins énergétiques de l'usine ont été couverts à plus de 90 % par de l'énergie électrique issue d'énergies renouvelables et par sa chaufferie biomasse, évitant ainsi l'émission de plus de 80 000 tonnes de CO₂.

Ce travail innovant s'intègre pleinement dans le protocole de Kyoto et fait l'objet d'un dossier de Mécanisme de développement propre.

Consommation d'énergie ♦

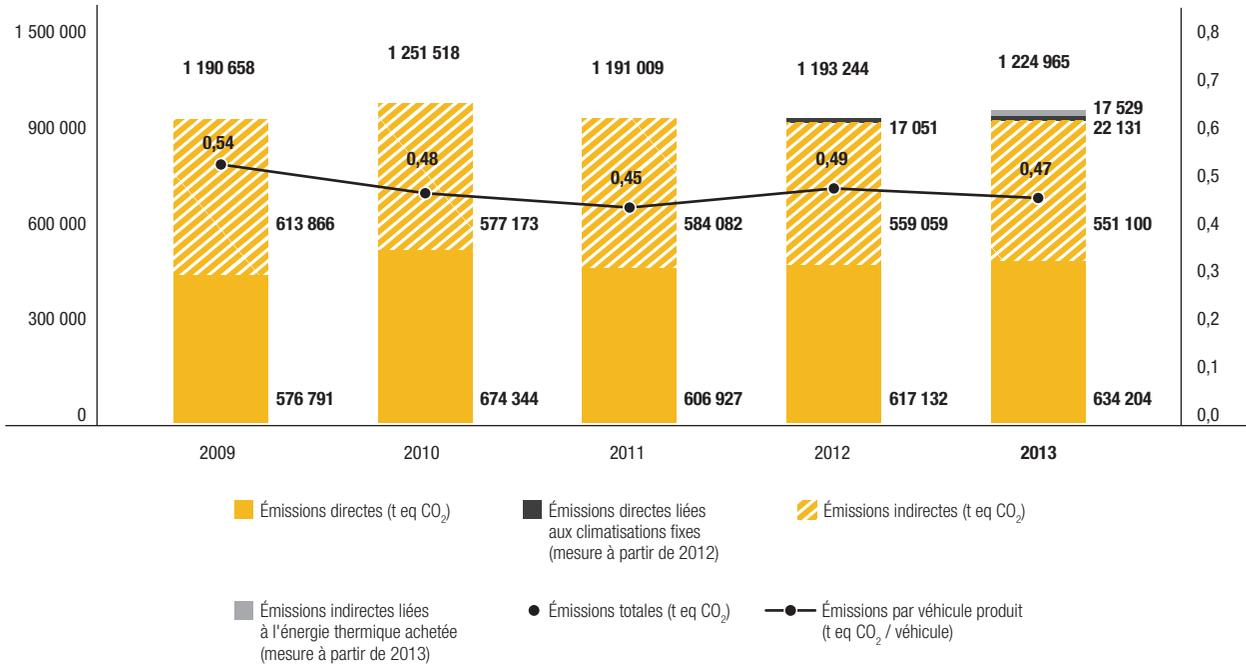


Périmètre : le périmètre de reporting comprend l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Le nombre et la liste des sites couverts varient d'une année sur l'autre en fonction des cessions/acquisitions opérées par Renault.

Répartition des consommations énergétiques par types d'énergie ♦

	CONSOMMATIONS TOTALES		DONT SITES DE FABRICATION	DONT SITES TERTIAIRES, D'INGÉNIEURIE ET LOGISTIQUES
	%	MWH	MWH	MWH
Electricité	48 %	2 649 697	2 358 500	291 197
Gaz naturel	47 %	2 576 641	2 368 615	208 026
Énergie thermique achetée	3 %	182 503	163 326	19 177
Autres énergies fossiles	1 %	57 471	57 471	0
Fioul lourd et domestique	0,2 %	13 083	4 020	9 063
TOTAL	100 %	5 479 395	4 951 932	527 463
Dont énergie renouvelable ou produite à partir de sources renouvelables	14,1 %			

Émissions de gaz à effet de serre ◆



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 2009-2013. Les extensions de périmètre de mesure intervenues en 2012 (émissions liées à la climatisation des locaux) et 2013 (émissions liées à l'énergie thermique achetée) ne sont pas comptabilisées.

Périmètre : le périmètre de reporting 2013 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2 pour les consommations électriques) comprend l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Le nombre et la liste des sites couverts varient d'une année sur l'autre en fonction des cessions / acquisitions opérées par Renault.

Méthodologie : Greenhouse Gas Protocol ; protocole EPE (Entreprises pour l'environnement) de quantification et de reporting des émissions de GES.

Répartition des émissions et périmètre de reporting ◆

	2013	2012	MESURÉ DEPUIS
ÉMISSIONS DIRECTES (SCOPE 1)	54 %	53 %	
Installations fixes de combustion	45 %	44 %	2003
Remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits (MAC)	3 %	3 %	2003
Essais moteurs et boîtes de vitesse, véhicules sur piste d'endurance	1 %	1 %	2003
Véhicules d'entreprise	3 %	3 %	2009
Remplissage des climatiseurs des locaux et procédés	2 %	1 %	2012
ÉMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)	46 %	47 %	
Électricité	45 %	47 %	2009
Énergie thermique	1 %	NR	2013

Périmètre : le périmètre de reporting 2013 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2 pour les consommations électriques) comprend l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.1). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules mis à disposition des salariés, les navettes, les engins de manutention et les chariots.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Une augmentation des épisodes climatiques extrêmes pourrait désorganiser, voire, dans les cas les plus graves, réduire les capacités de production et les activités logistiques de Renault. Les principaux risques naturels identifiés comme 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 car un nombre très important de véhicules est stocké sur des aires non couvertes. Afin de réduire le risque de dégâts associés à la grêle, le groupe Renault a lancé un plan d'investissement ambitieux visant à couvrir les aires de stockage des véhicules. Ce plan est financé pour partie par Renault et pour partie par des investisseurs dans le cadre de l'installation de parcs de panneaux photovoltaïques.

Les autres risques naturels liés au changement climatique n'ont, à cette date, conduit à aucun cas notable d'interruption des activités ou de dégâts matériels aux établissements et produits. Les sites soumis aux risques d'inondation et d'ouragan disposent d'aménagements appropriés et d'un plan d'urgence visant à protéger les personnes et les biens et à éviter ou limiter la durée des arrêts de production.

UTILISATION DES VÉHICULES

L'un des objectifs de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus écologiques et économiques accessibles au plus grand nombre afin d'aboutir à un effet significatif sur l'environnement et le réchauffement climatique. Conformément à l'objectif annoncé dans le cadre du plan stratégique Renault

PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES : APRÈS LA FRANCE ET L'ESPAGNE, LA CORÉE

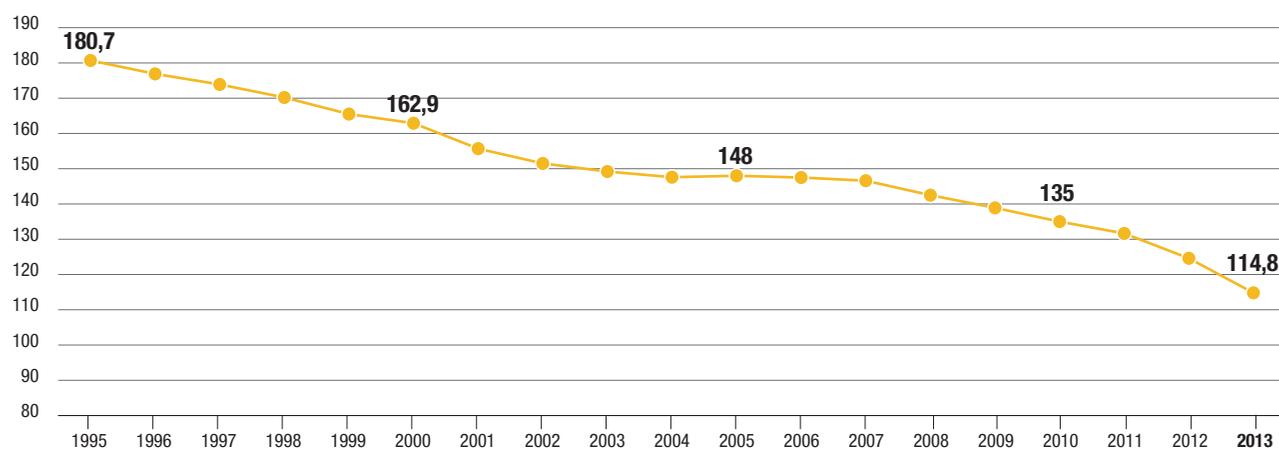
Après les panneaux solaires installés en 2012 en France (60 MW) et en Espagne (8 MW) sur les parkings du personnel ou les aires de stockage des véhicules des principales usines, l'usine Renault Samsung Motors (RSM) de Busan en Corée du Sud s'est à son tour dotée d'une centrale solaire en 2013.

Cette centrale solaire, qui s'étend sur une superficie de 300 000 m², couvre une part importante des toitures et terrains de l'usine. D'une puissance de 20 MW, elle est destinée à produire annuellement 25 000 MWh d'énergie électrique. Cette installation permet de réduire de 10 600 tonnes par an la quantité de CO₂ émise pour la production d'énergie électrique. L'électricité est réinjectée dans le réseau électrique local et contribue ainsi à réduire l'intensité carbone de la production électrique sud-coréenne.

Au total, la puissance cumulée des panneaux solaires installés sur les sites Renault dans le monde s'élève à 88 MW.

2016 – *Drive the Change*, Renault a réduit la moyenne des émissions de CO₂ de véhicules particuliers neufs vendus en Europe à moins de 120 g/km en 2013. Cet objectif a même été dépassé puisqu'en 2013, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport⁽¹⁾, les émissions moyennes sont estimées à 114,8 g CO₂/km. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle est quasi exclusivement due à la gamme de véhicules thermiques.

Moyenne des émissions de CO₂ des véhicules particuliers vendus en Union européenne (g CO₂/km) – marques Renault et Dacia



Sources et périmètre : véhicules particuliers immatriculés sous les marques Renault et Dacia. Moyenne des émissions en CO₂ homologuées en cycle mixte NEDC.

Données 1995-2010 : UE15, AAA DATA (Association Auxiliaire de l'Automobile).

Données 2011-2012 : UE27, Agence Européenne de l'Environnement, UE 27.

Donnée provisoire 2013 : UE 24 (Tous pays UE hors, Malte, Roumanie & Bulgarie), AAA DATA.

(1) Les données disponibles portent sur les ventes au sein de 24 pays de l'Union européenne c'est-à-dire tous les pays de l'UE 27 à l'exception de Malte, la Roumanie et la Bulgarie.

Les véhicules thermiques

Pour obtenir ces résultats, Renault poursuit la réduction des consommations et émissions de CO₂ des véhicules thermiques, notamment grâce à ses motorisations Energy à l'efficacité énergétique accrue et à la technologie *Stop & Start*.

En 2013, le groupe Renault a bénéficié en année pleine des ventes de modèles renouvelés courant 2012. Il s'agit notamment de Clio IV, avec 83 g CO₂/km pour la version la plus performante, mais également Mégane et Scénic Collection 2012, avec respectivement des émissions de 90 g CO₂/km et 105 g CO₂/km avec le moteur diesel Energy dCi 110, et 119 g CO₂/km et 135 g CO₂/km avec le moteur Energy TCe 115. Dans la gamme Dacia, Nouvelle Sandero et Nouvelle Logan ont également contribué à cette performance, avec des émissions homologuées à 99 g CO₂/km pour les versions équipées du moteur diesel dCi 75 et dCi 90 et à 116 g CO₂/km pour les versions essence équipées du moteur TCe 90.

Les nouveaux modèles commercialisés en 2013 s'inscrivent dans cette dynamique. Captur équipé du moteur diesel Energy dCi 90 présente des émissions homologuées à 95 g CO₂/km et à 113 g CO₂/km pour la version essence équipée du moteur Energy TCe 90. Nouvelle Logan MCV affiche pour sa part les mêmes performances que Nouvelle Sandero et Nouvelle Logan.

En outre, la gamme présente un niveau de compatibilité aux carburants alternatifs permettant de répondre aux demandes des marchés régionaux et locaux. En 2013, 18 modèles des gammes Renault et Dacia sont commercialisés en motorisations GPL, essentiellement sur les marchés européens, sud-coréen et turc. Au Brésil, la gamme Renault est largement disponible en version *flexfuel*, compatible avec un carburant contenant jusqu'à 100 % d'éthanol.

Sur le marché du véhicule utilitaire de moins de 3,5 tonnes, le groupe Renault contribue notablement à l'atteinte des objectifs de l'Union européenne, fixés à 175 g CO₂/km pour les nouveaux véhicules commercialisés en 2017. En 2012, les véhicules utilitaires légers (moins de 3,5 tonnes) vendus par Renault et Dacia émettaient en moyenne 169 g CO₂/km.

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, à l'usage et hors pièces d'usure, concentrent à la fois zéro émission de CO₂ à l'usage, zéro émission de polluants et zéro bruit moteur.

La gamme de quatre véhicules électriques est désormais au complet, avec la commercialisation de ZOE début 2013. Les ventes de ZOE ; Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. contribuent d'ores et déjà à la baisse des émissions moyennes de la gamme de véhicules particuliers du groupe Renault en Europe.

À l'international, la commercialisation de la gamme Z.E. se poursuit. Ainsi, SM3 Z.E., basée sur Fluence Z.E. et produite par l'usine Renault Samsung Motors (RSM) de Busan, a été lancée en Corée du Sud fin 2013. Dans plusieurs pays, des contacts commerciaux fructueux ont été noués avec de grandes sociétés. Une action a été plus spécifiquement lancée auprès des entreprises du secteur de l'énergie, en particulier au Brésil (CPFL Companhia Paulista de Força e Luz, Itaipu Binationale). Ainsi, des Twizy seront assemblés par Itaipu Binationale (producteur d'énergie renouvelable brésilien-paraguayen).

Conscient que le déploiement du véhicule électrique dépend de la disponibilité de points de recharge, Renault œuvre en faveur du développement des infrastructures et services de charge. Alors que l'infrastructure s'étoffe en Europe, avec un doublement du nombre de bornes de recharge entre 2011 et 2013, Renault poursuit son effort : les partenariats publics et privés mis en place en 2013 contribuent à cette dynamique à l'échelle du territoire Korean Smart Grid Association français et européen, mais aussi localement, et sur les marchés internationaux.

En France et en Europe, la société Gireve SAS (Groupement pour l'itinérance des recharges électriques de véhicules), créée par Renault et 3 partenaires, a pour objectif de faciliter l'usage des bornes de recharge électrique d'accès public, en les rendant visibles, accessibles et interopérables pour tous les utilisateurs. De même, le partenariat avec les centres commerciaux E. Leclerc vise à renforcer le maillage du territoire français par la mise à disposition de bornes de charge sur les parkings des hypermarchés. Le groupe Renault apporte également une contribution directe : depuis le mois de septembre 2013, plus de 370 affaires du réseau commercial de Renault en France offrent une heure de recharge quotidienne aux utilisateurs de véhicules électriques. Ce sont 875 points de recharge accélérée qui sont ainsi mis à disposition de tous les utilisateurs de véhicules électriques.

Au niveau local, Renault accompagne les acteurs les plus volontaristes, comme le SyDEV (Syndicat Départemental d'Énergie et d'Équipement de la Vendée), auquel il apportera des conseils au déploiement de 350 bornes de recharge sur 191 communes vendéennes entre 2014 et 2016.

À l'international, Renault participe également à des projets européens, tels le consortium multiconstructeurs RCN (Rapid Charge Network) qui prévoit de déployer un réseau de bornes de recharges rapides multistandards sur les autoroutes au Royaume-Uni et en Irlande. En Corée, Renault Samsung Motors (RSM) est membre de la KSGA qui s'attache notamment à la standardisation des infrastructures de charge. En lien avec le Ministère coréen du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie et dans le cadre d'un consortium d'entreprises, RSM participe à un test de terrain (île de Jeju) portant sur la mise en œuvre des réseaux électriques intelligents et intégrant les infrastructures de charge de véhicules électriques.

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). Le changement de comportement des conducteurs *via* l'éco-conduite est une voie de progrès complémentaire à l'introduction de technologies.

Pour favoriser l'adoption de ces gestes, Renault a mis en place le programme *Driving eco*², qui explore deux voies de progrès complémentaires : les aides embarquées dans les véhicules et les services de formation.

Déployées sur les modèles Renault et Dacia les plus récents, les aides embarquées à l'éco-conduite sont de trois ordres :

- l'éco-mode, enclenché par simple pression d'un bouton, modifie les performances du véhicule et régule le confort thermique pour obtenir une réduction des consommations de carburant pouvant atteindre jusqu'à 10 % ;
- les outils d'évaluation et de *coaching* du conducteur, intégrés aux systèmes multimédia (R-Link, Médianav) fournissent des informations et conseils permettant d'améliorer la conduite. Ainsi, le bilan trajet ou *eco-scoring* donne en fin de trajet une évaluation quantifiée selon trois critères d'éco-conduite (accélération, vitesse et anticipation). L'*eco-coaching* fournit au conducteur des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus. L'éco-route permet de calculer l'itinéraire le moins consommateur de carburant pour un trajet donné ;
- l'indicateur de style de conduite indique en temps réel au conducteur s'il pratique l'éco-conduite ou pas.

Déploiement des aides embarquées à l'éco-conduite

	NOMBRE DE MODÈLES DES GAMMES RENAULT ET DACIA ÉQUIPÉS DE SÉRIE OU EN OPTION	PRINCIPAUX MODÈLES ÉQUIPÉS EN 2013
Eco-mode	12	Captur, Kangoo, Logan 2 MCV
Évaluation et coaching du conducteur (R-Link et Média Nav)	24	Captur, Mégane, Scénic, Laguna, Latitude
Indicateur de style de conduite	8	Captur, Kangoo, Latitude

En partenariat avec l'École française de conduite (ECF) et de l'*International Federation of Safety Education Network* (IFSEN), Renault propose par ailleurs une offre de formation à l'éco-conduite à ses collaborateurs et clients flottes et à ses collaborateurs (cf. 2.4.3.2).

2.4.2.2 UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES ♦

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2013
Produit Atteindre une proportion de 33 % de matériaux recyclés dans la masse totale des nouveaux véhicules produits en Europe	2013	2016	29,7 % (voir annexe 2.8.2.1)
Produit Atteindre une proportion de 20 % des plastiques recyclés sur les nouveaux véhicules Renault produits en Europe	2004	2015	En cours 16 % sur Captur
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

Les véhicules automobiles sont composés à plus de 85 % de métaux et plastiques.

En 2013, 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 2,7 millions de tonnes d'acier, 320 000 tonnes de fonte et 300 000 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 485 000 tonnes de matières plastiques en 2013 (y compris déchets de fabrication).

Parmi les matières utilisées dans les usines des régions Europe et Euromed (environ 70 % des quantités ci-dessus), on estime que la part des matières recyclées dans les aciers est comprise entre 15 % pour les aciers plats et jusqu'à 100 % pour l'acier en barre. La proportion de matière recyclée atteint 95 % pour la fonte. Pour l'aluminium, elle varie de 0 % à 100 % en fonction des procédés retenus pour fabriquer les pièces : fonderie (proportion proche de 100 %) ou emboutissage de tôles (quantité de matière recyclée plus faible). La part de plastiques recyclés est estimée à 11 % en moyenne des plastiques utilisés.

Réduire la consommation de matière première 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 et leur volatilité affectent négativement la rentabilité du Groupe.

Pour réduire l'utilisation de matières premières, Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire en actionnant trois leviers :

- concevoir des véhicules plus économes en matière et dont 95 % de la masse est recyclable et valorisable. Ce dernier point est la condition préalable à la réutilisation des matières premières contenues dans les véhicules. Obligatoire pour les véhicules commercialisés en Union européenne, ce taux de 95 % est appliqué à l'ensemble des véhicules 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 des 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.

En phase de conception des véhicules et des procédés de production, Renault travaille également à la réduction des quantités de matières utilisées. 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. Une analyse, menée en commun avec Nissan, a permis d'évaluer le niveau de risque associé aux métaux utilisés dans les véhicules. Les critères pris en compte comprennent, d'une part des facteurs liés à la production des métaux comme la disponibilité, la concentration de la production du point de vue géographique et des acteurs ou la stabilité des pays producteurs, et d'autre part des facteurs liés à leur utilisation par Renault tels que les quantités achetées, les possibilités de substitution ou encore la recyclabilité. En 2013, Renault a poursuivi les travaux de réduction de l'utilisation de terres rares dans les véhicules et débuté une démarche similaire sur le cuivre.

COLLECTER, TRIER, DÉMONTER, ORIENTER

La collecte est une étape indispensable à la valorisation des produits en fin de vie. Au-delà de ses obligations réglementaires (paragraphe 2.4.3.2), Renault intervient directement dans les activités de collecte et de démantèlement afin de conserver la maîtrise économique et technique des flux de matières.

- Indra, filiale commune avec Sita (groupe Suez Environnement), organise en France la collecte des véhicules hors d'usage (VHU) dans le réseau commercial de Renault et leur démantèlement. Du fait de l'implantation historique de Renault, la France concentre 45 % des véhicules hors d'usage du Groupe en Europe. Le démantèlement est opéré par Indra ou par l'un des 384 démolisseurs agréés de son réseau. Les pièces et matières sont orientées vers les filières appropriées.
- La filiale Gaïa collecte 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. Gaïa intervient également auprès du réseau de démolisseurs d'Indra pour collecter les pots catalytiques et améliorer la valorisation technico-économique des platinoïdes contenus dans ceux-ci.

RE-EMPLOYER

Outre l'activité de re-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 de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasions collectées dans le réseau de démolisseurs d'Indra et sélectionnées par la filiale Gaïa. Cette offre est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables à partir de pièces neuves uniquement.

RE-MANUFACTURER

Depuis plus de 60 ans, Renault pratique le *re-manufacturing* ou rénovation des pièces mécaniques. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesses manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, tri, rénovation et remplacement des pièces défailtantes et d'usure, nettoyage, remontage et contrôle.

Commercialisées auprès des possesseurs de véhicules Renault sous l'appellation « échange standard », ces pièces de rechange rénovées sont proposées à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Loin d'être marginale, l'offre d'échange standard couvre une part importante de l'offre de pièces neuves (de 70 % sur les pièces du groupe motopropulseur jusqu'à 90 % des pièces de liaison au sol).

RECYCLER : DÉVELOPPER DES FILIÈRES INDUSTRIELLES, UTILISER LES MATÉRIAUX RECYCLÉS

Dans la logique de l'économie circulaire, l'objectif de Renault est non seulement d'assurer le recyclage des déchets issus de l'industrie Automobile, mais d'assurer autant que possible leur recyclage au sein même de la filière Automobile (boucles courtes). L'enjeu réside dans le maintien des qualités techniques et la valeur économique des matières lors du recyclage.

En partenariat avec l'Ademe, des collectivités locales, des universitaires et des industriels, Renault travaille au sein de consortiums d'acteurs pour développer des filières industrielles de valorisation des déchets et des pièces issus des véhicules hors d'usage et d'autres industries. Ces projets collaboratifs visent à créer des filières d'approvisionnement de l'industrie automobile et ciblent particulièrement la valorisation du verre (projet Valver), du polyamide (projet Pareo), du polypropylène, du noryl, des mousses et textiles (projet Valtex), de l'acier, du cuivre et de l'aluminium. Les associations d'entreprises Prorecyclage (www.prorecyclage.com) et RECORD (www.record-net.org), auxquelles adhère Renault, contribuent à structurer ses démarches collectives.

À fin 2013, 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 défailtants 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 post-industrielle⁽¹⁾ ;

(1) Matière post-industrielle : matière issue de rebuts de fabrication (production de câbles) par opposition à une matière post-consommateur (utilisée dans un produit fini et récupérée en fin de vie du produit).

- le recyclage du noryl (matière plastique) : des rebuts de fabrication provenant des usines de Flins, Douai, et Revoz sont utilisés à hauteur de 6 % pour la fabrication d'ailes neuves à Flins et Douai ;
- le recyclage du polypropylène (matière plastique) : Gaïa collecte les boucliers auprès des démolisseurs et garages et organise leur traitement pour répondre aux cahiers des charges technique de l'alliance Renault-Nissan. Gaïa est inscrit au Panel Matières Renault (PMR) 2014, ce qui autorise les fournisseurs de pièces plastiques à consulter Gaïa ;
- le recyclage de déchets métalliques de production (tôles, copeaux d'usinage mécanique). Des boucles entre usines Renault ou entre des

usines Renault et des fournisseurs de pièces métalliques sont actives en France, en Espagne, au Brésil ;

- le recyclage des métaux platinoïdes. Gaïa collecte auprès des démolisseurs et traite des pots catalytiques de véhicules hors d'usage. Les métaux platinoïdes ainsi recyclés sont vendus à un fournisseur de l'industrie automobile.

Ces boucles courtes contribuent à l'atteinte des objectifs de Renault sur l'intégration de matières recyclées dans les véhicules neufs.

PROJET INNOVATIVE CAR RECYCLING 95 % (ICARRE 95) – LIFE +

Sept. 2011 – juillet 2015

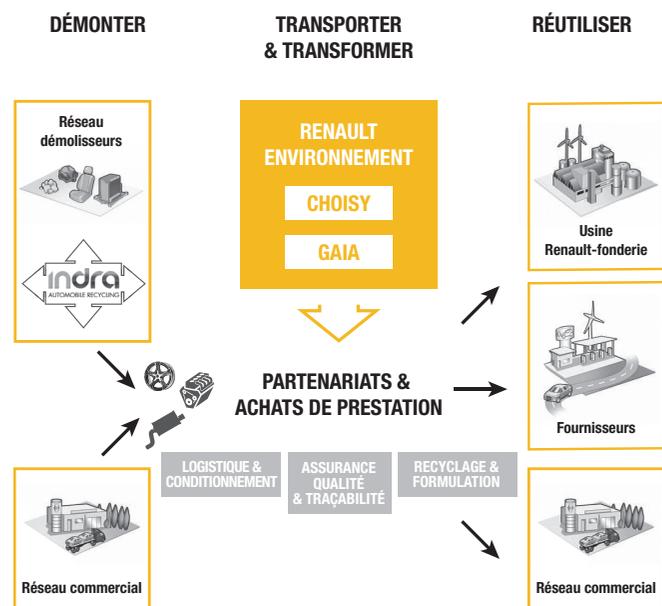
En 2010, Renault a donné une nouvelle impulsion à sa démarche de développement des filières de recyclage en présentant le projet *Innovative Car Recycling 95 %* (Icarre95) à la Commission européenne. Établi dans le cadre du programme Life+, le projet Icarre95 est un projet subventionné, impliquant de nombreux partenaires et sous-traitants, et dont le budget s'élève à plusieurs millions d'euros. L'objectif d'Icarre95 est de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU, dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, au travers de la mise en place de boucles courtes de réutilisation de pièces et matières dans le secteur Automobile. Le modèle créé dans le cadre de ce projet a l'ambition d'être applicable et transférable à d'autres régions françaises et à d'autres pays en Europe.

Pour atteindre ses objectifs, le projet vise à augmenter la deuxième vie des composants et/ou matériaux automobiles en concentrant notamment les efforts sur la valorisation de pièces de réemploi, des plastiques, des métaux non ferreux, des textiles ou encore des pots catalytiques. Cela passe par un démontage et un tri plus efficaces des différentes parties de la voiture récupérée et ainsi approvisionner les différents processus dits « boucles courtes » dans la philosophie de l'économie circulaire. Ces processus devront être économiquement viables dans leur phase industrielle, et garantir, dans un cycle continu, la qualité technique requise pour l'approvisionnement de la chaîne fournisseurs.

Le projet ICARRE 95 associe Renault à Synova, spécialiste des matières plastiques, Duesmann, spécialiste des platinoïdes, et Indra, spécialiste de la déconstruction Automobile.

L'Institut supérieur de plasturgie d'Alençon (ISPA) et l'Institut textile et chimique (ITECH) sont également associés au projet Icarre95 pour développer de nouvelles solutions technologiques et les compétences associées.

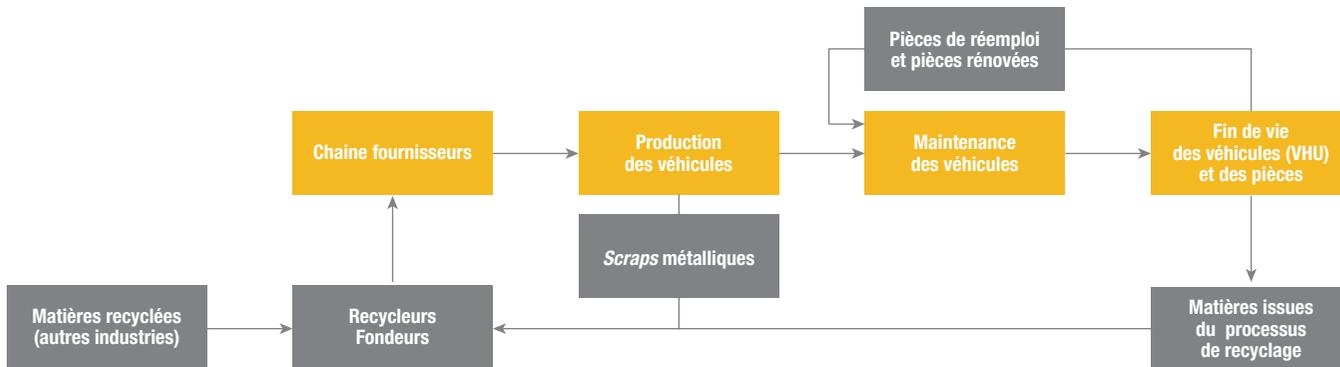
Outre la mise en place et le développement des boucles courtes listées plus haut, les travaux réalisés en 2013 ont porté sur les conditions de viabilité économique de la collecte des matières VHU, dispersées au sein du réseau de démantèlement Automobile, et la mise en place des contrats de prestation de collecte garantissant cette performance.



L'utilisation de plastiques recyclés progresse de génération en génération, notamment du fait d'une plus grande disponibilité. En 2013, ce ratio atteint 16 % sur Captur, pour un objectif fixé à 20 % sur les nouveaux véhicules produits en 2015 en Europe.

Au-delà des matières plastiques, Renault s'est fixé pour objectif d'atteindre un ratio de 33 % de matières recyclées dans la masse totale des nouveaux véhicules en 2016 en Europe. En 2013, ce ratio est estimé à 29,7 %. Renault et Nissan travaillent également à l'identification de filières et à l'intégration accrue de matières recyclées dans les véhicules produits au Brésil et en Inde.

Économie circulaire chez Renault



2.4.2.3 DÉCHETS

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE			SITUATION À FIN 2013
	D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE		
Fabrication Réduire le recours à l'enfouissement : 6 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 les sites de fabrication entre 2012 et 2016	2013	2016	Tonnage total : +2,5 % kg/véhicule : -8,6 % (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	Tonnage total : -3 % kg/véhicule : -13 % (comparé à 2012)	

En application des principes de l'économie circulaire, Renault adopte une démarche préventive visant à réduire les quantités de déchets générés et hiérarchise les modes de traitement. Lorsque la génération d'un déchet ne peut être évitée, les sites privilégient la valorisation des déchets et la réduction des quantités de déchets mis en décharge.

- **Prévenir** consiste à réduire les déchets à la source. Par exemple, les systèmes de filtration et séchage des boues de peinture permettent de diminuer la quantité de déchets évacués. De même, la séparation des matières sèches et des huiles contenues dans les boues et copeaux d'usinage permet de réduire le tonnage de déchets et de réutiliser les huiles dans le processus de production. Le niveau de performance de ces deux pratiques est particulièrement élevé à l'usine de Bursa, en Turquie.
- **Préparer en vue du réemploi** consiste à réutiliser ou récupérer un matériau pour un usage analogue. Dans les usines françaises de Renault, la filiale Gaïa récupère les pièces de fin de série inutilisées, les trie et les commercialise. Le réemploi est également appliqué aux matières premières. Dans les usines de montage, les cires de protection appliquées en excédent sont récupérées, filtrées et réintroduites dans le système de production, permettant des gains environnementaux et économiques. À l'usine de Maubeuge, les solvants de rinçage des robots de peinture sont régénérés par un prestataire spécialisé et réutilisés. Pour sa part, l'usine de Cléon collecte et régénère les huiles de plusieurs usines françaises pour usiner des pièces mécaniques, évitant ainsi le recours à des huiles neuves. Cette démarche est également appliquée aux palettes de bois utilisées en logistique : une fois triées, les palettes en bon état sont revendues pour le même usage. En 2013, une boucle interne de réemploi des palettes a été

créée : Sofrastock, filiale spécialisée en logistique internationale, rachète les palettes des usines françaises en remplacement de palettes neuves.

- **Recycler** consiste à valoriser la matière du composant ou du consommable sous forme de matière première de substitution pour un autre usage que son usage initial. 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 % des déchets de production en masse, sont recyclés à près de 100 %. Les équipes environnement de Renault travaillent également au recyclage de déchets plus complexes. Ainsi depuis 2013, les boues de traitement des eaux usées de l'usine de Sandouville ne sont plus incinérées, mais recyclées dans une cimenterie, en substitution de matière première.
- **Valoriser énergétiquement** consiste à utiliser les déchets comme combustible alternatif (dans les cimenteries par exemple) ou récupérer l'énergie produite issue de l'incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité, de la vapeur d'eau.
- **Éliminer** consiste à brûler les déchets ou à les enfouir dans les installations de stockage. Renault cherche à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, à isopérimètre, Renault a diminué de 17 % depuis 2008 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de chantiers). À fin 2013, 5 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.

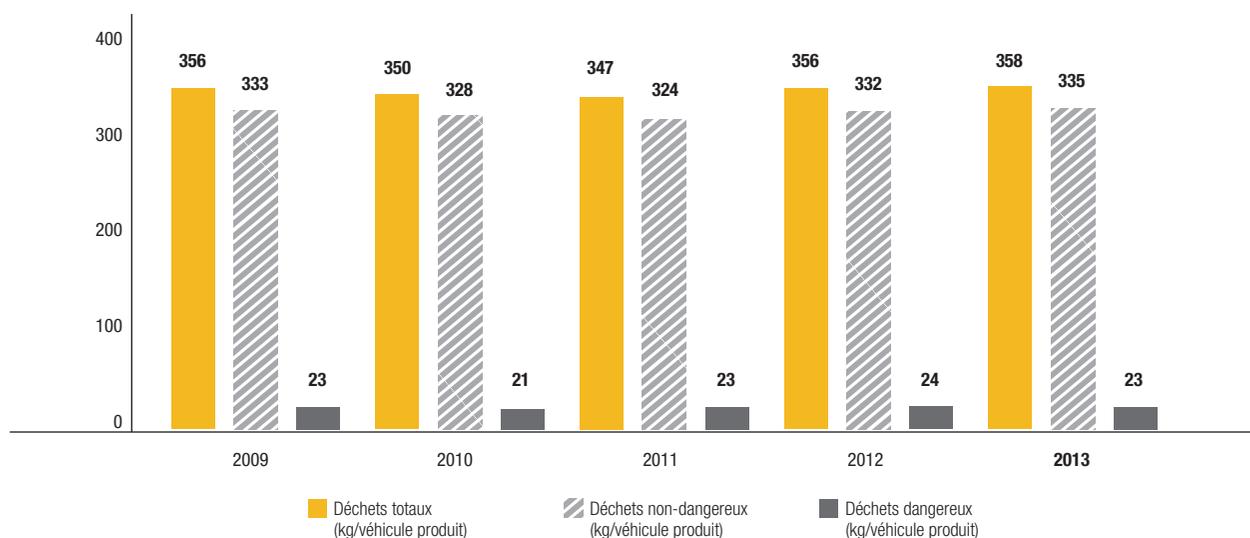
Déchets – types et modes de traitement (tonnes/an) ◆

		TOTAL	RECYCLÉS	INCINÉRÉS	ELIMINÉS
SITES DE FABRICATION					
Déchets industriels dangereux*	2013	55 798	12 483	26 329	16 986
	2012	54 413	11 520	25 947	16 946
	2011	60 053	10 758	29 534	19 761
Déchets industriels non dangereux*	2013	178 059	129 524	7 768	40 766
	2012	168 033	126 058	6 321	35 654
	2011	148 284	116 088	5 137	27 059
Déchets métalliques	2013	652 698			
	2012	607 606			
	2011	695 601			
AUTRES SITES D'INGÉNIERIE, TERTIAIRES ET DE LOGISTIQUE					
Autres déchets dangereux	2013	1 603	1 050	250	303
	2012	1 821	965	372	484
	2011	1 751	885	371	495
Autres déchets non dangereux	2013	14 895	11 677	2 642	576
	2012	16 247	12 819	2 563	864
	2011	17 509	13 020	3 470	1 020

* Hors déchets métalliques

Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur ce graphique.

Déchets par véhicule produit (kg/véhicule) ◆



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Les déchets de chantiers, dont la quantité n'est pas corrélée à l'activité, n'apparaissent pas sur le graphique.

2.4.2.4 CONSOMMATION ET QUALITÉ DE L'EAU ◆

PRINCIPAUX OBJECTIFS	PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2013
Fabrication Réduire de 45 % les prélèvements d'eau par véhicule (toutes sources incluses) par rapport à 2005	2012	2016	-38 % en 2013 par rapport à 2005
Fabrication Réduire de 60 % les rejets de métaux lourds par véhicules (METOX) dans les effluents liquides par rapport à 2005	2012	2016	-51 % en 2013 par rapport 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 Renault s'est fixé pour objectif de réduire l'impact de son activité selon les cinq axes de travail suivants :

- 1. Réduire** à la source les consommations en eau et les rejets aqueux par une conception des processus et un management adaptés. Par exemple, sur le traitement de surface des caisses véhicules, l'asservissement des débits de rinçage à la présence de la caisse, ou la présence de rampes de rinçage interstades permet de réduire à la source les quantités d'eau nécessaires ainsi que les rejets aqueux correspondants ;
- 2. Réutiliser** l'eau autant que possible pour un même usage : utilisation en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- 3. Recycler** les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa (Colombie) recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les fosses de relargage, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et les quantités d'eau rejetées ;
- 4. Minimiser l'impact** des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé. Ainsi, de nouvelles stations de traitement biologique ont été mises en place à l'usine du Mans (France) en 2012 et de Dacia (Roumanie) en 2013 pour améliorer la qualité des effluents rejetés ;
- 5. Maîtriser les risques** de pollution accidentelle des ressources en eau par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie.

ZÉRO REJET LIQUIDE INDUSTRIEL ♦

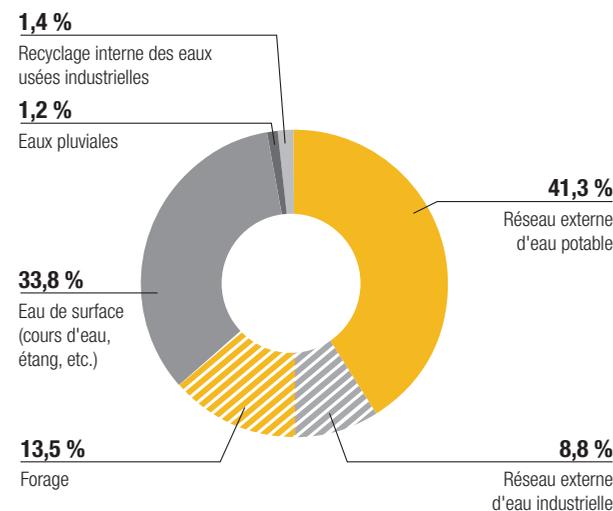
Parmi les leviers de mise en œuvre de ses objectifs de réduction des prélèvements d'eau et de réduction des rejets polluants dans le milieu naturel, Renault s'appuie sur la démarche « zéro rejet liquide industriel ». Cette approche intégrée repose sur le recyclage : les effluents aqueux issus du processus de fabrication reçoivent un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisée dans le processus de fabrication.

- Dans les **usines de mécanique**, la démarche zéro rejet liquide industriel consiste à traiter les liquides aqueux d'usinages et lessiviels soit comme un déchet traité dans une filière appropriée lorsque les volumes sont faibles, soit par évaporation, ce qui permet le recyclage du distillat (eau épurée) dans les processus. Le concentrat (résidu huileux d'évaporation) est ensuite pris en charge par une filière de traitement de déchet appropriée. En 2013, sur les 13 usines de mécanique Renault, neuf mettent en œuvre le zéro rejet sur l'ensemble de leurs liquides industriels (5 usines) ou sur une partie de leurs rejets (4 usines).
- 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. Dans une usine en zéro rejet industriel, l'effluent épuré subit un traitement par osmose inverse, puis par évapo-concentration, permettant de réutiliser cette eau purifiée dans le processus industriel et de minimiser les déchets générés.

L'usine de carrosserie-montage de Tanger (Maroc), inaugurée en février 2012 et située dans un pays soumis à stress hydrique, réunit sur un même site toutes les technologies de pointe permettant le recyclage des eaux usées

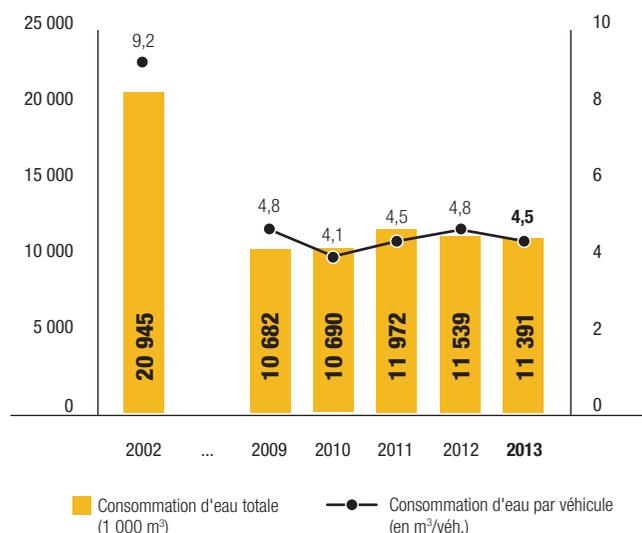
issues du processus de fabrication, pour atteindre le zéro rejet liquide. En 2013, l'usine de Tanger étant en phase de démarrage et de montée en cadence des installations, le fonctionnement des process et équipements sont encore en cours d'optimisation. Près de 25 % de l'eau utilisée au cours de l'année dans le process industriel est d'ores et déjà issue du recyclage des effluents de l'usine.

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 2.8.2.2).

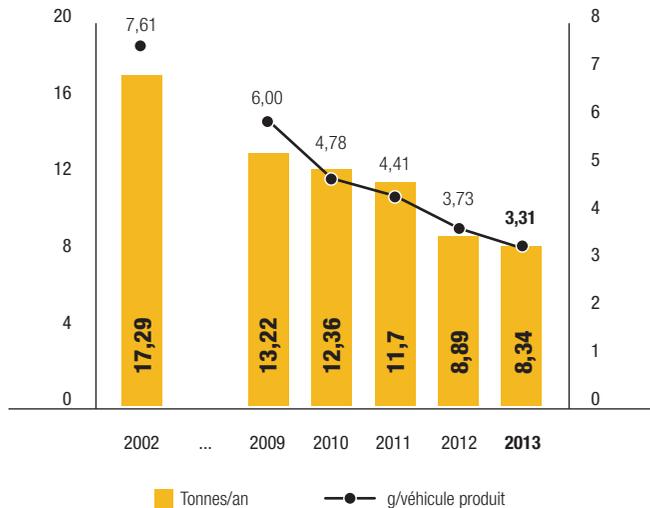
Consommation d'eau ♦



La consommation d'eau correspond aux approvisionnements externes en eau (réseaux d'eau potable et industrielle, forage, eaux de surface, eaux pluviales).

Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2).

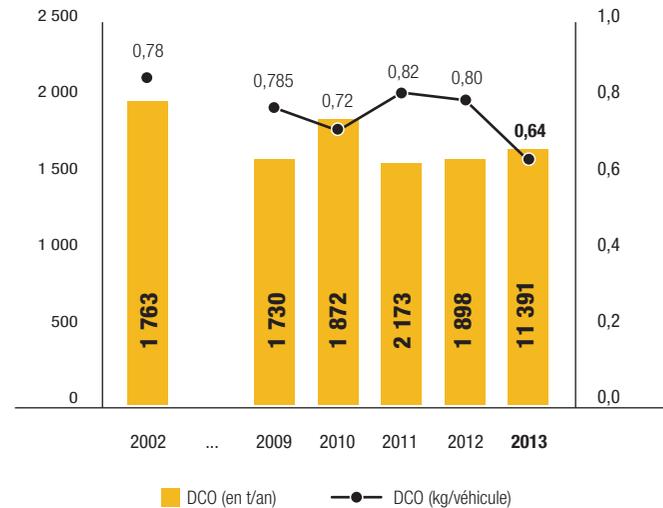
Métaux lourds ♦



Les valeurs ci-dessus correspondent aux émissions des principaux métaux lourds, pondérées par leur toxicité. Du fait de cette pondération, les valeurs ci-dessus sont supérieures aux mesures physiques (voir annexe 2.8.2.2).

Périmètre : tous sites de fabrication, d'ingénierie, logistiques et tertiaires soumis à une obligation réglementaire de mesure ou présentant des émissions significatives (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2).

Demande chimique en oxygène (DCO) ♦



Périmètre : tous sites de fabrication, d'ingénierie, logistiques et tertiaires soumis à une obligation réglementaire de mesure ou présentant des émissions significatives (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2).

2.4.2.5 QUALITÉ DE L'AIR ♦

PRINCIPAUX OBJECTIFS

	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2013
Fabrication Réduire les émissions de COV par le progrès continu et par le remplacement « au fil de l'eau » des installations obsolètes	2012	2016	+1,4 % en 2013 comparé à 2012

FABRICATION

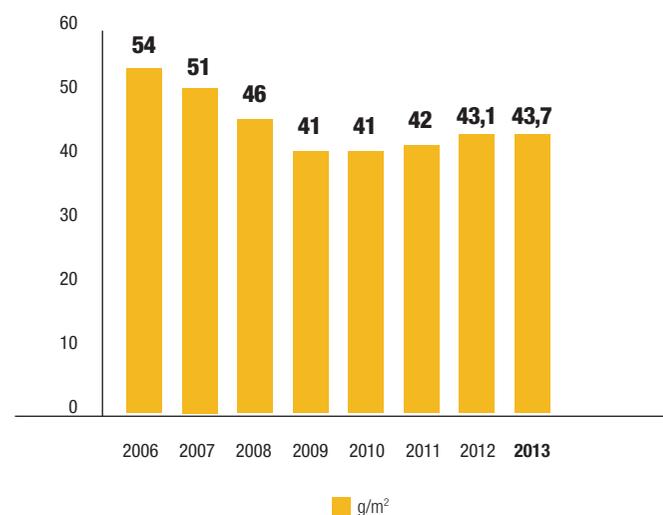
Les composés organiques volatils (COV) ♦

Renault privilégiant la réduction des émissions à la source, à fin 2013, la capacité de production est équipée à près de 76 % de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable et à plus de 80 % d'incinérateurs destinés à abaisser les émissions de COV issues de la cuisson des peintures. En 2012, deux nouveaux procédés permettant de réduire les émissions de COV générés par l'application d'apprêts solvantés ont été introduits chez Renault. La nouvelle usine de Tanger a été équipée d'une ligne d'apprêts hydrodiluable. À l'usine de Valladolid, la couche d'apprêt solvanté a été remplacée par une couche supplémentaire de base hydrodiluable.

L'ingénierie peinture et le service énergie et hygiène sécurité environnement pilotent la démarche de généralisation des meilleures pratiques, d'échanges et d'émulation entre usines.

L'augmentation des émissions moyennes sur le périmètre du Groupe s'expliquent par le maintien de la part de la production réalisée dans des usines hors Union européenne, dont les émissions sont généralement plus élevées, ainsi que par le fonctionnement dégradé des ateliers Peinture de 3 usines suite à d'importants travaux. Sur les 18 usines de carrosserie-montage et mixtes du Groupe, 13 voient leurs émissions de COV décroître ou rester stables entre 2012 et 2013.

Émissions de COV



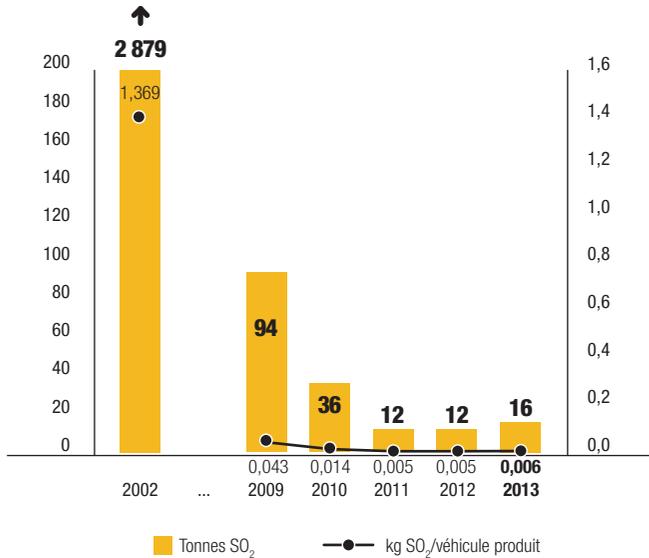
Périmètre : tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2). Les émissions comptabilisées sont liées aux solvants utilisés dans les ateliers de peinture, hors émissions liées à la peinture des pièces (ex : boucliers en matière plastique) et accessoires.

Les émissions de SO₂ et NO_x liées à la combustion ♦

Renault a mené à bien au cours des dernières années un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO₂), d'oxydes d'azote

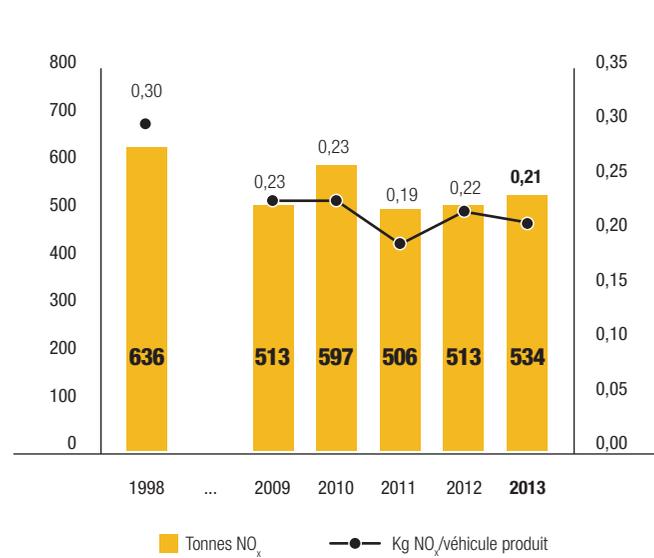
(NO_x) et de dioxyde de carbone (CO₂). En effet, la part du fioul dans l'énergie thermique consommée par Renault est passée de 14 % en 1999 à moins de 0,2 % en 2013. Ce plan de progrès se poursuit à travers l'installation de chaudières équipées de brûleurs à faible émission de NO_x.

Émissions de SO₂



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2).

Émissions de NO_x



Périmètre : tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.2.2).

UTILISATION DES VÉHICULES

Les véhicules thermiques

Tous les véhicules particuliers (depuis le 1^{er} janvier 2011) et utilitaires (depuis le 1^{er} janvier 2012) commercialisés en Europe respectent la réglementation Euro 5, impliquant que tous les moteurs diesel sont équipés d'un filtre à particules. Pour

les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux spécificités des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) et à la réglementation en vigueur.

Réduction des émissions conformément aux normes d'émissions pour véhicules particuliers (Union européenne)

	EURO 1	EURO 2	EURO 3	EURO 4	EURO 5	EURO 6	% DE RÉDUCTION ATTEINT PAR EURO 6 PAR RAPPORT À LA 1 ^{RE} VALEUR LIMITE
<i>Entrée en vigueur (tout type)</i>	1993	1997	2001	2006	2011	2015	
Diesel							
Oxydes d'azote (NO _x)	-	-	500	250	180	80	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NO _x)	970	900	560	300	230	170	-82 %
Particules – en masse (PM)	140	100	50	25	5	4,5	-97 %
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	6×10 ¹¹	6×10 ¹¹	-
Essence							
Oxydes d'azote (NO _x)	-	-	150	80	60	60	-60 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	2 200	2 200	1 000	1 000	1 000	-63 %
Hydrocarbures (HC)	-	-	200	100	100	100	-50 %
Hydrocarbures non méthaniques (HCNM)	-	-	-	-	68	68	-
Particules – en masse (PM)	-	-	-	-	5	4,5	-
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	-	6×10 ¹¹	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

La réduction des émissions polluantes est notamment atteinte par l'amélioration de l'efficacité énergétique des véhicules (nouvelles motorisations *Energy, Stop & Start*). Par ailleurs, le piège à oxydes d'azote de Renault, ou *NO_x trap*, contribue à réduire les émissions polluantes. Ce système chimique piège les oxydes d'azote, puis les transforme en gaz neutres. Ce système de post-traitement, commercialisé aux particuliers dès 2009, est disponible en 2013 sur Mégane Energy dCi 130 Euro 6 sur les principaux marchés européens. En complément du traitement des *NO_x*, ce catalyseur contribue à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète.

Les véhicules électriques

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.

Cette étude, qui prend en compte la baisse des émissions locales engendrées par les véhicules électriques et l'augmentation des émissions liées à la production d'électricité additionnelle, modélise l'impact d'une politique volontariste en faveur des véhicules propres à l'horizon 2020. Dans le scénario testé, les véhicules électriques représentent 25 % du parc roulant en centre-ville au niveau de la zone à trafic limité existante, avec un accès privilégié aux 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 du 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, jusqu'à 30 % pour les concentrations en particules (*PM10*). Près de 50 % de la population du centre historique serait préservée d'une exposition au benzène supérieure à 2 µg/m³ (valeur recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France).

2.4.2.6 SUBSTANCES CHIMIQUES

PRINCIPAUX OBJECTIFS

Fabrication et produit Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques

DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF

2009

ÉCHÉANCE

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.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances dangereuses et organisée en trois pôles :

- le pôle « hygiène industrielle » 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 Renault dans le monde. Il contrôle la composition et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site et pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. 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, une équipe projet « REACH – Management des substances » est chargée de mettre en place les processus et systèmes d'information permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence créées 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 opère des campagnes de substitution des substances toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine depuis les années 1960 et dans les matériaux depuis le début des années 2000. Sachant que le nombre de substances considérées comme nocives à différents degrés croît régulièrement du fait de l'amélioration des connaissances scientifiques, Renault a établi une liste de substances prioritaires. Sont prioritairement substituées les substances CMR (cancérogène, mutagène, reprotoxique), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression et ce à l'échelle mondiale.

Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à sa norme substances. Cette dernière prohibe l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, liste les substances dont la substitution est prioritaire, et impose aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Son application est contrôlée par chacun des trois pôles compétents.

Renault applique une politique de transparence conforme à la réglementation envers ses clients professionnels et particuliers.

Au-delà des substances usuelles et risques avérés, Renault est attentif aux potentiels impacts sanitaires des innovations technologiques. Suite à l'émergence d'applications industrielles faisant intervenir des nanomatériaux manufacturés, Renault a mis en place un groupe de veille pluridisciplinaire en charge de l'évaluation des risques sanitaires associés. L'inventaire des applications de nanomatériaux et l'analyse des niveaux d'exposition des salariés et clients à ces nanomatériaux n'ont mis en lumière aucun cas d'exposition potentiellement nocive dans les conditions usuelles d'utilisation. Le développement de l'usage des nanotechnologies ne fait pas partie des objectifs de R&D de Renault. Les utilisations correspondent aux usages couramment proposés par les fournisseurs de l'industrie Automobile.

2.4.2.7 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 les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans 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 2013, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique de Renault représentaient une surface totale de 11 362 hectares dont 50 % 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.

PRÉVENTION

En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le risque de pollution associé aux installations existantes et de renforcer le niveau de protection en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention sols décrit les mesures de protection à appliquer pour chaque type d'installation. Ces deux outils sont déployés dans l'ensemble des sites industriels détenus par Renault dans le monde. La politique de prévention repose enfin sur le suivi de la composition des eaux souterraines. Systématique en cas d'exigence réglementaire (tous sites industriels en France), ce suivi est aussi réalisé volontairement par Renault lorsque des sources potentielles de pollution ont été identifiées, afin de s'assurer qu'il n'y a aucun déplacement de polluants vers des zones sensibles.

Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements français ont été équipés entre 2010 et 2011 de moyens durables de prévention (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau européen de RRG, le déploiement des moyens de prévention prioritaires (neutralisation ou extraction des cuves enterrées simples et remplacement par des cuves de stockage aériennes ou à doubles parois) a été finalisé en 2013.

DÉPOLLUTION

La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur l'interprétation de l'état des milieux et vise à garantir l'adéquation entre les impacts et les usages identifiés. 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 les risques sanitaires et environnementaux associés ;
- un diagnostic physique des sols est réalisé sur le site en fonction des résultats de l'étude historique et documentaire ;
- si les sources de pollution et les risques sont confirmés par le diagnostic, les opérations de remédiation sont engagées. Ces opérations sont réalisées par des prestataires spécialisés reconnus pour leur savoir-faire, sous la supervision du spécialiste métier sol 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 2013, 20 établissements ont fait ou font l'objet d'un chantier de dépollution.

2.4.2.8 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 ses nuisances sonores 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.

UTILISATION DES VÉHICULES

Conformément à la réglementation européenne en vigueur, les véhicules thermiques produits par Renault 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.

2.4.2.9 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. Cette évaluation a été menée pour l'usine de Tanger inaugurée en 2012. Au Brésil, Renault est allé au-delà et, en accord avec les autorités locales, a mis en place en 2008 un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m², 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

En 2013, un diagnostic biodiversité a été réalisé sur le site d'ingénierie du Technocentre (France), qui compte plus de 80 hectares non imperméabilisés.

2.4.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE ◆

PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2013
Réduire les impacts sur la base de l'analyse cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Sandero / Nouvelle Sandero : Réduction de -10 % à -16 % selon les impacts
Publier les analyses cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes	2009	2013	Publié : Fluence Z.E Publication prévue au 1 ^{er} semestre 2014 : Kangoo Z.E, ZOE, Twizy
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 %

2.4.3.1 ORGANISATION ET RESSOURCES

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et décidés au sein du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur stratégie et 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 les différents secteurs de l'entreprise.

La Direction de la stratégie et du plan environnement (DPE) s'appuie sur un réseau transversal à toutes les fonctions de l'entreprise. Par exemple, le réseau environnement industriel est composé d'un service spécialisé au sein de la Direction des fabrications et de la logistique et de correspondants dans chacune des usines. De même, le réseau recyclage associe, sous la supervision d'un coordinateur Groupe, des équipes intervenant en phase de conception, en fabrication et en après-vente. Compte tenu de la technicité des sujets, les membres du réseau environnement sont fréquemment intégrés aux filières d'expertise créées depuis 2010 par Renault. La DPE collabore étroitement avec les experts *leaders* du Groupe, notamment dans les domaines « énergie, environnement et stratégie matières premières » et « CO₂ véhicule ».

RESSOURCES ◆

Renault consacre chaque année près de 2 milliards 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 200 millions d'euros sont affectés annuellement à la recherche et à l'ingénierie avancée. Une part importante des dépenses de recherche et ingénierie avancée 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. En 2013, cette part était de l'ordre

de 60 % (recherche et ingénierie avancée uniquement, hors développement des véhicules).

Sur le périmètre industriel, Renault consacre entre 25 et 35 millions d'euros par an au maintien du développement, à la mise à niveau et à l'amélioration de la performance de ses installations de production et distribution d'énergie, d'air comprimé, d'eau et de ventilation ainsi qu'à ses équipements de traitement et recyclage des effluents liquides, de gestion des déchets, de prévention des pollutions des sols, de prévention des incendies et de mesure des rejets atmosphériques. À ces investissements s'ajoutent les coûts de fonctionnement associés aux activités de prévention et réduction des impacts environnementaux.

Enfin, *via* sa filiale Renault Environnement créée en 2008, Renault affecte des ressources financières au développement de partenariats et à la prise de participation dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s, est présidée par le Directeur du plan environnement.

COMPÉTENCES ET FORMATION ENVIRONNEMENTALES

Renault propose 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). Des actions de sensibilisation sous la forme de campagne d'affichage et d'ateliers d'exercices pratiques sont régulièrement organisées. Par exemple, la majorité des usines ont recours à des *Dojo* tri des déchets : ces ateliers sont l'occasion de mettre en pratique, avec des déchets liés à l'activité quotidienne, les règles de tri.

Dans les fonctions ingénieries les collaborateurs ont accès à des formations en lien avec leur métier proposées sous forme de modules standards (par exemple, formation des auditeurs ISO 14001, conception en vue du recyclage) ou sous forme 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 sur véhicules et électriques.

2.4.3.2 AGIR TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE

ANALYSE DU CYCLE DE VIE (ACV)

Apporter des réponses pertinentes et efficaces aux enjeux environnementaux nécessite d'adopter une approche globale, en évitant autant que possible de déplacer les impacts d'une étape du cycle de vie vers une autre ou encore de générer des effets croisés (réduire un impact, mais en augmenter un autre). Conscient de cet enjeu, Renault s'est fixé pour objectif de réduire l'empreinte environnementale de ses véhicules en prenant en compte l'ensemble de leur cycle de vie. Dans cette optique, des ACV sont réalisées par des équipes spécialisées :

- en amont du cycle de conception, pour analyser les impacts et bénéfices environnementaux potentiels des innovations technologiques. Ainsi, des données étayées sont disponibles dès les premières étapes de conception des nouveaux véhicules et alimentent les arbitrages sur l'introduction d'innovations et sur les performances techniques, environnementales et économiques des véhicules ;
- en aval du cycle de conception, pour confirmer et mesurer la réduction des impacts environnementaux d'une génération de véhicule à l'autre.

ÉCO-CONCEPTION ◆

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit deux à cinq ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché du véhicule. Renault a pour politique d'intégrer l'environnement aux processus de développement usuels qui structurent le travail des concepteurs, mais également des fournisseurs de composants et de matériaux.

L'éco-conception des véhicules Renault et Dacia porte en particulier sur :

- la réduction des consommations de carburant et des émissions polluantes, qui réduit les impacts environnementaux à l'usage ;
- la possibilité de recycler 85 % de la masse des véhicules en fin de vie et d'en valoriser 95 %, notamment par l'extraction des fluides, le démontage et la réutilisation des pièces ;
- l'utilisation de matériaux recyclés ;
- le pilotage de la masse du véhicule ;
- le pilotage du bruit généré par le véhicule ;
- la suppression des substances potentiellement toxiques dès lors qu'une alternative technique est disponible ;
- la mise à disposition, dans le véhicule, d'aides à l'éco-conduite.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 57 % de pièces achetées, l'éco-conception repose largement sur l'implication et la coopération de nos fournisseurs, pilotés par la Direction des achats et Renault-Nissan Purchasing Organization (cf. chapitre 2.2.3).

LOGISTIQUE ◆

L'organisation environnementale, mise en place depuis 2010 au sein de la fonction logistique de Renault a été étendue sur un périmètre international en 2013. L'année 2013 est aussi une année charnière pour l'extension du périmètre de couverture des outils de mesure des émissions de CO₂. D'autre part, les équipes environnementales de la logistique Renault et Nissan ont travaillé ensemble pour faire converger les méthodes de calculs et les indicateurs de performance.

Le management de l'environnement en logistique porte sur :

- la mesure et le suivi des émissions de gaz à effet de serre ;
- le chiffrage des impacts financiers liés aux performances environnementales (écotaxes poids lourds, coûts du carburant) ;
- l'évaluation des performances environnementales des prestataires logistiques et leur classement ;
- la mise en place d'actions de réduction des émissions en partenariat avec les prestataires et l'ensemble des métiers concernés ;
- la veille réglementaire et technologique, afin d'assurer le progrès continu et la pertinence des solutions étudiées.

FABRICATION

Le groupe Renault a fait le choix d'un fonctionnement décloisonné. Le réseau environnement est transversal et met en relation les métiers de l'environnement et les autres processus de l'entreprise mais aussi les sites entre eux. Cette organisation intégrée s'appuie sur :

- une formation de l'ensemble du personnel aux enjeux et pratiques de la protection de l'environnement et à leur prise en compte dans leur activité quotidienne ;
- un réseau de correspondants environnement intégrés aux départements de production, au sein desquels ils occupent une autre fonction métier ;
- une équipe de spécialistes au sein de chaque site de production chargée de coordonner les actions de progrès environnemental et la conformité sur l'ensemble du site ;
- des experts *corporate* chargés de définir et déployer les politiques techniques du Groupe, de fournir une assistance aux sites et aux projets, d'organiser le partage des meilleures pratiques et le *reporting* des données environnementales.

Le réseau environnement industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend plus de 200 personnes réparties dans 13 pays et 47 sites et filiales. L'originalité de ce mode de management réside dans le développement d'une organisation transversale visant à améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau, ce qui permet à Renault de mettre en œuvre des actions et des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

Le management de l'environnement dans les usines Renault repose sur 6 piliers.

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 l'intégration des exigences réglementaires et des règles techniques métiers de Renault lors de la conception du site. La conformité est évaluée à chaque jalon formel du projet industriel jusqu'à l'obtention des performances attendues ou des dérogations pertinentes.

Les règles techniques métiers E&HSE, revues en 2013, portent sur la conception des réseaux électriques, d'air comprimé, de chauffage et ventilation, sur les installations de traitement des eaux, des rejets atmosphériques, de gestion des déchets ainsi que sur les équipements de prévention des pollutions des sols et de prévention des risques d'incendie. Dans chacun de ses domaines, les standards définis sont applicables à l'ensemble des usines du Groupe (seuls les standards de ventilation varient en fonction des zones climatiques).

Afin d'assurer la flexibilité nécessaire aux projets tout en assurant l'application des principes majeurs de prévention des risques et pollutions, le niveau de priorité de chaque item est spécifié. Pour les items dont le niveau de priorité est le plus élevé, toute dérogation doit être validée par le Directeur fabrication et logistique Groupe et le Directeur industriel de la Région concernée, sur un avis motivé de l'expert leader. Aucune dérogation à une exigence réglementaire n'est possible : les règles techniques métiers ne s'appliquent qu'en l'absence de réglementation ou lorsque la réglementation prévoit un niveau de prévention moindre.

Une démarche d'amélioration continue dans le cadre d'ISO 14001

À partir de 1999, en s'appuyant sur la norme ISO 14001, Renault a adopté une démarche systématique d'amélioration continue pour assurer la conformité réglementaire et réduire ses impacts environnementaux. Depuis 2008, 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault est certifiée ISO 14001 (soit 32 sites de fabrication) ainsi que 11 sites tertiaires, logistiques et d'ingénierie.

Renault eco² et Dacia eco² qui intègrent l'ensemble du cycle de vie des véhicules s'appuient notamment sur la certification ISO 14001 de leur site de production.

Des outils et standards transversaux

Afin d'assurer un seuil minimal de protection des personnes, des biens et de l'environnement partout dans le Groupe, la démarche de progrès environnemental et de prévention des risques s'appuie sur des outils et standards transverses gérés par des fonctions expertes. Ces outils et standards, principalement dédiés aux fonctions industrielles et logistiques, sont partagés avec la fonction commerciale et l'ingénierie en tant que de besoin. Les principaux outils sont :

- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales nationales et communautaires ;
 - un système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;
 - un système de *reporting* des impacts environnementaux et consommations énergétiques (R2E) ;
 - une base de données Chemis (acronyme pour *CHEMical Information System*) disponible au sein du groupe Renault dans différentes langues, 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 ;
- À ce jour, Chemis capitalise des informations notamment scientifiques et réglementaires sur plus de 7 000 produits, et assure une veille permanente sur plus de 6 000 substances ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E&HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

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 des gestes

environnementaux au poste de travail par la pratique quotidienne se met en place *via* le processus SPR.

Sur la base des standards de gestion des produits chimiques et traitement des déchets, définis par les fonctions expertes de l'ingénierie de production, les usines intègrent les exigences environnementales et sanitaires dans la documentation relative à chaque poste de travail (fiches de poste) et assurent la formation des opérateurs.

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 définir, en amont des projets, des objectifs et leviers de réduction des impacts sur l'environnement.

Le contrôle

Le groupe Renault a son référentiel d'audit Environnement interne, en intégrant les exigences de la norme ISO 14001, mais également les principaux standards internes du Groupe en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations. Les audits internes répondent à un double objectif : d'une part s'assurer de l'application des exigences de la norme ISO 14001, d'autre part ils permettent également d'évaluer la performance environnementale en prenant en compte des thèmes transversaux liés à la protection de l'environnement et à la prévention des risques dans les sites et établissements. L'audit interne informe la Direction concernée de sa performance environnementale, sur l'état de son programme et de sa réalisation, pour permettre la mise en place des actions de progrès. À ce titre, les audits internes sont réalisés par des membres du réseau environnement (Responsables environnement et spécialistes métiers), à travers des audits croisés, favorisant les échanges de bonnes pratiques entre sites et en accélérant les échanges entre métiers pour l'amélioration de la performance environnementale. À fin 2013, le réseau dispose d'environ 70 auditeurs internes formés et qualifiés suivant les procédures du groupe Renault.

UTILISATION DES VÉHICULES

Les analyses de cycle de vie montrent que plus de 75 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Parmi les leviers de réduction des impacts environnementaux en phase d'usage, l'éco-conception et les pratiques du réseau commercial sont sous le contrôle direct de Renault, qui les utilise. Toutefois, le comportement des utilisateurs de véhicules et leurs usages constituent également un gisement de progrès considérable. Renault s'attache donc à promouvoir l'éco-conduite et à faciliter l'auto-partage.

Éco-conduite

Grâce aux outils embarqués et à l'application des conseils d'éco-conduite, la baisse de consommation (essence, diesel ou électricité) peut atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite. Pour un véhicule électrique, ceci représente environ 30 km d'autonomie supplémentaire. C'est pourquoi, outre la mise à disposition d'aides embarquées à l'éco-conduite (cf. 2.4.2.1), Renault a développé au cours des dernières années des outils et offres de formation à l'éco-conduite.

Ainsi les simulateurs d'éco-conduite sur véhicules thermiques et électriques développés par Renault permettent de montrer à l'utilisateur son potentiel de progrès et de lui prodiguer des conseils adaptés. Mis à jour pour correspondre aux véhicules les plus récents (Nouvelle Clio, Captur, Kangoo, ZOE), deux de ces simulateurs seront prochainement mis à disposition des stagiaires du Circuit Renault de Saint-Just (France). Cet espace, inauguré en juin 2013, est dédié à l'apprentissage de la « conduite positive », c'est-à-dire une conduite sûre, économe et responsable. Ouvert à tous les publics, les stages proposés mêlent théorie et pratique sur une journée.

En 2013, la formation des collaborateurs Renault, initiée dès 2009, s'est poursuivie. Depuis son lancement, près de 1 000 collaborateurs ont suivi cette formation. En partenariat avec ECF (école de conduite française) et l'*International Federation of Safety Education Network* (IFSEN), Renault propose les formations *Driving eco²* sur véhicules thermiques et électriques à ses clients entreprises. En 2013, ces formations sont disponibles en France, Espagne, Maroc, Belgique, Pays-Bas, Pologne et Turquie.

En complément de l'offre de formation *Driving eco²*, Renault propose à ses clients professionnels une offre de télématique embarquée (*Fleet Asset Management*). Lancé en France en 2012, *Fleet Asset Management* permet aux gestionnaires de flottes d'entreprises d'accéder à distance aux données de roulage des véhicules et ainsi de suivre les performances d'éco-conduite des collaborateurs et les émissions associées à leurs déplacements.

Auto-partage

L'auto-partage, notamment pour les usages urbains et sur véhicules électriques, est un levier de réduction des impacts environnementaux et spatiaux des véhicules. L'auto-partage permet notamment de réduire le trafic inutile lié à la recherche de stationnement et les émissions atmosphériques et sonores associées. Ce bénéfice est démultiplié lorsque les véhicules auto-partagés n'ont pas d'émissions à l'usage, comme dans le cas des véhicules électriques. Du point de vue spatial, l'auto-partage réduit l'emprise des places de stationnement sur l'espace public.

L'expérimentation *Twizy Way* menée en 2012 et 2013 sur le territoire de l'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines (France) a permis à Renault d'analyser les contraintes spécifiques à la pratique de l'auto-partage. Si Renault ne se positionne pas directement comme opérateur de services d'auto-partage et a cédé l'activité *Twizy Way* à fin 2013, cette expérience lui permet d'intégrer, en amont, les besoins des opérateurs et des usagers des services d'auto-partage. Renault veut être un facilitateur d'auto-partage.

Dans cette optique, *Twizy* et *ZOE* sont disponibles dans une version prédisposée à l'auto-partage, équipée d'une connectique adaptée. Au-delà de ces deux modèles, Renault travaille à rendre ses futurs véhicules nativement partageables, en intégrant les besoins de connectivité dès la conception.

En 2013, des discussions ont été engagées avec le groupe Bolloré en vue de développer conjointement des solutions complètes d'auto-partage de véhicules électriques en milieu urbain.

Management de l'environnement dans le réseau commercial

En créant la signature Renault *eco²*, Renault valorise commercialement l'engagement de l'ensemble des métiers pour la protection de l'environnement. Par ailleurs, le réseau commercial est le premier relais auprès des clients en termes de produits, de valeurs et d'identité de marque. C'est pourquoi le réseau commercial primaire, composé des établissements de la filiale Renault *Retail Group* et de concessionnaires privés, s'engage dans le management de l'environnement en vue de préserver la valeur de son patrimoine et l'image de marque de Renault.

Depuis 2007, RRG, distributeur des marques Renault, Dacia et Nissan dans 13 pays d'Europe, a mis en place une démarche de *management environnemental*. Un coordinateur environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en France et en Europe. Il déploie un corpus de procédures de management environnemental, mises à disposition *via* l'intranet RRG. RRG déploie en France (depuis 2011) et en Europe (depuis 2013) une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements.

Renault Retail Group - impacts environnementaux

	FRANCE	EUROPE HORS FRANCE	PRINCIPALES MESURES DE MANAGEMENT ET DE RÉDUCTION DES IMPACTS
Nombre d'établissements	129	87	
Taux de couverture du <i>reporting</i>	100 %	100 %	
Déchets (tonnes)	9 751		
• dont Dangereux	2 657	Non disponible	• Contrats de gestion des déchets par prestataires spécialisés
• dont Non Dangereux	7 094		• Consignes de tri
Consommation d'énergie (MWh PCI)	120 442	54 681	• Plan d'économies d'énergie, notamment en périodes de fermeture
Émissions de gaz à effet de serre (t eq CO ₂)	19 251	16 278	• Plan d'économies d'énergie
• dont liées à la combustion	15 464	5 964	
• dont liées à l'électricité consommée	3 660	10 314	
• dont liées aux gaz frigorigènes	127	Non disponible	
Émissions de COV (tonnes)	96	Non disponible	
Consommation d'eau (m ³)	161 118	171 685	• Contrôle de fuite sur base des factures
			• Séparateurs d'hydrocarbures avant rejet en réseau d'assainissement
Sols et nappes souterraines			• Extraction ou neutralisation des cuves à simple paroi enterrées
			• Équipements de prévention (bacs de rétentions, cuves double-peau ou aériennes)

Renault accompagne également son réseau de concessionnaires et d'agents. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque pôle régional. Les coordinateurs environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.

Par ailleurs, la DCF accompagne le réseau en proposant un panel 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 affaires, le réseau commercial n'est pas engagé dans une démarche de certification ISO 14001. Toutefois, en France, la Direction commerciale de Renault procède à des audits environnementaux sur la base d'un référentiel élaboré avec le coordinateur environnement RRG et les spécialistes environnement du groupe Renault. En 2013, ces audits ont porté sur 100 % du réseau commercial primaire (RRG et concessionnaires privés).

FIN DE VIE DES VÉHICULES ◆

Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose qu'en 2015 tous les véhicules en fin de vie soient collectés et que 95 % de leur masse soient recyclés et valorisés. 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 véhicules Renault, soit la participation à une démarche collective (constructeurs Automobiles, démolisseurs, pouvoirs publics) de structuration des filières de recyclage de VHU. Renault participe d'autant plus activement que son poids dans le parc roulant est important et s'investit donc particulièrement en France, en Espagne, au Portugal, en Roumanie, en Italie et en Russie.

Dans tous les cas, le dernier propriétaire du VHU est informé et la reprise s'effectue sans frais pour ce 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 énergétiques, 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 2013.

En France, Renault a fait le choix d'investir directement dans la filière de collecte et traitement des VHU. Ainsi, la filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe Sita/Suez Environnement en prenant une participation majoritaire dans la société Indra. Acteur depuis plus de 20 ans de la déconstruction Automobile, Indra fédère un réseau d'environ

350 entreprises de déconstruction Automobile agréées, réparties sur tout le territoire français et les accompagne dans une démarche de progrès pour atteindre les exigences réglementaires et environnementales. Indra a traité ou fait traiter par son réseau 75 862 véhicules hors d'usage en 2013.

Cet investissement répond à un triple objectif :

- remplir les obligations réglementaires de Renault en matière de collecte et traitement des VHU en France ;
- faire évoluer la filière vers de meilleures performances de recyclage et économiques, pour atteindre à un coût optimum l'objectif collectif de recyclage et valorisation des véhicules à 95 % en 2015 ;
- alimenter des boucles courtes de recyclage afin de réduire la dépendance et les consommations de matières premières vierges (cf. chapitre 2.4.2.2).

Ainsi Indra travaille à la conception et l'amélioration de nouveaux outils et processus de recyclage des véhicules hors d'usage (VHU), élaborés et testés sur ses sites de déconstruction et dans son centre de développement de Romorantin. Ces travaux ont valeur d'apprentissage et vocation à être disséminés largement au travers de programmes de formations qu'elle développe et dispense. En 2013, 327 personnes ont été formées.

2.4.3.3 ENVIRONNEMENT ET COMPÉTITIVITÉ

L'effort de réduction des impacts environnementaux est encore fréquemment perçu comme un facteur de coût supplémentaire pour les entreprises. Cette analyse est pourtant partielle et ne prend pas en compte les impacts positifs sur les coûts opérationnels, l'attractivité des produits ou encore sur la diversification des activités.

RÉDUIRE LES COÛTS OPÉRATIONNELS ◆

Les coûts associés aux consommations d'énergie, d'eau et à la gestion des déchets des usines Renault représentent annuellement une charge de plusieurs centaines de millions d'euros. L'optimisation des consommations et de la gestion des déchets constitue donc tout à la fois un levier de réduction des impacts environnementaux des opérations et un levier de réduction sensible des coûts de production. Le programme Drive To Five, qui vise à améliorer la performance économique du système de production Renault, intègre cette dimension : les consommations d'énergie et la gestion des déchets font l'objet d'actions prioritaires.

En 2013, les actions de réduction des consommations d'énergie menées dans l'ensemble des usines du Groupe ont permis d'économiser approximativement 280 000 MWh, pour un coût évité d'environ 14 millions d'euros. Sachant que 13 sites européens du Groupe sont concernés par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions EU ETS, la réduction ou l'évitement de consommations de gaz naturel sur ces sites permet de limiter les impacts financiers de ce dispositif.

De même, optimiser le traitement des déchets en privilégiant le réemploi et le recyclage contribue à la maîtrise des coûts de production. Ceci se vérifie en premier lieu pour les déchets métalliques, dont la revente en vue du recyclage permet de dégager un gain de l'ordre de 175 millions d'euros en 2013. D'autres matières plus spécifiques présentent également un potentiel notable de réduction des coûts. Par exemple, le recyclage des solvants utilisés par l'usine de Maubeuge a permis d'abaisser leur coût de 30 % par rapport à un solvant vierge.

ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS ET SERVICES

Dans un marché Automobile extrêmement concurrentiel, maintenir un positionnement-prix attractif des véhicules est un enjeu majeur. Le recours accru aux matières recyclées et les travaux de réduction de l'exposition aux matières premières critiques s'inscrivent dans cette dynamique de maîtrise des coûts de revient et des prix. Par exemple, le prix d'une tonne de plastique recyclé est sensiblement inférieur à celui d'une tonne de matière vierge. Parmi les actions réalisées en 2013 :

- la réduction des quantités de cuivre et Terres Rares contenues dans les véhicules a généré une économie de l'ordre de 2,8 millions d'euros ;
- la mise à disposition de déchets métalliques de production auprès des fonderies Renault et des fournisseurs de pièces métalliques a permis soit d'améliorer le prix de vente des déchets métalliques, soit de réduire les coûts d'approvisionnement en matière première, soit de négocier des baisses de prix des pièces achetées, générant ainsi une économie de l'ordre de 1 million d'euros en 2013 ;
- l'approvisionnement de la Fonderie de Bretagne en cuivre issu de VHU a réduit le coût de cet additif de 5 % par rapport à l'approvisionnement antérieur.

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 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. Entre 2005 et 2012, cet impact a été systématiquement négatif (à l'exception de 2009).

Si le prix d'achat constitue un déterminant lourd de l'attractivité des produits, il n'est toutefois pas le facteur unique de décision. Ainsi, sur les principaux marchés de Renault (à l'exception de la Russie), les enquêtes réalisées auprès des clients placent systématiquement la consommation en carburant parmi

les 10 principales raisons d'achat d'un véhicule Renault. Le volontarisme de Renault en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO₂ à l'usage, volontarisme qui lui permet d'afficher en 2013 la gamme de véhicules particuliers la plus faiblement émettrice d'Europe, contribue donc sensiblement aux résultats commerciaux du Groupe.

De même, en développant de nouvelles options et services permettant aux clients de maîtriser leur consommation de carburant (aides embarquées à l'éco-conduite, formation à l'éco-conduite) ou encore de prolonger la durée de vie de leur véhicule (pièce de réemploi), Renault vise non seulement à réduire son empreinte environnementale, mais également à fidéliser sa clientèle en lui proposant de nouveaux services et des solutions moins coûteuses.

NOUVELLES ACTIVITÉS

Rechercher conjointement une réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources économiques du Groupe a conduit Renault à explorer des domaines d'activités complémentaires à son cœur de métier et ouvre de nouvelles opportunités d'affaires.

Si l'usine de Choisy, spécialisée dans la rénovation d'organes mécaniques, existe depuis plus de 40 ans, la création en 2008 de la filiale Renault Environnement s'inscrit pleinement dans cette dynamique. À travers ses filiales, Renault Environnement intervient dans les domaines suivants :

- le recyclage des véhicules hors d'usage (société Indra, filiale commune avec Sita) ;
- la gestion des déchets industriels des usines (filiale commune avec Sita) ;
- la valorisation des pièces et matières *via* des filières de recyclage ou *via* la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa).

En 2013, ces 3 activités de Renault Environnement ont généré un chiffre d'affaires de plus de 370 millions d'euros. Chacune de ces activités a enregistré un résultat d'exploitation positif en 2013.

2.5 PERFORMANCES SOCIÉTALES ✦

Il s'agit pour le groupe Renault d'œuvrer pour l'amélioration continue de notre empreinte sociétale, en largeur et en profondeur, tout en limitant les impacts négatifs de nos activités et nos produits et en partageant avec le plus grand

nombre les opportunités qu'ils créent. En ce faisant, nous contribuons à la valorisation et l'attractivité de la marque auprès de l'ensemble de nos parties prenantes. Cette responsabilité opère sur toute la chaîne de valeur.

2.5.1 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 et le réseau de distribution, l'entreprise joue de plus en plus un rôle dans le développement social des territoires d'accueil. Aujourd'hui elle ne cherche plus la simple limitation des nuisances occasionnées par son installation et son activité. Elle cherche à devenir animateur et partenaire de la transformation des communautés dans laquelle elle opère. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les besoins et les attentes des parties prenantes qui l'entourent et de leur apporter des solutions à travers le cœur de métier, la mise en place de solutions innovantes, et l'accompagnement dans le développement individuel et collectif.

La contribution économique de Renault passe avant tout par les salaires versés, les achats et les prestations sous-traitées, les impôts locaux versés. Selon les estimations publiées par l'OICA (*International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*), chaque emploi direct dans l'industrie de l'Automobile (véhicules et/ou pièces) s'accompagne de cinq autres emplois associés dans la fabrication et dans la prestation de services.

La contribution de Renault passe également par l'aide que l'entreprise peut apporter directement au niveau local. Alors qu'auparavant cet apport reposait principalement sur une philanthropie altruiste et *ad hoc*, même si celle-ci pouvait être le reflet des valeurs de l'entreprise, aujourd'hui il s'inscrit dans la durée en s'accompagnant d'une philanthropie plus stratégique, une philanthropie qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, tout en apportant un bénéfice réel à la Société. Mais parce que tout n'est pas qu'une question d'affaires, 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.

Le détail des principales actions de développement et d'accompagnement, de formation, d'insertion, d'éducation et de mécénat est publié dans les sections qui suivent, en fonction de la finalité de chaque action.

2.5.1.1 LES ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

En cohérence avec son cœur de métier, sa vision et ses valeurs, Renault déploie sous l'animation centrale de sa Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) des actions sociétales sur quatre thématiques principales qui sont le reflet de la responsabilité d'un constructeur Automobile liée à son activité, et de sa vision pour un développement durable :

- la **mobilité durable** - Réduire l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule et permettre au plus grand nombre d'accéder à une offre de mobilité durable ;
- la **sécurité routière** - Diminuer le nombre d'accidentés de la route et développer cette expertise dans les pays émergents ;
- l'**éducation** - Développer les compétences de demain et participer à une meilleure équité sociale ;
- la **diversité** - Promouvoir la diversité des talents et l'égalité des chances pour tous, notamment comme moyen d'optimiser la performance et l'attractivité du Groupe.

Ces priorités, fixées en 2009, restent en vigueur car elles ont montré leur pertinence par rapport aux attentes de la Société vis-à-vis d'un acteur économique comme Renault et leur cohérence par rapport au cœur de métier du Groupe.

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de ces thématiques, la DRSE coordonne au niveau global et s'appuie sur un réseau de représentants dans les principales directions et les Régions géographiques du Groupe, ainsi que sur un réseau transversal de correspondants RSE dans la plupart des pays d'implantation.

ENJEUX SOCIÉTAUX DE L'AUTOMOBILE

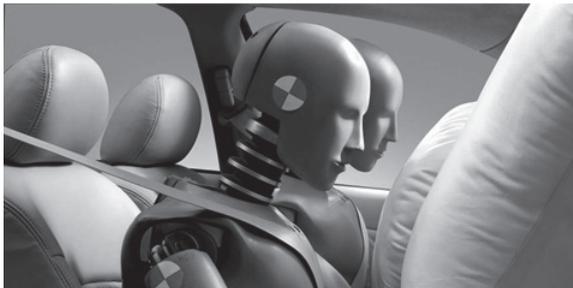


MOBILITÉ DURABLE POUR TOUS

ENJEUX HUMAINS D'UNE ENTREPRISE MONDIALE



DIVERSITÉ



SÉCURITÉ ROUTIÈRE



ÉDUCATION



Ces actions sociétales, au bénéfice des parties prenantes externes à l'entreprise, trouvent leur pendant dans celles déployées auprès des collaborateurs et des fournisseurs pour leur protection et leur développement individuel et collectif, ainsi que pour l'amélioration de la performance du Groupe. Elles complètent les engagements pris par le Groupe en matière de mobilité durable pour tous, mis en œuvre à travers les processus de l'entreprise, ses produits et ses services.

Menées avec des partenaires locaux, au plus près du terrain, les actions sociétales contribuent à l'ancrage local des entités du Groupe et soutiennent le développement économique et social responsable des territoires d'implantation. 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 (voir ci-dessous).

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 2.8.3.1.

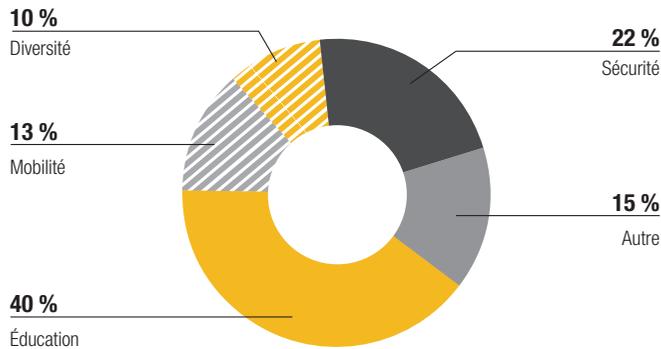
2.5.1.2 LES CHIFFRES CLÉS DES ACTIONS SOCIÉTALES 2013

- 329 actions sont identifiées dans 35 pays, couvrant les 5 Régions géographiques de Renault ;
- 85 % du montant du soutien se positionnent sur les quatre axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe ;
- 87 % du montant sont orientés vers des actions de type « investissement communauté » ; 5 % vers les dons caritatifs, 8 % vers des opérations à caractères commerciales ;
- la Région Europe compte pour 66 % de l'investissement sociétal ;
- la France représente 55 % du montant global.

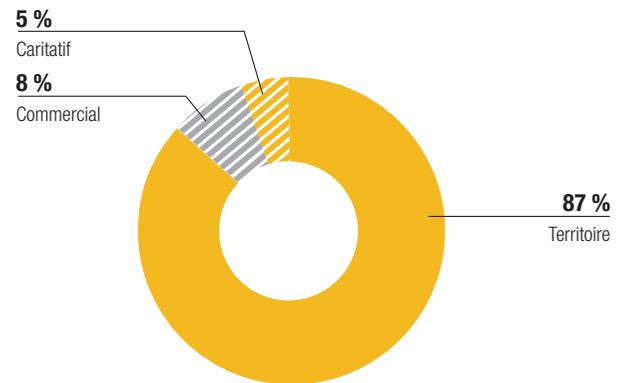
Le détail figure en annexe 2.8.3.2.

Répartition des investissements sociétaux

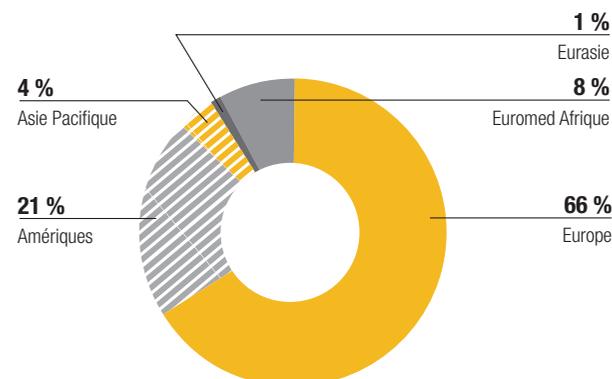
Par thématique prioritaire



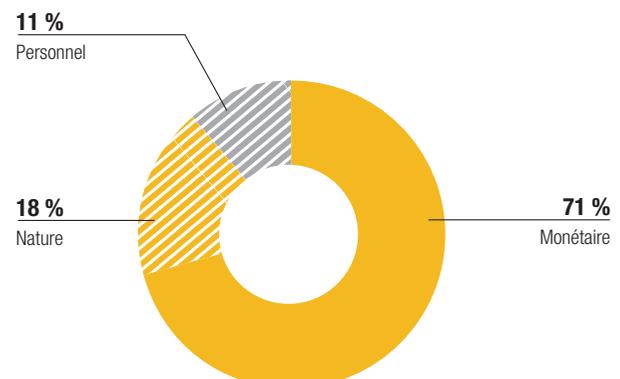
Par type de don



Par région



Par type



2.5.1.3 SOUTIEN DES ASSOCIATIONS ET ONG

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 depuis www.renault.com.

Ce *front office* de dépôt de dossiers de candidatures est ouvert aux organismes externes comme aux salariés de Renault engagés dans des associations. Les demandeurs documentent leurs projets sur leur organisation, les objectifs visés, les indicateurs mesurés, le montage budgétaire. Ils doivent argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE du groupe Renault et s'inscrire dans un des quatre axes de la stratégie (Diversité, Éducation, Mobilité, Sécurité). En 2013, Renault a reçu et traité 130 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. Le détail des 14 projets retenus figure en 2.8.3.3.

Les décisions sur les initiatives à soutenir sont prises collégalement par des représentants du personnel du Comité du groupe Renault, du Juridique, de

la Communication, de la RSE et des différentes Régions internationales lors d'un jury qui se réunit 3 fois par an en comité de sélection. Les demandes de soutien dans les pays font toujours l'objet d'une validation locale pour s'assurer qu'elles soient bien relayées. D'autres demandes pertinentes localement peuvent être traitées en direct sur le budget des filiales.

Ce type de mécénat *ad hoc*, issu du portail mécénat, ou engagé directement par les filiales et sites, permet également à l'entreprise de mener des projets pilotes avec quelques-unes des associations bénéficiaires en vue d'établir une relation plus pérenne.

Depuis 2010, Renault do Brasil soutient activement l'association Borda Viva qui œuvre dans la ville de Curitiba, proche de l'usine de Renault. Elle y mène des actions destinées à favoriser l'accès à l'éducation : création d'une crèche permettant à 250 enfants d'y faire l'apprentissage de la lecture, inauguration d'une bibliothèque publique ou encore le soutien du centre d'insertion par l'éducation, la musique et le sport des personnes handicapées. En 2013, en collaboration avec l'un de ses fournisseurs, Renault do Brasil a pu confier aux femmes de l'atelier de couture de « Borda Viva » la mission de fabriquer les filets anti-grêle à disposer au-dessus du parc de véhicules neufs. Le fournisseur a remis les équipements nécessaires et formé les deux jeunes apprentis qui ont été embauchés pour la coupe des toiles. Au mois de

juin 2013, Renault a remis un « Trophée RSE » à l'association en reconnaissance de ses efforts et résultats (cf. 2.2.3).

L'implication des salariés est également sollicitée via une nouvelle plate-forme collaborative qui leur permet de devenir acteur de la démarche sociétale.

Avec *Giving Corner*, la mise en place d'un programme de fidélité interne convertit les économies générées par les salariés sur les frais de voyages en points de fidélité en euros. Ils peuvent ensuite les reverser à des associations caritatives qui partagent nos valeurs et nos objectifs ou qui impliquent des salariés de l'entreprise.

2.5.2 PROGRAMMES ET ACTIONS DÉPLOYÉS SUR LES QUATRE THÉMATIQUES PRIORITAIRES ◆

Les exemples cités ci-dessous servent à décrire au mieux la politique sociétale de Renault et d'étayer ce discours avec quelques actions concrètes. En illustrant l'engagement à travers des programmes menés au niveau global et/ou national, ainsi que des opérations ponctuelles menées localement, ce document présente un panorama des actions. Il n'a pas pour objectif d'être exhaustif.

2.5.2.1 MOBILITÉ DURABLE

« 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, y compris l'accessibilité économique et physique (chapitre. 2.5.2), 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 ».

LE DÉVELOPPEMENT DE LA MOBILITÉ ÉCONOMIQUE

Soucieux de rendre la mobilité accessible au plus grand nombre, Renault mène des actions concrètes visant à réduire le coût d'utilisation des voitures. À titre d'exemple, Renault a développé la gamme de pièces de rechange MOTRIO, adaptées aux véhicules âgés de plus de 5 ans. Cette gamme se substitue à meilleur prix aux pièces de première monte destinées à durer plus longtemps que l'espérance de vie de la voiture. Combiné à des offres de forfait, voire même à des réparations réalisées dans des garages solidaires soutenus par Renault dans le cadre de la RSE en partenariat avec le réseau, cela permet de réduire considérablement le coût total d'utilisation.

PROGRAMME RENAULT MOBILIZ



Le programme Renault Mobiliz vise à faire de la mobilité un levier d'insertion et de retour à l'emploi. Il a été initié en 2010 et lancé en France en juillet 2012.

Renault Mobiliz est un programme qui s'inspire du *social business* pour faciliter l'accès à la mobilité des personnes en situation de précarité. Il s'agit de mettre à leur disposition des services à des tarifs adaptés (entretien et location ou vente de moyens de transport). Ce programme a été élaboré en coopération avec des partenaires du monde associatif, du monde académique et des acteurs publics. Il constitue un engagement stratégique de long terme et innovant pour inventer et expérimenter les solutions de mobilité pour les populations BOP (*Bottom Of the Pyramid*).

Renault a matérialisé cet engagement par la création d'une société d'investissement (Mobiliz Invest s.a.s.) pour financer les structures innovantes qui développent des solutions de mobilité pour les personnes en difficulté. Le capital de cette société est alimenté par Renault à hauteur de 5 millions d'euros.

La gouvernance de Mobiliz Invest s.a.s. est constituée :

- d'un Comité de surveillance et d'orientation (CSO), présidé par M. Carlos Ghosn et réunissant 60 % de personnalités qualifiées indépendantes ;
- et d'un Comité de direction et d'investissement (CDI) présidé par le Directeur des opérations France et associant un représentant des salariés et 20 % de personnalités qualifiées indépendantes.

Ces deux structures de gouvernance intègrent un processus de dialogue permanent avec les parties prenantes et assurent une prise en compte et une diffusion profonde et pérenne des actions du programme au sein de Renault.

Renault Mobiliz a ainsi, dès sa première année d'existence, engagé des réalisations sur les volets suivants en soutenant trois initiatives :

1. financement par Mobiliz Invest s.a.s. (par prêt ou investissement) d'actions entrepreneuriales :
 - Voiture & Co. (Groupe SOS) pour le doublement du nombre de plates-formes de mobilité gérées. Ces plates-formes accueillent environ 1 000 personnes en réinsertion ou en recherche d'emploi par an et leur proposent des solutions de mobilité en fonction de leurs besoins spécifiques. Ces solutions vont de l'accompagnement individualisé à la location à bas prix de différents moyens de transports ; en 2013, Renault a financé 5 nouvelles plate-formes de mobilité dont celle de la Communauté d'Agglomération de Saint Quentin en Yvelines (CASQY), inaugurée en septembre par le Ministre de l'Économie Sociale et Solidaire. Cette plate-forme incarne les liens étroits tissés entre Renault et les territoires où les sites sont implantés. Ainsi de nombreux salariés du Technocentre sont engagés dans des actions sociales et sociétales au sein de la CASQY,
 - MOBILECO, une société coopérative basée à Montpellier qui a pour mission de développer la mobilité urbaine et l'intermodalité par le biais du véhicule électrique ; c'est aussi une entreprise d'insertion,
 - CHAUFFEUR & GO, une société coopérative basée à Paris dont l'objet est la prestation de chauffeurs sans voitures pour des clientèles qui souhaitent occasionnellement pouvoir recourir à des chauffeurs pour conduire leur propre véhicule. Les chauffeurs sont pour plus de la moitié d'entre eux d'anciens chômeurs qui se sont formés, reconvertis et qui ont même créé leur microfranchise solidaire. Renault a référencé Chauffeur & Go pour ses propres prestations ;

- soutien de la Chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris pour partager les connaissances existantes sur le *social business*, et participation à l'Action Tank Entreprise et Pauvreté présidé par Martin Hirsch et Emmanuel Faber (Danone) pour échanger les bonnes pratiques avec les autres acteurs engagés dans cette démarche et enrichir les expertises en construction dans ce domaine ;
- mise en place de prestations de Garages Renault Solidaires : fin 2013, une soixantaine de garages (concessions ou agents) du réseau Renault se sont portés volontaires pour aider les personnes à faibles ressources à accéder à la qualité des services après-vente du réseau Renault à un prix adapté à leur situation. Le réseau devrait atteindre plus de 200 garages fin 2014. Les bénéficiaires des prestations des garages Renault solidaires sont tous adressés par des organismes prescripteurs, associations ou structures publiques ou parapubliques.

Le projet de garages Renault solidaire, va également donner à la Diac, institution financière filiale de Renault, l'occasion de proposer une offre de financement en micro-crédit pour les clients précaires de Renault. Par ailleurs, Gaïa, filiale de Renault Environnement, va apporter sa contribution pour fournir aux garages solidaires des pièces de réemploi sélectionnées pour permettre de réduire encore les coûts d'entretien des véhicules des clients du programme Mobiliz. Enfin, les pièces Motrio sont toujours largement utilisées par les garages Renault solidaires pour contribuer également à la baisse des coûts d'entretien pour ces mêmes clients.

Mobiliz (www.renault-mobiliz.com) a pour objectif d'être largement déployé dans l'entreprise. Il est source d'une forte motivation des salariés qui sont nombreux à être fiers de l'implication de Renault aux côtés des plus démunis.

Parallèlement aux actions de Mobiliz, le programme de mécénat de Renault accompagne et soutient financièrement des actions portées par des structures associatives locales. Dans de nombreux cas, ces associations ont identifiés un besoin de moyen de mobilité pour accomplir leur mission. Des exemples de ces actions soutenues figurent dans les sections dédiées à la sécurité routière, l'éducation et la diversité ci-après.

L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE : UNE APPROCHE GLOBALE

Renault, la Fondation Renault (cf. 2.5.2.3) et ParisTech ont décidé de s'associer en 2009 pour mener ensemble des travaux de recherche et d'enseignement

Le programme de recherche de l'IMD se décline en quatre axes :

THÈME	ÉCOLE PARTENAIRE	OBJECTIF
L'approche système de la mobilité électrique	Ponts ParisTech Mines ParisTech Polytechnique ParisTech	Comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures
Les modèles d'affaire du véhicule électrique	Mines ParisTech Polytechnique ParisTech Telecom ParisTech	Préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique
La vision mondiale sur les marchés futurs du véhicule électrique	Mines ParisTech Ponts ParisTech	Étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport Automobile vers le véhicule électrique
La technologie	Polytechnique ParisTech Chimie ParisTech Mines ParisTech Ensta ParisTech	Contribuer à améliorer encore la technologie des batteries, ainsi que certaines technologies d'allègement ou d'optimisation architecturale

sur les transformations profondes de la mobilité des personnes et ont fondé l'Institut de la mobilité durable (IMD).

Ouvert à de nouvelles associations, l'IMD pourra accueillir en son sein d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches. Des échanges réguliers ont lieu avec l'Institut de la Transition Énergétique VeDeCom qui regroupe un nombre important de partenaires industriels, académiques et des collectivités territoriales. De plus, l'IMD a initié des partenariats ciblés avec des industriels (Grupo Antolin, Umicore), l'Observatoire du véhicule d'entreprise (association soutenue par BNP-Paribas et Arval), des équipes de recherche hors de ParisTech (Institut des matériaux de Nantes, Observatoire des émergents, Université de Berkeley en Californie, Supelec) ou encore des chaires de ParisTech et ses écoles, telles la chaire de modélisation prospective ou la chaire social business.

La stratégie d'ouverture de sujets de recherche à l'international, initiée en 2012 a été renforcée en 2013. Elle concerne notamment des équipes de Renault en Inde, aux États-Unis, en Chine et des contacts avancés ont été pris dans plusieurs pays européens.

La collaboration entre les ingénieurs de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech a pour objectif de :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques et les nouveaux concepts et modèles d'affaires visant à la mobilité durable ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables ;

Par ailleurs, l'IMD propose aux chercheurs et étudiants ParisTech un espace d'expression privilégié à savoir, le site www.mobilite-durable.org. Ce site, lancé par Renault en septembre 2009, en français et anglais, est désormais identifié comme un des sites de référence pour l'information sur le thème des moyens de transport du futur. Les chercheurs et étudiants ParisTech contribuent à enrichir le contenu du site en publiant les résultats de leurs réflexions sous forme de tribunes, d'articles ou en proposant des ressources documentaires.

Chaque axe de recherche est piloté comme un projet et l'IMD organise deux fois par an des séminaires entre l'ensemble des acteurs de ParisTech et de Renault afin de favoriser l'échange et la fertilisation croisée des résultats de ces recherches. En complément de ces activités, un Comité annuel des fondateurs a lieu afin d'évaluer les actions engagées et de valider le programme de travail des années à venir. Les premières années de fonctionnement de l'IMD permettent de faire un premier bilan des apports de cet institut au domaine de la mobilité durable :

- fonction d'exploration sur des sujets particulièrement importants en permettant d'engager des échanges avec le top management de Renault ;
- anticipation de l'évolution des pratiques de la mobilité en apportant aussi des éclairages nouveaux sur les manières de travailler avec les parties prenantes (l'État, les communautés locales, les fournisseurs d'électricité, etc.) ;
- expertises complémentaires aux compétences de l'entreprise sur des sujets techniquement complexes.

Le Comité des fondateurs qui s'est tenu en septembre 2013 a pu constater que ce partenariat entre Renault et ParisTech satisfait les partenaires.

Les séminaires semestriels de mars et octobre 2013 ont permis de stimuler les échanges entre chercheurs, étudiants Paris Tech et personnels de Renault afin de créer davantage de synergies entre les recherches menées et identifier les modalités de valorisation des travaux, ainsi que les pistes de travail futures. Ainsi, il a été acté que l'IMD doit encore davantage accompagner Renault dans le déploiement massif du véhicule électrique et dans la montée en puissance de la thématique véhicule connecté.

Le Comité des fondateurs d'octobre 2013 a demandé au Directeur de l'Institut de fournir un bilan quantifié, et de montrer dans quelle mesure le programme de recherche sait adapter le coût, la durée, le design des projets de recherche aux enjeux de Renault. Ce bilan contiendra notamment une quantification des leviers de création de valeur de l'Institut. Le comité a demandé à ce qu'une politique de communication soit construite et présentée lors du séminaire de mars 2014 afin qu'elle puisse être déployée en 2014, année durant laquelle une opération sera organisée à l'occasion des 5 ans de l'Institut. Concernant l'ouverture de l'IMD à d'autres entreprises, la priorité est fixée à l'exploration systématique des synergies entre Nissan et Renault. Un travail similaire devra ensuite être mené avec Daimler, ainsi que l'étude des opportunités de collaboration avec des sociétés évoluant dans l'écosystème de la mobilité durable.

2.5.2.2 SÉCURITÉ ROUTIÈRE

LES ENJEUX EN MATIÈRE DE 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.



DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE 2011-2020 SOUTENUE PAR RENAULT

Intégration des enjeux liés à l'international

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 participant 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.

Le *reporting* chiffré sur les actions de sécurité routière (cf. 2.8.3.2) n'inclut pas les dépenses de recherche et développement sur les véhicules et leurs équipements de sécurité.

LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE ◆

La politique et les actions de Renault en matière de sécurité routière suivant une logique intégrant cinq axes :

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.



SENSIBILISER

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.



PRÉVENIR

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.



CORRIGER

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.).



PROTÉGER

SECOURIR

Depuis début 2010, Renault renforce sa collaboration 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.



SECOURIR

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 2012-2013.

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plus de 15 millions de jeunes avec près de 800 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une quinzaine 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 le Maroc, la Bulgarie, la Pologne, la Corée du Sud, le Portugal, la Turquie, le Brésil et la Suisse. Afin de faciliter leur déploiement, et de préserver l'environnement, les outils pédagogiques sont désormais disponibles sous forme d'application pour tablettes numériques.

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 à s'adresser aux enfants du primaire et du secondaire. Le concours international « Tes Idées Tes Initiatives » propose aux enfants de tous âges et de tous pays d'être acteurs de leur sécurité et de leur mobilité. L'édition 2013 de ce concours a permis de mettre en lumière des initiatives très concrètes, mises en application dans des pays comme la Russie, la Serbie, le Liban, l'Inde ou Oman. La rencontre internationale de juin 2013 a été l'occasion de récompenser les meilleures réalisations.

LE « PACTE TKAYES », UN PLAN D'ACTION DU GROUPE RENAULT AU MAROC

Au Maroc, le groupe Renault continue à renforcer son engagement citoyen dans le cadre de son programme sécurité routière « Tkayes », une invitation à respecter la vie et à respecter l'autre, un concept porteur de sens, qui a pour ambition de devenir un état d'esprit et d'inciter à un comportement responsable sur un ton à la fois ferme et amical.

Au mois de novembre 2013, Renault Maroc a organisé à Tanger, un grand circuit, premier dans son genre, dédié à la prévention routière « Le village Tkayes », en partenariat avec le Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, le Comité National de Prévention des Accidents de la Circulation, l'École de Conduite Marocaine et les Délégations de l'Éducation Nationale à Tanger et à Fahs Anjra.

Le Village Tkayes s'inscrit dans la continuité des actions menées depuis 2007 par le groupe Renault Maroc dans le cadre de l'effort national mené en matière de sécurité routière.

- « Concours Tkayes Style » : un concours de création d'affiches autour de la thématique de la prévention routière et la lutte contre les accidents, totalisant plus de 1 000 participants et plus de 33 000 fans. Les 20 meilleures affiches ont fait l'objet d'une exposition itinérante pendant l'été 2013.
- « Tkayes Mix ». Cet été, Renault Maroc a réalisé et assuré la distribution de plus de 20 000 CD reprenant une compilation de chansons de la scène musicale nationale autour de la thématique de la prévention routière. Cette action a couvert des points névralgiques, tels que les stations-service grâce à un partenariat avec Total Maroc, les stations de taxi et les principales plages du Royaume et a concerné plusieurs villes du Royaume : Casablanca, Rabat, Tanger, Tétouan, Salé et Marrakech.
- « Sécurité et mobilité pour tous » déployé auprès de 20 000 enfants dans 150 écoles de 13 villes du Royaume.

Dès début 2013, en plus des actions destinées aux publics externes, ont été mises en place des activités dédiées aux 7 000 collaborateurs de Renault au Maroc ainsi qu'aux conducteurs professionnels.

GRSP – GRISI



GLOBAL
ROAD SAFETY
PARTNERSHIP

Afin de combattre l'augmentation de l'insécurité routière qui accompagne inexorablement l'accès à la mobilité et à la motorisation, Renault est engagé dans deux programmes d'envergure depuis 2005 : le GRSP et le *Global Road Safety Initiative* (GRSI).

<http://www.grsproadsafety.org>

Le GRSP est une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, réunissant les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière.

En 2013, le GRSP intervenait dans 36 pays à travers le monde, touchant directement quelque 38 millions de personnes.

Le GRISI est un programme international de sécurité routière soutenu par cinq des plus grandes sociétés Automobiles et pétrolières du monde (Renault, Toyota, Michelin, Total et Shell) et déployé par le GRSP pour répondre aux enjeux identifiés dans le « Rapport mondial sur la prévention des traumatismes dus aux accidents de la circulation »

En 2009, Renault a confirmé son engagement pour la 2^e phase (2010-2014). Cette nouvelle phase continue les travaux menés au Brésil, en Chine et dans les pays ASEAN et introduit les projets du GRISI et de ses membres sur le continent africain.

Renault continue à soutenir les actions du GRSP et du GRISI au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales. En 2013, Renault a mené des actions avec le GRSP en Pologne, Hongrie, Roumanie, au Brésil et au Maroc.

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.

Une école du même type existe depuis 2004 en Pologne. Elle a déjà formé plus de 13 000 personnes de 280 entreprises différentes.

Chaire et Master 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 experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière dans leur pays.

Prévenir, corriger, protéger



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Renault est un acteur de la sécurité Automobile depuis plus de 50 ans, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui. Son histoire dans ce domaine, jalonné par des *concept-cars* révolutionnaires à leur époque (BRV, Epure) et de multiples publications dans des congrès réputés, se traduit aujourd'hui par une approche intégrée de la sécurité Automobile, basée sur une sécurité passive allant au-delà des exigences médiatiques (prise en compte de la protection à toutes les places, traitement du sous marinage), couplée à une assistance au conducteur dans les phases de conduite normales (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe), afin de lui permettre d'adopter une conduite adaptée.

Cet effort sur la sécurité passive va se maintenir, en particulier en accompagnant la sévrisation des tests consommateurs dans le monde. En complément, l'avenir de la sécurité Automobile passe maintenant par *les Advanced driver assistance systems (ADAS)*, pour lesquels l'action de Renault porte sur la démocratisation des systèmes proposés par les constructeurs du haut de gamme.

Grâce notamment au LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault-PSA Peugeot Citroën) et à sa participation dans de nombreux groupes de travail internationaux, Renault dispose depuis plus de 40 ans de données d'accidentologie permettant d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) des systèmes de sécurité et ainsi d'identifier les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité réelle. Cette approche accidentologique est complétée et enrichie par la recherche en biomécanique, qui permet de mieux comprendre les mécanismes lésionnels à l'origine des blessures observées lors des accidents, et ainsi de proposer une amélioration continue des systèmes de sécurité disponibles dans les véhicules du Groupe.

En matière de sécurité générale du produit, Renault a défini et applique une politique générale qui s'appuie sur :

- un référentiel d'événements clients considérés par Renault comme potentiellement sécuritaires. Ces événements sont systématiquement traités lors du passage en concession ou de rares campagnes de rappel. Ce référentiel est mis à jour régulièrement ;

- une organisation avec des correspondants sécurité générale du produit dans chacune des grandes entités impliquées dans la sécurité du produit, sous l'autorité d'un expert *leader* ;
- la création de dossiers de sécurité par projet (appelés dossiers de démonstration de la maîtrise du risque sécuritaire) ; ces dossiers couvrent les aspects ingénierie, fabrication, vente et après-vente. Ces dossiers sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par l'ingénieur en chef du projet concerné et par l'expert *leader* Sécurité 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.

Hormis la prise en compte de la sécurité Automobile lors de la conception et la commercialisation du véhicule et de ses accessoires, Renault travaille également afin d'offrir la sécurité à des familles financièrement contraintes. En 2013 Renault Afrique du Sud a mené une campagne de collecte de sièges enfants dans son réseau de concessions. Les sièges récupérés étaient ensuite réhabilités puis distribués à des familles en situation de précarité.

Secourir



SECOURIR

En juin 2012, Renault et la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France ont signé une convention de partenariat. Elle formalise la démarche volontaire de Renault d'intervenir auprès des services de secours pour optimiser leur efficacité et la sécurité de tous lors des interventions sur les véhicules accidentés.

Dans le cadre de cette convention, plusieurs actions ont été déployées :

- en 2013, don de 200 véhicules thermiques et électriques aux pompiers pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération ;
- en 2013, formation gratuite de 150 pompiers français formateurs à l'intervention sur les véhicules électriques (VE) des gammes Renault et Nissan ;
- des essais de feu et d'extinction de tous nos VE sont menés régulièrement avec les pompiers français, à l'air libre ou en milieu confiné. Tous les VE de la gamme en cours de développement prennent en compte dans leur architecture les besoins spécifiques des pompiers. Les connaissances acquises lors de ces essais ont été partagées avec Nissan et Daimler ;
- rédaction de fiches d'aide à la désincarcération spécifiques VE destinées aux services de secours. Ces fiches ont été mises en ligne gratuitement dans plusieurs langues de nos pays de commercialisation des VE : <http://www.infotech.renault.com/fo/accueil.action>.

Toutes les fiches d'aide à la décision des nouveaux modèles Renault et Nissan ont été créées et validées par le Ministère de l'intérieur et mises en ligne sur <http://www.infotech.renault.com/fo/accueil.action>.

Une application gratuite pour tablettes ou *smartphones* permet d'accéder directement à ses fiches sur le lieu de l'accident. Développée en partenariat avec la société DESINCAR, elle était mise à disposition des pompiers en octobre 2013. Une proposition de normalisation ISO de ces fiches d'aide à la décision a été demandée conjointement par Renault et PSA. Le format de ces nouvelles fiches a été décidé fin 2013.

L'expérience acquise sur ce sujet avec les pompiers français a été déployée auprès des pompiers allemands et espagnols en 2013.

2.5.2.3 ÉDUCATION ♦

Depuis 2009 l'éducation tient une place prioritaire au sein de la politique RSE du groupe Renault.

Parce que le groupe Renault est conscient que former aux métiers de demain ou aider les plus démunis à accéder au savoir est la clé du développement de la Société et aussi de l'entreprise, les engagements de Renault dans ce domaine ne cessent de croître. Ces engagements se manifestent sous plusieurs formes que ce soit au niveau sociétal, environnemental ou social.

Dans ce sous-chapitre, nous proposons un tour d'horizon des engagements sociétaux 2013 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.

A. 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.

1. La fondation Renault www.fondation.renault.com

Fonctionnant sur le principe de l'égalité des chances, 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-création de programmes académiques avec de prestigieux partenaires universitaires en France (Université Paris Dauphine, École des Ponts ParisTech, Arts et Métiers ParisTech, et à l'international (Université St Joseph au Liban) ;
- l'attribution des « Bourses fondation » (frais d'étude et de séjour) à des étudiants français et étrangers sélectionnés en partenariat avec les universités partenaires de la Fondation situées dans 12 pays dans le monde ;
- le soutien financier à d'autres fondations dédiées à la recherche et à l'enseignement supérieur (Fondation ParisTech) ou dédiées au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondation Georges Besse, Fondation Un Avenir Ensemble).

La convention de fonctionnement de la Fondation Renault qui datait de 2009 a été renouvelée pour 5 ans, par décision du Conseil d'administration du 5 juin 2013. Un programme d'action pluriannuel a été présenté à cette occasion avec un budget de 14 560 000 euros (soit en moyenne 2,8 millions d'euros/an).

Sur le volet académique, la Fondation a soutenu et financé six programmes de formation en 2013 :

- 1 licence professionnelle Véhicule Electrique et Electromobilité (LPVEE) ;
- 3 Masters : Transport et Développement Durable, Mobilité et Véhicule Electrique, Management de la Sécurité Routière ;
- 1 MBA en management multiculturel ;
- 1 doctorant dans le cadre d'un programme qui s'arrête fin 2013 *Zero Carbon Leader Program*.

Ces programmes, qui ont été co-construits avec ses partenaires universitaires, sont tout particulièrement axés sur trois thèmes de recherche qui ont une réalité intrinsèque dans l'entreprise : le management multiculturel, la mobilité durable et la sécurité routière.

La Fondation détecte de jeunes talents, puis les accueille et les soutient pour suivre les programmes qu'elle propose. À ce titre, elle organise et finance également en totalité l'année d'études en France de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France, voyage de découvertes économique et culturelle.

Chaque année, plus de 80 étudiants boursiers d'une dizaine de pays, où Renault est implanté, obtiennent des diplômes sur des programmes innovants en lien avec la promotion de la mobilité durable, du management multiculturel et de la sécurité routière.

2. Investir pour faire entrer l'école dans le monde de l'entreprise

Le groupe Renault œuvre au rapprochement entre le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation car il est convaincu que c'est la seule façon de créer un meilleur fonctionnement des modèles économiques et sociaux pour des économies de marché responsables.

Pour cela, de nombreuses actions et initiatives sont menées au sein du Groupe en France et à l'international :

Soutien des collaborateurs au monde académique : le partage des connaissances est inscrit dans les gènes du Groupe. Nombreux sont les collaborateurs qui, dans le cadre de leur temps de travail, donnent des cours dans les différentes écoles/universités dans le cadre de partenariats officiels comme les programmes académiques de la Fondation Renault, ou les interventions dans les différentes écoles et universités dans les pays où Renault est implanté.

L'entreprise met ainsi à disposition de ces dernières les expertises *ad hoc*, valorisant par la même occasion les salariés impliqués.

Dons de matériels : au-delà de l'expertise des salariés, le groupe Renault, conscient que la connaissance s'acquiert par la mise en pratique des connaissances académiques, a fait de nombreux dons de véhicules et d'outillage aux écoles.

En Colombie par exemple, dans le cadre d'un accord de coopération entre le Service national d'apprentissage (SENA), le Ministère de l'éducation

français et Renault Sofasa, 13 véhicules ont été donnés à l'Institut d'enseignement technique et supérieur (SENA) pour la formation de jeunes techniciens qualifiés. Grâce à ce don aux centres de formation de Bogota, Medellin et Cali, les enseignants et apprentis ont pu développer leurs connaissances pratiques.

En France, dans le cadre de la formation de jeunes à la Licence professionnelle véhicules électrique et électromobilité soutenue par la Fondation Renault, trois véhicules électriques ont été donnés en 2013 à l'IUT de Mantes La Jolie. Ces véhicules, à visées pédagogiques, servent également aux pompiers du département des Yvelines comme outil de formation aux techniques de secours liées à ces nouveaux types de véhicules.

Accueillir les étudiants au sein de l'entreprise, les accompagner vers les métiers de demain : que ce soit *via* l'apprentissage, le stage 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.

En 2013, Renault Espagne a renforcé son dispositif appelé « Renault Expérience » initié en octobre 2012 avec le gouvernement local de Castilla y Leon, et l'Université de Valladolid. C'est désormais une soixantaine de jeunes de niveau Bac+2, destinés à devenir ingénieurs chez Renault en Espagne, qui combinent formation théorique-pratique pendant deux mois et stage d'un an au sein de la filiale espagnole. 40 % d'entre eux seront embauchés par la filiale à l'issue de leur formation.

En France, par exemple, La Fondation Renault *via* son programme de Licence Professionnelle Véhicules Électriques et à Électromobilité prépare les jeunes aux métiers de demain sur la mobilité électrique. En 2013, l'entreprise a offert aux étudiants des deux premières promotions de cette licence professionnelle une trentaine d'apprentissages dans ce nouveau domaine. Plus de la moitié des étudiants de la première promotion de 12 jeunes a pu poursuivre 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 parallèle des stages et apprentissages en entreprise, 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.

À Sandouville, l'un des sites industriels de Renault en France, 120 collégiens, lycéens et étudiants de la région ont pu assister à la semaine de l'industrie. Ils ont été reçus par les salariés qui ont pu répondre à leurs questions sur le cycle de vie d'un véhicule, l'organisation d'une journée de travail à l'usine, les métiers exercés.

Au Technocentre de Renault à Guyancourt, des collégiens sont venus faire classe dans les locaux. Ce dispositif qui visait à renforcer le lien entre Renault et les jeunes issus de zones d'éducation prioritaire leur a permis de réfléchir à leur orientation.

Aux Pays-Bas en 2013, des écoliers de l'école hindoue « Shri Laksmi » à Amsterdam, issus de quartiers défavorisés, ont tous été accueillis par le Directeur financier de la filiale pour découvrir les principales missions et métiers de la filiale.

En Colombie, la filiale Sofasa a permis la découverte des métiers de l'Automobile à des jeunes *via* une autre forme du programme « Renault Expérience ». 450 étudiants de l'université Pontificia Bolivariana de Medellin ont pu découvrir les processus mis en place par la filiale à l'occasion du développement industriel et commercial de Renault Duster. Ce programme est déployé par Renault do Brasil depuis 2009 dans les universités du Paraná et également en Argentine.

L'accueil de professeurs en entreprise : grâce au partenariat entre la Fondation Renault et la Fondation Croissance Responsable, l'entreprise s'est ouverte aux professeurs des collèges et lycées, et aux conseillers d'orientation. Ce dispositif innovant qui rapproche les mondes de l'école et de l'entreprise, offre des stages de découverte de trois jours en entreprise à des enseignants ou conseillers d'orientation.

Être challengés à l'école sur des projets en lien avec l'entreprise : pour sa 7^e édition, « Course en Cours » compétition autour de la F1 a rassemblé en 2013 plus de 140 collégiens, lycéens et leurs enseignants issus de 24 académies en France. Cette compétition dont l'objectif est de concevoir, fabriquer et tester en équipe une F1 électrique en modèle réduit, permet aux jeunes de créer un *concept car* original à partir des outils professionnels utilisés dans l'entreprise (CATIA, etc.). Renault les accompagne grâce au savoir-faire de ses ingénieurs. Cette expérience exceptionnelle permet aux jeunes de découvrir les métiers de l'Automobile et peut-être de susciter des vocations.

B. 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 création de valeur pour un état, un pays, une entreprise, et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique sociale RSE des actions de mécénat permettant l'accès à l'éducation aux plus méritants.

1. École et égalité des chances

L'égalité des chances est au cœur des valeurs de la RSE 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.

En Russie, par exemple, le programme « Début dans le métier » a permis à 30 jeunes orphelins âgés de 14 à 18 ans de découvrir l'usine de Moscou pendant les vacances scolaires. Au programme, la visite de l'usine, mais aussi l'ouverture à d'autres métiers avec la visite d'une caserne des pompiers, d'un hôtel, d'une imprimerie, d'une banque, etc.

Au Burkina Faso, la filiale financière du groupe Renault, RCI Banque, a contribué à une opération contre l'illettrisme *via* le soutien de la création d'un centre éducatif. Elle a profité de son déménagement en région parisienne pour fournir au centre éducatif des caissons, armoires, et autres équipements facilitant ainsi la mise en place rapide de ce centre.

Au Brésil, dans la banlieue de Curitiba, 80 enfants de 2 à 5 ans pourront, dès la rentrée 2014, aller gratuitement à l'école maternelle « *Mundo para todo Mundo* » qui est en train de se construire grâce au soutien financier de l'*Instituto Renault do Brasil*.

En Colombie, malgré un taux de scolarisation élevé, les inégalités subsistent entre régions en raison du coût de frais annexes comme les manuels scolaires, les uniformes, les transports. C'est dans ce contexte qu'est né au sein de la filiale colombienne le programme « *Camionetas Renault, para un país imparable* », une campagne sur 12 jours en 4x4 Renault, allant au-devant des populations les plus isolées du pays pour remettre aux écoles du matériel sportif, technologique, ou des instruments de musique.

L'accès à l'éducation est loin de n'être qu'une affaire de régions lointaines. En France aussi, l'accès à l'éducation peut être difficile chez les plus démunis.

L'action de Renault dans ce domaine se traduit en partie par le soutien que la Fondation Renault a décidé en 2012 : soutenir financièrement, et sous forme de parrainages, deux autres fondations œuvrant pour l'égalité des chances auprès des jeunes méritants issus de familles démunies.

C'est ainsi que Renault, via sa Fondation Renault, a versé, en 2013, 20 000 euros à la Fondation « Un Avenir Ensemble » pour venir en aide à 24 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 la Fondation Georges Besse à hauteur de 30 000 euros par an jusqu'en 2014, pour la scolarité d'une vingtaine de jeunes méritants souhaitant mener une scolarité scientifique.

2. Des collaborateurs impliqués

L'aide humanitaire de Renault dans ce secteur se fait non seulement via des aides financières ou en nature apportés directement aux associations et écoles locales, mais aussi grâce à la mobilisation de ses salariés.

En Colombie par exemple, suite aux pluies torrentielles qui avaient provoqué des centaines de morts et plongé des milliers de personnes dans la précarité en 2011, Renault Sofasa avait mobilisé ses salariés pour réunir des fonds. Ces fonds, abondés par la Sofasa, avaient atteint un montant équivalent à 435 000 euros. Grâce à ces fonds transmis au Ministère de l'éducation, deux établissements scolaires ont pu être construits dans les villes de Majagual et Mompox. En 2013, 1 155 jeunes ont pu à nouveau retrouver les bancs de l'école.

Au Brésil également, des salariés volontaires ont participé sur leur temps de travail à la rénovation d'une école maternelle. Grâce au « services bénévoles » animés par l'*Instituto Renault do Brasil*, 22 collaborateurs volontaires ont passé quatre jours à repeindre les murs, refaire le potager et restaurer les bancs de la cour de récréation.

C. 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.

1. Soutien aux institutions académiques : Fondation ParisTech & Université Paris Dauphine

Renault, via sa Fondation Renault, consacre une partie de son budget au soutien financier de la recherche académique.

Ainsi, en 2013, elle a versé 200 000 euros à la Fondation ParisTech dont l'objectif est de contribuer au rayonnement et au développement de l'enseignement supérieur scientifique français et européen, et à la recherche.

La Fondation Renault soutient également la recherche dans le domaine marketing en attribuant chaque année à partir de 2013 et pendant 3 ans, 50 000 euros à l'Université Paris Dauphine pour mener de la recherche en marketing.

2. Institut de la mobilité durable (IMD)

Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont créé en mars 2009 l'Institut de la Mobilité Durable afin de pouvoir cerner à la fois les enjeux liés à l'avenir des transports de personnes et à la fois la conception de systèmes de mobilité innovants et écologiques (notamment électriques). Ses axes de recherche tournent autour des systèmes de mobilité électrique, des *business model* associés, de la vision mondiale du basculement des transports vers le véhicule électrique, les technologies de batteries (cf. 2.5.2.1).

2.5.2.4 DIVERSITÉ ♦

La politique diversité menée par Renault se décline à travers cinq champs d'actions prioritaires : le genre, le handicap, l'âge, l'origine et les nationalités, l'orientation sexuelle. Les actions visent deux objectifs clés : développement des collaborateurs dans toute leur singularité et performance de l'entreprise grâce à la diversité des talents (cf. 2.3.2). Un engagement qui se prolonge sur le plan sociétal avec de nombreuses actions concrètes portant sur le genre et le handicap, parmi lesquelles on peut citer :

LA PROMOTION DES FEMMES EN ENTREPRISE ET DANS LA SOCIÉTÉ

L'alliance Renault-Nissan a été partenaire du *Women's Forum* en France en 2013 pour la sixième année consécutive et a renouvelé son partenariat au Brésil pour la deuxième édition de l'événement. 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. Renault a organisé cette année une table ronde sur le thème : comment attirer les talents féminins dans une industrie encore masculine ?

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, ont pour objectif de créer un dialogue avec ces jeunes et les encourager à s'orienter vers des carrières scientifiques.

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. La question de la parentalité et de la conciliation vie privée-vie professionnelle occupe en effet une place importante dans les réflexions et actions de Renault.

Le forum *Netexplo*, organisé par l'Observatoire du même nom depuis 2000, décrypte les usages des nouvelles technologies et permet de faire le point sur les dernières tendances de la révolution numérique. Lors de la dernière édition, un sujet cher à Renault fut abordé : « Femmes et réseaux sociaux : une équation porteuse pour l'entreprise ». Le plateau réunissait Véronique Morali, Virginie Abadie-dalle, Brigitte Dumont et Claire Martin, venue présenter *Women@Renault*.

Créée en 2008 par Véronique Morali, *Terrafemina* est une plate-forme novatrice. Le portail propose aux femmes des contenus exclusifs pour décrypter les différents aspects de leur vie quotidienne : emploi, culture, économie, vie privée et société. À l'occasion de la journée internationale de

la femme le 8 mars dernier, Renault est devenu partenaire de la chronique « Mon *coach* auto » qui accompagne les femmes automobilistes au quotidien. Terrafemina a également publié des interviews de trois collaboratrices de l'Alliance lors du *Women's Forum* de Deauville.

Dialogo est une association d'amitié hispano-française créée pour renforcer les liens économiques et culturels entre la France et l'Espagne. **La Fédération Française des Femmes 3000** organise depuis 2000 la remise de trophées en partenariat avec le Sénat, l'objectif étant de renforcer la visibilité des femmes dans la vie publique, économique et sociale. Maria-Luisa de Contès, pilote *Women@Renault* Espagne, a reçu **le Trophée Entrepreneuriat responsable** pour la mise en place, en 2010, de la plate-forme de collaboration « Forum des Femmes Diálogo ».

En 2013, s'est tenu le **61^e congrès des Femmes chefs d'entreprise mondiales** (FCEM) à Marrakech sous le thème « Femmes entrepreneuses, des valeurs sûres pour une performance durable ». Le groupe Renault était représenté par Claire Martin, Directeur de la RSE et de la Fondation Renault et Taja Maad, Directeur des affaires publiques et de la RSE – Renault Maroc.

PLAN est une organisation non gouvernementale de solidarité internationale qui agit dans 50 pays pour donner aux enfants et aux jeunes les plus marginalisés les moyens de construire leur avenir. **Renault Colombie** s'est engagé au sein de cette ONG notamment à travers la campagne « *because I'm a girl* ». L'objectif de cette action : promouvoir les droits des filles de populations vulnérables de Carthagène, visant à améliorer leurs conditions de vie et leur donner la possibilité de contrôler leur destin à travers un processus d'éducation.

INSPIRE est un programme de *leadership* de l'association *Valued Citizens Initiative*, soutenu par Renault en Afrique du Sud. Pour la 9^e année consécutive, ce programme se concentre sur l'apprentissage des jeunes filles, considérées comme des acteurs majeurs pour le développement du pays. Dans le cadre de cette initiative, 105 filles des écoles du « *Ekhuruleni District* » sont venues au siège social de Renault en Afrique du Sud pour présenter leurs initiatives locales et échanger avec des jeunes leaders sud-africains.

DES PARTENARIATS NOUÉS PAR RENAULT AVEC LES ACTEURS CLÉS DU HANDICAP

Renault est partenaire depuis 16 ans de la Fédération française handisport, pour un soutien financier et la mise à disposition de véhicules. En contrepartie, la FFH accompagne Renault dans des actions de formation et de sensibilisation. Renault a officialisé, en 2013, la création de son « *Team handisport* » à l'occasion des Championnats du Monde d'Athlétisme IPC (*International Paralympic Committee*). L'équipe est constituée de 3 athlètes ambassadeurs : Marie-Amélie Le Fur (athlétisme), Élodie Lorandi (natation) et Alim Latrèche (escrime). Renault les accompagnera jusqu'aux jeux paralympiques de Rio en 2016.

Renault est partenaire de **Jaccede**, association qui a créé un guide collaboratif d'accessibilité et a audité plus de 26 000 lieux en France et 7 000 à l'international. Renault, avec cette association, a démarré le diagnostic avec ses propres sites, réalisé par des collaborateurs de chacun des sites.

Aux côtés de l'association **Arpejeh**, Renault accompagne également des jeunes en situation de handicap entre le collège et les études supérieures.

Les collaborateurs sont aussi à l'initiative d'associations, telles que **le Stade Parisien des Sourds**, pour faciliter la pratique du volley-ball par des personnes malentendantes, **Cheval Bonheur**, qui permet à des personnes handicapées, principalement des enfants, de créer un lien de complicité avec le cheval et **Norm Handi Mer**, qui souhaite rendre la mer accessible à tous en développant des activités nautiques intégrant des personnes valides et des personnes en situation de handicap.

Renault do Brasil et son Institut apportent un soutien financier régulier à l'organisme à but non lucratif de formation **UNILEHU** (« *Universidade livre para a eficiência humana* »), depuis 2005, pour aider les personnes handicapées à se former et trouver un emploi. Par ailleurs, Renault do Brasil encourage le développement du handisport et sponsorise depuis 2012 l'équipe de volley-ball paralympique.

Renault Espagne a noué plusieurs contrats d'achats de biens et services avec des centres spéciaux pour l'emploi des personnes handicapées et collabore aussi avec **l'ONG AFANIAS** pour la formation et l'emploi des personnes avec un handicap mental.

L'athlète paralympique **Teresa Perales** a été nommée ambassadrice de la mobilité durable de Renault en Espagne pour 2014 et 2015.

Pour faciliter l'amélioration de la vie des personnes handicapées, **Renault Nederland** a offert un Renault Z.E. 100 % électrique à une école de chiens-guides.

Renault Autriche a organisé avec l'association **Blickkontakt** une rencontre avec une trentaine de personnes aveugles et malvoyantes, accompagnées de chiens-guides, afin de les familiariser avec les sons de la ZOE.

500 kg de bouchons, collectés dans le cadre d'une campagne organisée par **Women@Renault Turquie**, ont été remis aux responsables de la municipalité de Bursa le 19 février 2013 afin de fournir un fauteuil roulant électrique aux personnes en situation de handicap moteur. La campagne de collecte s'est poursuivie jusqu'à la fin 2013.

Renault Tech, leader européen sur le secteur des véhicules transformés pour les personnes à mobilité réduite

Ce n'est pas au monde de s'adapter à l'automobile mais à l'automobile de s'adapter à l'homme. Depuis plus de 25 ans, RenaultTech conçoit, produit et commercialise des véhicules transformés pour les personnes à mobilité réduite. Leader européen sur cette activité, RenaultTech produit tous les ans plus de 1 000 véhicules adaptés au transport de personnes à mobilité réduite sur les trois lignes de production de son usine d'Heudebouville. Grâce aux aides à la conduite, 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.

Renault et RenaultTech, sur le site d'Heudebouville, ont remis les clés d'une ZOE, équipée d'aide à la conduite, destinée aux personnes handicapées en cours de rééducation. Ce véhicule sert de base pour la formation au transfert, du fauteuil roulant au véhicule, des patients de la Fondation Sainte Marie.

2.5.3 RSE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

UNE ORGANISATION ACHATS DÉDIÉE À LA RSE

L'organisation des achats s'appuie sur des hommes et des processus :

- un réseau international composé d'une centaine de correspondants locaux experts qualitatifs achats formés à la RSE et partageant la même méthodologie d'évaluation ;
- des processus partagés par tous les acheteurs, dans le monde entier, intégrant les critères RSE dans la sélection des fournisseurs ;
- des indicateurs de performance ;
- 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 outil performant (plate-forme Internet) qui permet à la fois de communiquer les informations aux acheteurs et d'échanger avec les fournisseurs sur les plans d'action.

ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

Renault accompagne ses fournisseurs dans une perspective de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de totale transparence et de confiance, sur la base d'un dialogue permanent.

Renault aide ses fournisseurs à répondre à ses exigences RSE en :

- co-construisant un plan de travail réaliste et priorisé selon un planning négocié ;
- leur apportant expertise et conseils associés ;
- partageant les bonnes pratiques.

Cet accompagnement est réalisé par une équipe en central qui supporte en continu les plans d'action des fournisseurs avec le soutien des équipes achats locales. Ainsi en 2013 : 12 sites fournisseurs et 16 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.

À fin 2013 : 97 % des sites non conformes ont été traités soit par :

- progrès (55 %) ;
- blacklisting (29 %) ou abandon (7 %) ;
- plan d'action en cours : (7 %).

Groupes : pour 127 groupes en-dessous du seuil 26 ont été traités soit par :

- progrès (22) ;
- blacklisting (4).

Les plans d'action peuvent être lourds et nécessiter d'importants délais de mise en place, c'est pourquoi nous observons des résultats plus modestes que pour les sites. Cependant nous observons que 100 % des groupes qui ont mis en place un plan d'action ont progressé.

Depuis 2012, des trophées RSE s'ajoutent aux trophées qualité et innovations pour récompenser :

- la performance environnementale ou sociale ;
- le progrès suite à un plan d'action social et/ou environnemental ;
- le développement des compétences de personnes handicapées ou en réinsertion.

UN FONDS DE SOUTIEN AUX PME

Renault est également souscripteur du FMEA. Le Fonds de modernisation des équipementiers Automobiles est un fonds d'investissement qui peut intervenir par apport en fonds propres ou quasi-fonds propres dans les entreprises équipementiers automobiles.

Ces interventions doivent permettre le développement et la consolidation de grosses PME plus rentables, stratégiques, compétitives et capables d'offrir aux constructeurs Automobiles une capacité de recherche et développement et un ancrage international renforcé.

Le FMEA intervient sur le moyen et long terme, généralement pour une durée de 7 ou 8 ans.

Le FMEA investit dans les entreprises suivantes :

- des équipementiers ayant besoin de renforcer leurs fonds propres pour financer le développement de leurs activités et leurs programmes de recherche et développement ;
- des entreprises capables de fédérer et consolider des ensembles plus performants dans les filières de l'équipement Automobile (plasturgie, emboutissage et ferrage, fonderie, caoutchouc, etc.) ;
- des entreprises à forte capacité innovante et à forte croissance, ayant des besoins en fonds propres.

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 MOVEO.

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.

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.

DES ACHATS RESPONSABLES SOUS PILOTAGE

Renault met en œuvre une politique qui a pour objectif de développer l'achat de pièces et services responsables, basée notamment sur le développement du recyclage et la réduction des émissions de CO₂ :

- achat de produits responsables et écologiques, qu'il s'agisse de pièces de première monte ou d'après-vente. Les achats de plastiques recyclés se sont intensifiés pour répondre aux besoins en lien avec l'essor de l'éco-conception. En 2013 Renault a été le premier constructeur Automobile à proposer des filtres à air en papier certifié FSC, en attendant un déploiement sur les filtres à gasoil et à huile ;
- intégration d'un indice ECO dans les cahiers des charges des emballages qui a pour objectif de garantir un taux de recyclabilité de 75 % ;
- déploiement, pour l'après-vente, depuis 1949, de l'utilisation de composants rénovés (injecteurs, compresseurs) permettant une réduction des coûts des assemblages, une amélioration de la disponibilité pour la série et une réduction des émissions de CO₂ (non-extraction de matière première, suppression d'étapes du processus).

La Direction des achats travaille également avec le secteur logistique à l'élaboration d'un outil qui permettra de proposer aux transporteurs routiers des axes de progrès afin de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂. Cet outil sera testé en 2014.

L'organisation et les processus couplés avec un objectif de déploiement au niveau de la Direction des achats (nombre de nouvelles réalisations avec le secteur protégé) ont permis la mise en œuvre de nouvelles opérations avec le secteur protégé à la fois pour les pièces automobiles et les services :

- la Direction des achats de Renault s'est impliquée depuis quelques années déjà dans l'achat au secteur protégé. C'est ainsi que nous soutenons la fondation AMIPI-SLAMI, dont la mission est le développement par l'apprentissage de personnes atteintes de déficiences cognitives, en favorisant leur insertion. La fondation s'appuie sur la réalisation d'activités industrielles de rang 1, au travers de sept sites de production en France. Ces sites produisent des faisceaux électriques pour l'Automobile. SLAMI fournit ainsi depuis 2012 des câblages pour des véhicules de série ;
- la Direction des achats a également organisé le transfert de personnel du secteur adapté vers le secteur classique avec la création de postes d'accueil au Technocentre dans l'espace dédié à l'innovation et dans le centre de documentation ;
- de nombreuses opérations de communication ont également permis le *sourcing* auprès d'Établissements Adaptés ou d'Établissements et Services d'Aide par le Travail : documentations pédagogiques, vêtements publicitaires et panier-repas.

2.6 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques 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.

2.6.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2013

SAM (SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT)

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 2013 : 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 (83/100), et sa notation globale reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto.

	SCORE RENAULT	LIMITE INFÉRIEURE COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR ⁽²⁾
SCORE TOTAL⁽¹⁾	79	89	61
Performances économiques	78	86	65
Performances environnementales	83	88	59
Performances sociales	74	89	58

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs Automobiles.

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 2013 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 16 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARI MI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	B	1

Oekom a créé en 2007 l'indice *Global Challenges Index*, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur www.gcindex.com.

(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.

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 février 2013 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo.

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Disclosure Leadership*

Index, composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2013 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponible sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient la note de 96/100, associée à une note de performance B selon la classification de A à D introduite en 2010.

Pour mémoire :

- le scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (VP, VU, avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.). Plus spécifiquement chez Renault, il s'agit du chauffage, des fluides frigorigènes dans les climatisations (véhicules sur chaîne, usines), des véhicules d'entreprise (*pools taxis*), des essais de véhicules sur pistes et bancs ;
- le scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du scope 2. Les émissions générées par l'électricité liée au télétravail et à l'informatique font partie du scope 2 ;
- le scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».

2.6.2 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES ◆

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- l'Euronext-Vigéo Europe 120 : sont admises dans un indice Vigéo, les entreprises qui obtiennent les meilleures notes agrégées de leurs univers de référence. Ces notes résultent du calcul pondéré du score global qui reflète la performance absolue de chaque entreprise au regard de l'ensemble des facteurs de risques pris en compte par Vigéo dans la définition et l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises ;
- l'Euronext Vigéo Eurozone 120 : cet indice regroupe les 120 entreprises de la zone euro les plus avancées ;
- l'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigéo. Cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;

- l'*ECPI E.Capital Partners Indices* qui est constitué par le cabinet de gestion E.Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;
- le *Global Challenges Index*, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

2.7 TABLE DE CONCORDANCE GRENELLE II

INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE 2 (ART.225-102 DU CODE DU COMMERCE)

THÈMES	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES		
INFORMATIONS SOCIALES					
Emploi					
	Effectifs Groupe	Groupe	2.3.1		
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Répartition des effectifs par région	Groupe	2.3.1		
	Répartition des effectifs par sexe	Groupe	2.3.1		
	Répartition des effectifs par âge	Groupe	2.3.1		
	Nombre de recrutements	Groupe	2.3.1		
Embauches et licenciements	Répartition des recrutements par région	Groupe	2.3.1		
	Nombre de licenciements	Groupe	2.3.1		
	Répartition des frais de personnel par région	Groupe	2.3.1		
Emploi	Ratio frais de personnel sur chiffre d'affaires	Groupe	2.3.1		
	Coût moyen des frais de personnel par région	Groupe	2.3.1		
	Système d'évaluation, de développement et de rémunération	Groupe	2.3.3		
	Rémunérations et leur évolution	Intéressement à la performance du Groupe	Groupe	2.3.3	
Organisation du travail					
Organisation du travail	Organisation du temps de travail	Salariés en télétravail	France	2.3.1	
	Absentéisme	Taux d'absentéisme	Groupe	2.3.3	
Formation					
Formation	Politique de gestion dynamique des compétences		Groupe	2.3.1	
	Suivi de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences		France	2.3.1	
	Développement de la filière expertise		Groupe	2.3.1	
	Qualité du management		Groupe	2.3.2	
	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Développement des talents		Groupe	2.3.2
		Nombre total d'heures de formation		Groupe	2.3.2
	Nombre total d'heures de formation	Nombre total des heures de formation	10 grands pays	2.3.1	
	Egalité de traitement				
Egalité de traitement	Promotion de la diversité		Groupe	2.3.2	
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Taux de femmes managers		Groupe	2.3.2
		Part des postes clés occupés par des femmes		Talent@Renault	2.3.2
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Taux de salariés handicapés		10 grands pays	2.3.2
		Part des postes clés occupés par des profils internationaux		Talent@Renault	2.3.2
	Politique de lutte contre les discriminations	Politique en faveur des jeunes et des séniors		Groupe	2.3.2

THÈMES	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES
Santé et sécurité			
	Prévention des risques psycho-sociaux et du stress professionnel	Groupe	2.3.3
	Cotation des postes de travail en fabrication (ergonomie)	Groupe	2.3.3
	Maîtrise du risque routier	Groupe	2.3.3
	Certification "système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail"	Groupe	2.3.3
Conditions de santé et de sécurité au travail	Suivi de la politique environnement de travail	Groupe	2.3.3
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	2.3.4
	Nombre d'accidents du travail (taux F1)	Groupe	2.3.3
	Nombre d'accidents du travail avec arrêt (taux F2)	Groupe	2.3.3
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	Nombre de jours d'arrêt de travail pour accident du travail (taux G)	Groupe	2.3.3
Santé et sécurité	Taux de maladies professionnelles	Groupe	2.3.3
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	2.3.4
	Communication interne	Groupe	2.3.4
Relations sociales	Nombre des accords majeurs	10 grands pays	2.3.4
	Bilan des accords collectifs	Thèmes des accords majeurs	10 grands pays
Promotion et respect des conventions fondamentales			
Promotion et respect des stipulations fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe
	A l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe
	A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe
	A l'abolition effective du travail des enfants	Accord cadre mondial de responsabilité sociale, sociétale et environnementale	Groupe
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES			
Organisation de la société pour prendre en comptes les questions environnementales	ACV comparative Sandero / Nouvelle Sandero ACV ZOE	Groupe	2.4.2.1, 2.4.3.1, 2.4.3.2
	Fabrication Certification ISO 14001 (nombre et % de sites industriels) Taux de couverture annuel des sites industriels par des audits environnement et prévention	Groupe	Fabrication 2.4.3.2
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Véhicules % des modèles de la gamme "véhicules particuliers" disponibles en version eco ² % des véhicules de la gamme ayant fait l'objet d'une ACV	Europe Groupe	Véhicules 2.2.1.2 2.4.2.
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Nombre de salariés ayant suivi une formation à l'éco-conduite	France	2.4.3.1
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Moyens humains (nombre de collaborateurs) Dépenses de Recherche et Ingénierie Avancée consacrée à la réduction des impacts environnementaux des véhicules Dépenses de réduction des impacts environnementaux des sites	Groupe	2.4.3.1
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Montant des provisions	Groupe	Note 20 sur les provisions - 4.2.7.3

THÈMES	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES
Pollution et gestion des déchets			
Pollution et gestion des déchets	Fabrication Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement Émissions de COV, NO _x , SO ₂ % de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluables % de la capacité de production dotée d'incinérateurs de COV Rejets de METOX, DCO, MES Nombre de sites mécaniques en 0 rejet liquide industriel	Groupe	Fabrication 2.4.2.5 (air), 2.4.2.7 (sol), 2.4.2.4 (eau), 2.8.2.3 (annexe) Véhicules 2.4.2.5
	Fabrication Quantités de déchets générés par les usines totales et rapportées au nombre de véhicules produits Répartition des déchets par type de traitement Nombre de sites sans déchets en décharge	Groupe	Fabrication 2.4.2.3, 2.8.2.3 (annexe)
	Véhicules Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale INDRA Part des ventes réalisées dans un pays au sein duquel Renault contribue à l'organisation de la collecte des véhicules hors d'usage (VHU)	France	Véhicules 2.4.3.2
	Véhicules Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité Émissions sonores homologuées des versions les plus vendues de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	2.4.2.8 et 2.8.2.4 (annexe)
Utilisation durable des ressources			
	Consommation d'eau (m ³ totaux et m ³ /véhicule) Répartition des consommations par source	Groupe	2.4.2.4, 2.8.2.3 (annexe)
	Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		2.4.2.4
	Consommation de matières premières Quantité d'acier, fonte, aluminium, matières plastiques utilisées pour la production des véhicules	Europe et Euromed	2.4.2.2
	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 sur Captur	Groupe Europe	2.4.2.2
	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 2.8.2.3 (annexe) Véhicules 2.3.2.1 et 2.8.2.4 (annexe)
	Fabrication Consommation d'énergie par véhicule Véhicule Nombre de modèles disposant d'aides embarquées à l'éco-conduite	Groupe	Fabrication et véhicules 2.4.2.1
Utilisation durable des ressources	Fabrication Recours aux énergies renouvelables Part d'énergie renouvelable (directe et indirecte) dans les consommations des sites du périmètre industriel Véhicules Nombre de modèles disponibles en motorisation GPL	Groupe	Fabrication et véhicules 2.4.2.1
	Utilisation des sols % de surfaces imperméabilisées	Groupe	2.4.2.7
Changement climatique			
Changement climatique	Fabrication Emissions de gaz à effet de serre totales et par site Emissions de GES direct et indirects Répartition de GES par type de source	Groupe Groupe Groupe	Fabrication 2.4.2.1 et 2.8.2.3 (annexe)
	Véhicules Rejets de gaz à effet de serre Emissions moyennes de la gamme de véhicules particuliers Emissions homologuées des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe Europe	Véhicules 2.4.2.1 et 2.8.2.4 (annexe)
	Adaptation aux conséquences du changement climatique		2.4.2.1
Protection de la biodiversité			
Protection de la biodiversité	Mesures prises pour développer la biodiversité		2.3.2.9

THÈMES	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES
INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE :			
	Développement régional	Groupe	2.5.1
Impact territorial	Sur les populations riveraines ou locales	Groupe	2.2.5 et 2.5.1
Relations parties prenantes	Conditions du dialogue	Groupe	2.2
	Actions de partenariat ou de mécénat	Groupe	2.5.1 et 2.5.2
	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Diffusion des standards RSE dans le processus achats	Groupe
Sous-traitance et fournisseurs :	Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	Suivi de la performance RSE des fournisseurs	Groupe
	Actions engagées pour prévenir la corruption		Groupe
Loyauté des pratiques :	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		Groupe
Autres actions engagées			

2.8 ANNEXES

2.8.1 ANNEXES SOCIALES

Plan d'épargne groupe et PERCO

		NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/13	ACTIF (en millions d'euros)	PERF. 2013 (en %)
FCPE Actions Renault (PEG)				
Fonds Actions Renault ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Près de 100 % actions Renault	43 329	373,7	43,59
Fonds Renault Shares ⁽²⁾	Près de 100 % actions Renault	9 771	76,9	43,60
Fonds Renault Italia ⁽³⁾	Près de 100 % actions Renault	126	1	43,74
FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)				
Impact ISR Performance ⁽⁴⁾	100 % actions européennes	5 940	35,9	19,31
	50 % actions diversifiées			
Impact ISR Équilibre ⁽⁴⁾	50 % obligataires	11 509	129,5	10,85
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
Impact ISR Rendement Solidaire ⁽⁴⁾	30 % monétaires			
	10 % solidaires	2 436	6,6	5,64
Expansor Taux (ex compart. 3) ⁽⁴⁾	95 % obligataires diversifiées	10 287	76	0,98
Impact ISR Monétaire ⁽⁴⁾	100 % monétaires	6 217	23,2	0,10
Natixis Horizon Retraite (PERCO)⁽⁴⁾⁽⁵⁾				
2015	Diversifié	552	2,4	1,02
2020	Diversifié	579	2,3	7,36
2025	Diversifié	308	1	13,74
2030	Actions internationales	296	0,9	16,63
2035	Actions internationales	211	0,6	17,39
2040	Actions internationales	203	0,4	17,57
2045	Actions internationales	63	0,1	17,53
2050	Actions internationales	29	NS	16,72

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(5) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

2.8.2 ANNEXES ENVIRONNEMENTALES

2.8.2.1 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 à la norme 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 des *reportings* environnement annuels des sites industriels, qui font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault ;
- phase d'usage et de maintenance : la phase d'usage est calculée sur 10 ans et 150 000 km. Les émissions homologuées sur le cycle réglementaire sont considérées. De plus, les impacts liés à la consommation de carburant (diesel, essence ou électriques) sont calculés du puits à la roue, c'est-à-dire en prenant en compte des émissions liées à la fabrication des carburants. Dans la phase d'usage, les activités de maintenance qui ont lieu en cours de vie du véhicule (changement des pneus...) sont prises en compte ;

- fin de vie : les émissions liées aux procédés de recyclage sont considérées. 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 de logistique et des sites de production d'organes mécaniques 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 les émissions du site à cette date ;
- 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 *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	
		Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques contrôlés par Renault (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites)	Directe : reporting annuel des sites (Les émissions des usines de mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
	Usines	Émissions liées à la combustion de combustibles uniquement	
SCOPE 2		ÉMISSIONS INDIRECTES	
		Monde Sites industriels, tertiaires, logistiques contrôlés par Renault (cf. annexe Indicateurs environnementaux des sites)	Directe : reporting des activités logistiques (Les émissions liées à l'activité mécanique sont corrigées au prorata du nombre de véhicules produits par le Groupe).
	Usines	Émissions liées à l'énergie électrique uniquement	
SCOPE 3		AUTRES ÉMISSIONS INDUITES	
		Monde Émissions "cradle to gate" liées à l'extraction des matériaux et carburants, à la transformation des matières en pièces, et à la logistique entre l'extraction et le site du fournisseur de rang 1, ramenées au nombre de véhicules vendus. Les bases de données GaBi LCA sur l'intensité carbone des matières et pièces sont identiques en 2010 et 2013. Pour prendre en compte les progrès réalisés par l'industrie, on retient une réduction de l'intensité carbone de 1,4 % par an pour la production des matières et pièces. Ce ratio est basé sur les analyses de l'Agence Internationale de l'Énergie. Les bénéfices liés à l'utilisation de matières recyclées sont déduits.	Indirecte : base de données GaBi LCA v5 (émissions liées aux matières et pièces), rapport <i>Energy Technology Perspectives 2010</i> de l'Agence Internationale de l'Énergie (amélioration de l'intensité carbone de production) Directe : base de conception Renault (composition des véhicules, matières recyclées).
Biens et services achetés	Matières		
Logistique et distribution (amont)	Logistique	Monde Tous modes de transport	Directe : 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	Directe : reporting agence de voyage et relevé des stations de carburant propriétés de Renault.
Transport quotidien des collaborateurs	Déplacements	France Les émissions évitées par le télétravail sont prises en comptes.	Directe : déclaration des collaborateurs.
Logistique et distribution (aval)	Logistique	Monde Tous modes de transport	Directe : 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 », calculées pour une durée de vie de 10 ans/150 000 km	Directe : données d'homologation ; définitions techniques (pour les pays sans homologation CO ₂). Les données d'homologation ne font l'objet d'aucune correction, quel que soit le cycle d'homologation utilisé (le cycle d'homologation sélectionné par chaque pays est supposé correspondre aux usages majoritaires).
Traitement en fin de vie des produits vendus	Fin de vie	Monde Émissions liées au traitement des véhicules en fin de vie. Le recyclage des matières des véhicules permet d'éviter l'utilisation de matière vierge et les émissions associées. Les émissions ainsi évitées sont déduites de l'empreinte carbone.	Directe : définitions techniques (composition matière des véhicules). Indirecte : base Gabi LCA (émissions par type de traitement).
Actifs loués (aval)	Usage	Inclus dans la catégorie « Utilisation des produits vendus » (véhicules sous contrat de location avec ou sans option d'achat)	
<i>Émissions scope 3 GHG Protocol non incluses dans l'Empreinte Carbone Renault</i>		<i>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)</i>	
AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES COMPTABILISÉES DANS L'EMPREINTE CARBONE RENAULT (HORS CATÉGORIES GHG PROTOCOL)			
	Carburant	Émissions « du puits au réservoir » (<i>well to tank</i>) liées à la production des carburants consommés par les véhicules vendus (extraction du pétrole, transport, raffinage ; production de l'électricité consommée par les véhicules électriques)	Indirecte : Rapport JEC

PART DE MATIÈRES RECYCLÉES DANS LES VÉHICULES PRODUITS EN EUROPE

L'indicateur est calculé sur la base d'un véhicule représentatif de la gamme produite en Europe. Pour 2013, ce véhicule est une Renault Mégane équipée d'un moteur essence 1,6 l.

Le taux est calculé à partir de la décomposition du véhicule en matières 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 décomposition matière du véhicule est affinée pour en tenir compte.

2.8.2.2 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2013 » ♦

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2013*. 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, à l'exception de la Française de Mécanique (site de Douvrin), filiale commune Renault/PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 15,9 % en 2013 (contre 16,4 % en 2012), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. 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 2013 ».

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. Le site de Tanger est consolidé pour la première année en 2013.

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 les Commissaires aux comptes, Ernst & Young Audit et Deloitte & 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 et les logements du personnel sont exclus pour l'énergie et l'eau.

REJETS LIQUIDES ♦

Les données de rejets dans l'eau sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (cf. code station).

La règle fixée par le Protocole de *reporting* est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité DCO (Demande Chimique en Oxygène) représente la pollution organique rejetée. Cette quantité est exprimée en tonnes par an.

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

Métox = 5 flux (Ni + Cu) + 10 flux (Pb + As) + 1 flux (Cr + Zn) + 50 flux (Hg + Cd).

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES et DCO dont la mesure de flux est exigée par la réglementation.

Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Tanger, Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une obligation réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de la contribution importante de leurs rejets aux impacts du Groupe, les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre de *reporting* des indicateurs environnementaux.

Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration, ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne environ 29 % des effectifs principalement répartis sur les sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Douvrin (FM), Moscou (Avtoframos) et Factoria Santa Isabel, soumis à une exigence réglementaire, font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

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 la fiabilité des 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 pièces accessoires n'est pas prise en compte ; les émissions correspondantes de COV n'ont pas été estimées à ce jour.

L'indicateur présenté correspond au ratio des émissions de COV par m² de surface de véhicule peinte. La donnée consolidée pour le Groupe est équivalente au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

Les rejets atmosphériques de SO₂ et NO_x comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO₂ et sont difficilement estimables pour les NO_x (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO₂.

Les émissions directes de GES sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé en 2004 et mis à jour en 2011. Suite à cet inventaire, le Protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleau sur les véhicules non TCM ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés (sites en Union européenne uniquement).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- climatisation des locaux du site et procédés des sites hors Union européenne ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site, hors chariots utilisant du GPL ou propane, ou du gasoil et hors véhicules d'entreprise de Renault (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* 2013 sont :

- pour l'électricité, celles de l'IEA (International Energy Agency), dont la dernière publication date de mars 2013 ;
- pour la vapeur et l'eau chaude, ceux calculés sur la base des informations transmises par les fournisseurs.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en Fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO₂, NO_x et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le Rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2013.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NO_x est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NO_x. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

DÉCHETS ◆

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD), les déchets non dangereux (DinD) et les déchets de chantier.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du process de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE ◆

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, 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 2013) et avec l'arrêté du 31 octobre 2012 relatif à la vérification, 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.

2.8.2.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2013 ♦

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2013 ⁽¹⁾	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁶⁾				ENERGIE
	CONSOMMATION D'EAU en milliers de m ³	STATION de traitement	MES	DCO	METOX	GES en t eq CO ₂	COV	SO ₂	NO _x	TOTAL DIND en tonnes	DONT DIND NON MÉTALLIQUES	DONT DIND MÉTALLIQUES	TOTAL DID en tonnes	CONSOMMATION D'ENERGIE en MWH PCI
			en tonnes/ an	en tonnes/ an	en tonnes/ an		en g/ m ³	en tonnes	en tonnes		en tonnes	en tonnes		
SITES DE PRODUCTION														
USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE														
Batilly (SOVAB) ⁽²⁾	226,6	PB	1,4	9,4	0,2	39 666,8	47,4	0,3	33,15	2426,7	1896,7	530,0	1633,9	230 207,4
Casablanca (Somaca) ⁽¹⁷⁾	150,4	-	67,4	116,6	2,3	30 737,2	92,2	0,3	5,39	10968,4	10165,4	803,0	679,2	64 471,1
Cordoba Santa Isabel ⁽¹⁴⁾	284,8	PU	5,0	13,9	0,2	43 853,2	86,0	0,2	21,31	22297,7	9976,9	12320,8	1077,6	143 657,3
Dieppe	7,0	U	nc	nc	nc	4 563,7	59,2	0,0	2,83	634,2	631,5	2,7	233,9	24 281,2
Douai ⁽⁶⁾	349,2	PB	5,0	16,4	0,5	50 884,4	24,1	0,3	39,60	47751,3	2440,3	45311,0	1538,2	254 715,2
Flins ⁽¹⁰⁾	996,1	PB	9,6	19,4	0,3	50 051,2	39,2	0,3	26,19	57362,0	4633,0	52729,0	1879,3	350 667,8
Maubeuge	257,1	PB	1,3	5,8	0,2	34 580,0	35,7	0,3	29,78	32627,0	1892,0	30735,0	1537,9	202 376,2
Envigado (Sofasa)	184,1	PU	4,6	65,4	0,3	10 053,9	66,1	0,0	4,82	11430,9	11023,0	407,9	361,3	39 985,4
Moscou (Avtoframos)	582,6	PU	49,1	138,5	0,5	74 939,8	71,5	0,2	30,26	23569,2	22884,8	684,4	2368,1	280 944,0
Novo Mesto	160,6	PU	0,7	29,8	0,0	32 282,9	47,2	0,1	15,57	21513,7	1552,3	19961,4	530,1	113 284,1
Palencia ⁽¹¹⁾	316,2	PB	1,3	11,0	0,2	34 597,5	25,9	0,2	24,76	24616,4	1657,9	22958,5	1138,5	153 371,6
Sandouville ⁽¹³⁾	176,9	PB	0,8	7,3	0,1	23 048,2	41,9	0,2	18,47	5833,0	1187,0	4646,0	1067,0	170 415,3
Valladolid Carrosserie	86,8	PU	0,4	5,0	0,1	18 170,6	nc	0,1	11,00	55501,5	768,5	54733,0	385,0	80 852,9
Valladolid Montage	302,441	PU	3,8	19,9	0,7	38 987,9	25,4	0,3	29,86	4796,0	3260,3	1535,7	1678,0	176 219,9
Tanger	337,622	PU	nc	nc	nc	3 636,4	36,7	0,1	2,01	32460,8	5934,8	26526,0	2144,2	165 256,5
USINES DE MÉCANIQUE														
ACI Villeurbanne	8,0	U	nc	nc	nc	3 218,2	nc	0,0	2,47	2520,5	141,5	2379,0	70,7	22 411,7
Cacia ⁽⁵⁾	97,9	PB	3,3	17,1	0,0	14 440,9	nc	0,0	0,54	6016,0	616,0	5400,0	1032,2	55 595,6
Choisy-le-Roi ⁽⁶⁾	15,0	PU	1,2	5,5	0,0	1 958,1	nc	0,0	1,84	2310,8	332,8	1978,0	157,0	11 128,5
Cléon ⁽⁷⁾	1057,3	PU	5,8	188,4	0,1	44 071,2	nc	0,2	23,97	23726,3	2747,3	20979,0	5394,8	350 405,2
Douvain (FM) ⁽⁸⁾	73,1	PU	1,2	33,8	0,0	4 444,8	nc	0,0	2,15	2626,7	241,7	2385,0	258,1	38 719,3
Le Mans	1968,0	P	33,6	42,7	0,1	31 018,8	nc	0,2	12,18	33151,9	18117,9	15034,0	1165,3	232 063,2
Los Andes	21,9	U	nc	nc	nc	8 127,9	nc	0,1	1,14	3065,0	627,0	2438,0	1716,0	22 840,9
Ruitz (STA)	28,1	U	0,8	2,8	0,0	5 978,1	nc	0,0	3,86	2488,7	242,4	2246,3	449,2	47 264,1
Séville	109,2	PU	1,3	36,3	0,0	25 588,7	nc	0,0	5,50	7610,5	603,5	7007,0	3318,1	96 082,0
Valladolid Motores ⁽¹⁵⁾	149,9	PU	nc	nc	nc	43 924,9	nc	0,1	10,76	23513,0	2206,0	21307,0	3284,0	183 766,4
USINES MIXTES														
Bursa ⁽³⁾	484,6	PBU	34,1	30,2	1,0	96 247,7	35,3	0,3	30,71	68432,8	9360,8	59072,0	2327,9	283 258,5
Busan (RSM) ⁽⁴⁾	472,5	PBU	0,5	5,4	0,3	75 593,0	29,4	0,2	20,22	21578,6	3873,6	17705,0	1606,2	218 757,7
Curitiba Complexe Ayrton Senna	592,708	PU	69,1	364,1	0,9	49 161,1	46,0	0,2	32,59	66083,3	22580,9	43502,4	4347,9	275 983,4
Dacia Automobile ⁽¹²⁾	1154,223	PU	109,0	402,0	0,3	183 874,5	39,6	3,2	53,43	192477,4	20061,4	172416,0	7344,8	553 582,1
FONDERIES														
Cordoba Fonderie Aluminium	15,1	U	nc	nc	nc	5 787,7	nc	0,0	4,05	242,5	221,6	20,9	4387,3	22 809,7
Fonderie de Bretagne	105,5	PU	0,2	1,3	0,0	10 846,7	nc	0,0	4,34	16108,7	11538,5	4570,2	967,3	101 964,4
Tandil	46,303	U	nc	nc	nc	9 739,1	nc	0,0	1,68	4640,5	4640,5	0,0	92,2	29 136,3
TOTAL	10,818		410,6	1 587,9	8,3	1 104 075,4	43,7	7,6	506,4	830 381,8	178 057,6	652 324,2	56 171,2	4 996 474,8

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2013 ⁽¹⁾	REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES			DÉCHETS, HORS CHANTIERS ⁽¹⁶⁾			ENERGIE				
	CONSUMMATION D'EAU en milliers de m ³ traitement	STATION de traitement	MES en tonnes/ an	DCO en tonnes/ an	METOX en tonnes/ an	GES en t _{eq} CO ₂	COV en g/ m ²	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	CONSUMMATION D'ENERGIE en MWH PCI
SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE														
Aubevoye	29,881	U	nc	nc	nc	16 621,9	nc	0,0	1,22	1360,7	246,7	1114,0	75,3	25 991,5
Boulogne (Siège et autres entités)	52,592	U	nc	nc	nc	6 489,3	nc	0,0	2,09	548,4	541,4	7,0	54,2	33 644,9
Cergy-Pontoise	13,001	U	nc	nc	nc	4 831,4	nc	0,0	0,76	2007,4	1832,4	175,0	160,5	22 482,4
DACIA centre logistique CKD	6,051	U	nc	nc	nc	3 733,0	nc	0,0	0,43	2326,0	2218,0	108,0	0,1	8 364,9
Giheung (RSM)	57,859	B	nc	nc	nc	14 293,8	nc	0,0	0,87	390,0	296,0	94,0	426,4	29 652,6
Grand-Couronne	5,634	U	nc	nc	nc	3 055,8	nc	7,6	5,20	1097,5	952,5	145,0	39,2	11 021,2
Guyancourt	166,41	U	nc	nc	nc	26 989,3	nc	0,1	7,17	1939,0	1690,8	248,2	222,1	148 454,8
Heudebouville (Renault Tech)	0,79	U	nc	nc	nc	356,1	nc	0,0	0,26	127,2	113,7	13,5	3,3	1 795,5
Lardy	124,424	U	7,1	20,5	0,0	19 711,1	nc	0,1	4,21	433,7	353,7	80,0	466,9	106 323,4
Rueil-Malmaison	13,969	U	nc	nc	nc	3 751,0	nc	0,0	0,79	366,0	256,7	109,3	41,2	16 923,0
Saint-André-de-l'Eure	6,326	U	0,7	2,5	0,0	1 298,4	nc	0,0	0,49	1214,2	1203,2	11,0	0,7	7 043,3
Titu	36,28	U	nc	nc	nc	8 764,1	nc	0,0	0,71	302,3	166,3	136,0	25,6	21 695,4
Valladolid Services Centraux	42,525	U	0,3	0,4	0,0	5 885,2	nc	0,1	2,59	547,1	422,9	124,2	68,1	19 942,5
Villeroy (DLPA)	7,964	U	nc	nc	nc	1 867,1	nc	0,0	0,53	2039,9	1917,9	122,0	6,4	13 528,7
Villiers-Saint-Frédéric	9,683	U	nc	nc	nc	3 242,5	nc	0,0	0,56	194,0	180,4	13,6	13,5	16 056,6
TOTAL	573,39		8,10	23,41	0,03	120 890,00	NC	8,18	27,87	14 893,40	12 392,60	2 500,80	1 603,41	482 920,81
TOTAL GROUPE 2013	11 391,2		418,7	1 611,3	8,3	1 224 965,4	43,7	15,8	534,3	845 275,2	190 450,2	654 825,0	57 774,6	5 479 395,6
TOTAL GROUPE 2012 ^{(16) (18)}	11 538,6		386,6	1 897,6	8,9	1 193 243,6	43,1	11,6	513,2	857 472,2	230 995,0	608 049,4	57 840,8	5 177 690,0

LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, à titre indicatif :

DACIA Producteur d'eau potable	208,7	U	4,50	0,58	0,01	615,09	nc	0,00	0,02	nc	nc	nc	nc	1 612,00
DACIA Décharge Davidesti	0,3	PB	0,08	0,28	0,00	17,33	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	41,96

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)

nd : non disponible

Codes Station (moyens de traitement des rejets liquides) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine

MES : matière en suspension

DCO : Demande chimique en oxygène

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre (directes et indirectes)

COV : composé organique volatil

DIND : déchet industriel non dangereux

DD : déchets dangereux

(1) Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

(2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) et la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT) ainsi que les déchets de la 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 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).

(9) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2013, elle est de 15,9 %.

(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 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 Moteur 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. Les indicateurs Groupe 2013 intègrent les données de l'usine de Tanger, qui étaient reportées en 2012 à titre indicatif et probatoire uniquement.

(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) A compter de l'exercice 2013, les déchets reportés excluent les déchets de chantier, dont les tonnages ne sont pas directement corrélés à l'activité. Du fait de cette modification méthodologique, les données 2013 ne sont pas directement comparables aux données publiées au cours des années précédentes. Pour une comparaison à isopérimètre, se reporter au chapitre 2.4.2.3.

2.8.2.4 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS ✦

Caractéristiques environnementales des véhicules les plus vendus en Europe (27 pays) en 2013

MODÈLE	CARBURANT	NORME DE DÉPOLLUTION	VERSION LA PLUS VENDUE				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO ₂					
			BRUIT EXTÉRIEUR DB	MOTEUR	CONSOMMATION NEDC	ÉMISSIONS	SIGNATURE	NORME DE DÉPOLLUTION	MOTEUR	CONSOMMATION NEDC	ÉMISSIONS	SIGNATURE
MARQUE RENAULT												
Twingo II	E	Euro 5	71.4	1.2 16v	4.5	105	Eco ²	Euro 5	1.2 16v	4.5	102	Eco ²
	D	Euro 5	71.8	dCi 85	3.3	85	Eco ²	Euro 5	dCi 85	3.3	85	Eco ²
ZOE	VE	-	70.0	5AM	0.0	0,0	-	-	5AM	0.0	0,0	-
Wind	E	Euro 5	72.1	1.2 16v	6.0	139	-	Euro 5	1.2 16v	6.0	139	-
Clio Campus	E	Euro 5	70.0	1.2 16v	5.7	133	-	Euro 5	1.2 16v	5.7	133	-
Clio III	E	Euro 5	72.5	1.2 16v	5.8	135	-	Euro 5	1.2 16v	5.1	119	Eco ²
	D	Euro 5	71.4	dCi 75	3.8	99	Eco ²	Euro 5	dCi 90	3.4	89	Eco ²
	E85	Euro 5	73.2	1.2 16v	8.3	133	-	Euro 5	1.2 16v	8.3	133	-
	GPL	Euro 5	73.2	1.2 16v	7.6	121	-	Euro 5	1.2 16v	7.6	121	-
Clio IV	E	Euro 5	72.3	1.2 16v 75	5.5	127	-	Euro 5	Energy TCe 90	4.2	95	Eco ²
	D	Euro 5	73.5	Energy dCi 90 1.2 16v 75	3.4	90	Eco ²	Euro 5	Energy dCi 90 83g 1.2 16v 75	3.2	83	Eco ²
	GPL	Euro 5	72.0	GPL	7.2	116	Eco ²	Euro 5	GPL	7.2	116	Eco ²
Captur	E	Euro 5	71.8	Energy TCe 90	4.9	113	Eco ²	Euro 5	Energy TCe 90	4.9	113	Eco ²
	D	Euro 5	71.0	Energy dCi 90	3.6	95	Eco ²	Euro 5	Energy dCi 90	3.6	95	Eco ²
Mégane III	E	Euro 5	70.8	Energy TCe 115	5.3	119	Eco ²	Euro 5	Energy TCe 115	5.3	119	Eco ²
	D	Euro 5	72.8	Energy dCi 110	3.5	90	Eco ²	Euro 5	Energy dCi 110	3.4	88	Eco ²
Fluence	E	Euro 5	74.0	1.6 16v 110	6.8	155	-	Euro 5	2.0 140	6.4	149	-
	D	Euro 5	69.5	dCi 110 EDC	4.40	114,0	Eco ²	Euro 5	dCi 110	4.4	114,0	Eco ²
	VE	Euro 5	69,0	5AM	0,0	0,0	-	Euro 5	5AM	0,0	0,0	-
Scénic	E	Euro 5	70.8	Energy TCe 115	5.9	135	-	Euro 5	Energy TCe 115	5.9	135	-
	D	Euro 5	71.0	Energy dCi 110	4.1	105	Eco ²	Euro 5	Energy dCi 110	4.1	105	Eco ²
	GPL	Euro 5	73.5	1.6 16v	10.1	162	-	Euro 5	1.6 16v	10.1	162	-
Laguna III	E	Euro 5	71.0	2.0 16v	7.5	173	-	Euro 5	2.0 16v	7.5	173	-
	D	Euro 5	72.3	dCi 110	4.2	109	Eco ²	Euro 5	dCi 110	4.2	109	Eco ²
	E85	Euro 5	71.0	2.0 16v	10.7	171	-	Euro 5	2.0 16v	10.7	171	-
Latitude	D	Euro 5	72.0	Energy dCi 150	5.0	129	-	Euro 5	Energy dCi 150	4.7	125	-
	E85	Euro 5	74.0	2.0 140	10.7	172	-	Euro 5	2.0 140	10.7	172	-
Koleos	E	Euro 5	74.0	2.5 16v	9.5	220	-	Euro 5	2.5 16v	9.3	214	-
	D	Euro 5	73.0	dCi 150	5.7	147	-	Euro 5	dCi 150	5.7	147	-
Espace IV	E	Euro 5	70.7	2.0 16v Turbo	8.5	198	-	Euro 5	2.0 16v Turbo	8.5	198	-
	D	Euro 5	71.7	dCi 150	5.0	150	-	Euro 5	dCi 150	5.0	150	-
Kangoo II	E	Euro 5	73.3	1.6 16v	7.7	180	-	Euro 5	Energy TCe 115	6.1	140	-
	D	Euro 5	72.2	dCi 90	4.6	119	Eco ²	Euro 5	Energy dCi 90	4.3	112	Eco ²
	E85	Euro 5	73.3	1.6 16v	10.6	170	-	Euro 5	1.6 16v	10.6	170	-
Trafic	D	Euro 5	72.8	dCi 115	7.3	190	-	Euro 5	dCi 115 BVR	6.5	171	-
Master	D	Euro 5	72.9	2.3 dCi	7.2	190	-	Euro 5	2.3 dCi	6.7	176	-

VERSION LA PLUS VENDUE

VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO₂

MODÈLE	CARBURANT	NORME DE DÉPOLLUTION	BRUIT EXTÉRIEUR DB	VERSION LA PLUS VENDUE				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO ₂					
				MOTEUR	CONSOMMATION NEDC	ÉMISSIONS	SIGNATURE	NORME DE DÉPOLLUTION	MOTEUR	CONSOMMATION NEDC	ÉMISSIONS	SIGNATURE	
MARQUE DACIA													
Sandero II	E	Euro 5	72.1	1.2 16v 75	5.8	135	-	Euro 5	TCe 90	5.0	116	Eco ²	
	D	Euro 5	72	dCi 90	4.0	105	Eco ²	Euro 5	dCi 75	3.8	99	Eco ²	
	GPL	Euro 5	72.1	1.2 16v 75 GPL	7.5	120	Eco ²	Euro 5	1.2 16v 75 GPL	7.5	120	Eco ²	
Logan II	E	Euro 5	72.1	1.2 16v 75	5.8	135	-	Euro 5	TCe 90	5.0	116	Eco ²	
	D	Euro 5	71.5	dCi 90	3.8	99	Eco ²	Euro 5	dCi 90	3.8	99	Eco ²	
	GPL	Euro 5	72.1	1.2 16v 75 GPL	7.5	120	Eco ²	Euro 5	1.2 16v 75 GPL	7.5	120	Eco ²	
Logan II MPV	E	Euro 5	71.8	TCe 90	5.0	116	Eco ²	Euro 5	TCe 90	5.0	116	Eco ²	
	D	Euro 5	71.5	dCi 90	3.8	99	Eco ²	Euro 5	dCi 90	3.8	99	Eco ²	
Duster	E	Euro 5	73.2	1.6 16v	7.1	165	-	Euro 5	TCe 125	6.3	145	-	
	D	Euro 5	72.0	dCi 110	5.0	130	-	Euro 5	dCi 90	4.7	123	-	
	GPL	Euro 5	73.2	1.6 16v 105 GPL	9.0	145	-	Euro 5	1.6 16v 105 GPL	9.0	145	-	
Lodgy	E	Euro 5	72.3	TCe 115	6.0	135	-	Euro 5	TCe 115	5.7	131	-	
	D	Euro 5	72.0	dCi 90	4.2	109	Eco ²	Euro 5	dCi 90	4.2	109	Eco ²	
Dokker	E	Euro 5	72.3	TCe 115	5.8	135	-	Euro 5	TCe 115	5.8	135	-	
	D	Euro 5	72.6	dCi 75	4.5	118	Eco ²	Euro 5	dCi 75	4.5	118	Eco ²	

2.8.3 ANNEXES SOCIÉTALES

2.8.3.1 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 : éducation, diversité, 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 » ;
- sont segmentées en trois catégories qui correspondent aux recommandations du LBG (*London Benchmarking Group*) : don caritatif, investissement dans la communauté, initiative commerciale ;
 - les dons **caritatifs** sont une réponse plutôt ponctuelle à des besoins/sollicitations d'organismes caritatifs ou de la communauté. Un don caritatif ne cadre pas avec la stratégie d'investissement communauté (voir ci-dessous) pour cause de domaine ou périmètre géographique ;
 - l'investissement dans la **communauté** décrit l'implication dans des partenariats locaux pour traiter un nombre limité de sujets sociétaux, choisis par l'entreprise pour protéger ses intérêts à long terme et soutenir sa réputation,
 - la contribution doit toucher au moins un des quatre domaines clés (diversité, éducation, 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. 2.5.1).

B. ÉVALUATION DE L'INVESTISSEMENT ASSOCIÉ AUX ACTIONS SOCIÉTALES

Sont inclus dans les calculs :

- les dotations annuelles allouées aux Fondations du Groupe pour leurs activités RSE, reventilées sur les actions spécifiques ;

- le budget de la Direction *corporate* RSE affecté aux programmes sur les quatre thématiques ;
- la part des coûts salariaux associés au déploiement des programmes RSE des Fondations et de la Direction *corporate*.

Le montant de l'investissement associé à chaque action se calcule comme suit :

- pour les articles donnés à partir du stock – leur valeur en stock ;
- pour le matériel décommissionné ou destiné au rebut – la valeur résiduelle (sera égale à zéro dans la plupart des cas) ;
- pour un véhicule neuf donné à partir du stock – son coût de revient ;
- pour le prêt d'un véhicule – application d'un coût mensuel moyen, tous véhicules confondus (calcul ci-dessous), multiplié par le nombre de mois de mise à disposition ;
- pour les heures passées par les salariés du Groupe dans l'organisation et déploiement des activités identifiées :
 - les montants sont déclarés dans le pays d'engagement de la dépense,
 - les montants déclarés ne tiennent pas compte d'éventuels crédits d'impôts liés au mécénat.

Calcul du taux mensuel du prêt d'un véhicule :

La durée moyenne de détention d'un véhicule par le garage de la Direction de l'entreprise, entité chargée de la gestion des véhicules de l'entreprise, dont ceux mis à disposition de nos partenaires commerciaux et associatifs, est estimée à 24 mois.

Sur la base d'un véhicule de segment B, Renault Clio ou équivalente, le prix de revient final pour l'entreprise est estimé par la Direction Commerciale France à 7 220 euros pour cette même durée, soit un coût mensuel de 301 €.

Le coût moyen de la carte grise du véhicule est de 500 €. Réparti sur 24 mois, son coût mensuel est de 21 €.

La Taxe sur les Véhicules de Société (TVS) moyenne payée par Renault est de 870 € an et par véhicule, soit 73 € par mois.

Ainsi le coût moyen de mise à disposition d'un véhicule est de **395 euros par mois**.

Calcul taux journalier des salariés :

- Nombre de jours travaillés à l'année = (moyenne annuelle heures travaillées / durée hebdomadaire de travail) * 5, soit 230 jours
Source : <http://stats.oecd.org>
- Coût moyen annuel = Frais de personnel (cf. 2.3.1.2) / Effectif total (cf. 2.3.1.1)
- Taux journalier moyen appliqué = Coût moyen annuel / nb jours travaillés, soit 197 €/jour.

2.8.3.2 TABLEAUX DE SYNTHÈSE SUR LES CHIFFRES CLÉS DU REPORTING SOCIÉTAL

Dans les tableaux qui suivent, la thématique « autre » couvre les actions sociétales dans les domaines suivants : aide humanitaire, culture, santé, sport et divers.

Nombre d'actions par thématique et par région géographique

THÉMATIQUE	ACTIONS	RÉGION				
		EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	EUROMED-AFRIQUE
TOTAL	329	177	74	33	10	35
Diversité	66	43	12	3	3	5
Éducation	58	28	14	3	0	13
Sécurité	77	43	14	9	3	8
Mobilité durable	35	22	7	4	1	1
Autre	93	41	27	14	3	8

Répartition des investissements sociétaux par thématique et par région géographique

THÉMATIQUE	RÉGION					TOTAL
	EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	EUROMED-AFRIQUE	
TOTAL (en euros)	8 244 388	2 645 707	466 844	175 100	969 062	12 501 101
Diversité	529 119	728 679	3 484	18 059	58 765	1 338 106
Éducation	3 488 119	693 670	21 445	0	389 341	4 592 575
Sécurité	2 412 365	263 001	158 624	10 311	419 652	3 263 953
Mobilité durable	1 157 741	80 833	194 642	2 500	3 930	1 439 645
Autre	657 045	879 525	88 649	144 230	97 374	1 866 823

Répartition des investissements sociétaux par thématique et par objectif

THÉMATIQUE	OBJECTIF			TOTAL
	CARITATIF	COMMUNAUTÉ	COMMERCIAL	
TOTAL (en euros)	668 992	10 856 471	975 638	12 501 101
Diversité	81 538	1 233 375	23 194	1 338 106
Éducation	2 000	4 312 458	278 117	4 592 575
Sécurité	0	3 187 042	76 911	3 263 953
Mobilité durable	48 854	1 299 695	91 096	1 439 645
Autre	536 600	823 902	506 321	1 866 823

Répartition des investissements sociétaux par thématique et par type de don

THÉMATIQUE	TYPE DE DON			TOTAL
	MONÉTAIRE	NATURE	PERSONNEL	
TOTAL (en euros)	8 858 706	2 285 962	1 356 434	12 501 101
Diversité	865 417	336 720	135 969	1 338 106
Éducation	3 530 429	562 899	499 247	4 592 575
Sécurité	1 951 182	1 006 829	305 941	3 263 953
Mobilité durable	1 076 373	125 197	238 075	1 439 645
Autre	1 435 304	254 317	177 202	1 866 823

2.8.3.3 DÉTAIL DES 14 PROGRAMMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN SOUTIEN MÉCÉNAT EN 2013 VIA LE SITE RENAULT.COM

THÉMATIQUE	PROJET	OBJECTIF	SOUTIEN ACCORDÉ (en euros)
	CAP SAAA – Coupe de France de rugby Fauteuil	Organisation de la coupe de France de rugby Fauteuil qui s'inscrit dans la politique de promotion de la pratique d'une discipline sportive auprès des personnes handicapées.	10 000
	EREA Jacques Brel Garches	Établissement scolaire au sein de l'hôpital de Garches pour enfants en situation de handicap et hospitalisés en longue durée. Soutenu par une salariée de l'entreprise et accueil des enfants des salariés.	25 000
	YUMP	Association qui a pour but de promouvoir la création d'entreprise pour les jeunes des quartiers.	15 000
	Femmes pour le dire - Femmes pour Agir	Association qui a pour objet de promouvoir la place des femmes en situation de handicap dans la société. Projet qui leur permet de leur redonner confiance lors de leurs recherches d'emploi.	8 000
	Free Handi'se Trophy	Association qui souhaite faire tomber les représentations sur le handicap en entreprise pour favoriser le recrutement, le maintien dans l'emploi et l'évolution des personnes en situation de handicap. Course organisée en équipe de 4 salariés : 2 valides et 2 en situation de handicap avec pour objectif de faire 800 km en 8 jours, par canoë et VRAI (Vélo de Raid Adapté et Indispensable).	15 000
	ATHAREP	Permettre aux 20 % de personnes en situation de handicap diplômées de trouver un emploi. L'association forme des diplômés de BAC à BAC +8 sur les CV, lettre de motivation et projet professionnel, mais aussi par simulation d'entretien.	27 000
	Normhandimer	L'association qui a pour objet de permettre à toutes les personnes en situation de handicap de découvrir les activités nautiques et de promouvoir la pratique de la voile. Elle s'est dotée d'un voilier spécifiquement conçu et adapté aux personnes en situation de handicap.	2 000
Diversité	Cheval Bonheur	L'association a pour objet de favoriser, d'organiser et de promouvoir la pratique de l'équitation adaptée au handicap.	3 000
	Le Chênelet	Aide aux personnes en contrat d'insertion originaires des quartiers difficiles de St-Omer pour aller travailler sur le site qui se trouve en milieu rural.	20 000
	Les chemins verts de l'emploi	Association d'insertion qui réhabilite les chemins de randonnée en utilisant des personnes en difficulté grâce à un accompagnement social individuel. Concerne également l'aide à la mobilité et la préservation de l'environnement.	5 000
	Médecins du Monde	Association qui organise des maraudes à Toulouse auprès de personnes vulnérables. Besoin d'un véhicule pour réaliser des missions permettant d'établir un contact, de tisser un lien relationnel pouvant favoriser l'émergence d'une demande et plus particulièrement de restaurer l'état de santé ou l'image du corps.	7 000
Mobilité	Debout BEEBLOO	Association dont l'objectif principal est de lutter contre la précarité et d'aider les gens à s'en sortir. Le but est de tisser des liens sociaux pour les rendre acteurs de leur propre existence et de trouver des solutions. Le projet consiste à traiter de leur problématique et de fournir des solutions dans un magazine créé par des journalistes expérimentés, engagés et bénévoles.	20 000
	Ecopole - Mobilus	Le projet Mobilus consiste à sensibiliser les enfants à l'environnement et au développement durable sur le thème de l'éco-mobilité dans les écoles primaires.	10 000
Sécurité	GNK – Apprends avec Douby	Programme de sensibilisation des enfants et des parents à la sécurité routière au Liban en complément de notre programme SMPT.	15 000

2.8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION ♦

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault SA désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous les numéros 3-1048 et 3-1067, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, 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 (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion dans la partie « 2.8.2 Annexes environnementales » et au paragraphe « Note méthodologique » de la partie 2.3 « Performances sociales », et qui est disponible sur demande auprès de la Direction 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 d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et présentées dans la ligne « Total Groupe 2013 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2013 » présenté au chapitre 2.8.2.3. du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de seize personnes entre septembre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ douze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel 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 3000¹.

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 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce, avec les limites précisées dans la partie « 2.8.2 Annexes environnementales » et au paragraphe « Note méthodologique » de la partie 2.3 « Performances sociales » 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 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.

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.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽²⁾ :

- 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), 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⁽³⁾ 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 50 % des effectifs et entre 19 % et 82 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

(2) 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, gain lié à la vente des déchets métalliques par les sites industriels, économie réalisée grâce à la réduction des consommations d'énergie au sein des usines.

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 relatives aux matériaux et à l'économie circulaire, dépenses affectées aux innovations visant à réduire les consommations de carburant et les émissions des véhicules.

Informations sociales quantitatives : effectifs et leur répartition (âge, sexe, région), recrutements, licenciements, frais de personnel par région, coût moyen par région, taux d'absentéisme, taux de fréquence d'accidents du travail sans arrêt (taux F1) et avec arrêt (taux F2), taux de gravité (taux G), taux de maladies professionnelles, nombre moyen de compétences critiques par usine, nombre d'heures de formation, taux de femmes managers et dans les postes clés, taux d'emploi des personnes handicapées, nombre d'accords signés.

Informations sociétales qualitatives : gouvernance transversale (chapitre 2.1.3), relation avec les fournisseurs (chapitre 2.2.3), engagements sociétaux et chiffres clés des actions sociétales (présentés dans le chapitre 2.5.1), et programme Renault Mobiliz (chapitre 2.5.2.1).

(3) Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives des sites industriels, nous avons sélectionné : ACI Le Mans (France), Aubevoye (France), Batilly (France), Bursa (Turquie), Cacia (Portugal), Cléon (France), Curitiba (Brésil), Dacia (Roumanie), Douai (France), Novo Mesto (Slovénie), Santa Isabel (Argentine), Tanger (Maroc), Titu (Roumanie), Valladolid Montage & Carrosserie (Espagne).

Pour nos travaux sur les informations environnementales quantitatives du réseau de distribution, nous avons sélectionné : plaque Paris (garages de Montreuil et Courbevoie).

Pour nos travaux sur les informations sociales quantitatives relatives à la santé et la sécurité au travail, nous avons sélectionné : Santa Isabel (Argentine), Curitiba (Brésil), Batilly (France), Douai (France), Cléon (France), Tanger (Maroc), Cacia (Portugal), Valladolid (Espagne), Pitesti (Roumanie).

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'Argentine (Renault Argentina SA, Centro Automores SA, Centro del Norte SA), l'Espagne (RESA et REGSA), la France (Renault SAS) et la Roumanie (Automobile Dacia SA, Matrite Dacia, Presate Dacia, Transporturi Dacia, Renault Mécanique Roumanie, Renault Commercial Roumanie et Renault Technologie Roumanie).

(4) Informations environnementales 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.

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 environnementales

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées⁽⁴⁾ par la société et présentées dans la ligne « Total Groupe 2013 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2013 » présenté au chapitre 2.8.2.3. du rapport de gestion, 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 49 % et 82 % des informations environnementales sélectionnées et décrites dans le paragraphe ci-dessus.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et présentées dans la ligne « Total Groupe 2013 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2013 » présenté au chapitre 2.8.2.3. du rapport de gestion.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et présentées dans la ligne « Total Groupe 2013 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2013 » présenté au chapitre 2.8.2.3. du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.





19 ADMINISTRATEURS

AUX COMPÉTENCES VARIÉES AU SERVICE DE RENAULT

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT ♦ RFA	184	3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS RFA	210
3.1.1 Composition, conditions de préparation et travaux du Conseil ♦	184	3.3.1 Rémunération du mandataire social ♦	210
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	201	3.3.2 Rémunération des administrateurs ♦	214
3.1.3 Règles, procédures et organisation propres à l'éthique ♦	202	3.3.3 Rémunérations des cadres dirigeants : actions de performance	216
3.1.4 Les procédures de contrôle interne et de management des risques ♦	204	3.4 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	219
3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	209	3.4.1 Le Conseil d'administration ♦	219
		3.4.2 Droits et obligations des administrateurs	220
		3.4.3 Comités du Conseil d'administration	221
		3.4.4 Exercice de la Direction générale	224

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



L'article L. 225-37 du Code de commerce fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion, sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Le présent rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base des informations fournies par la Direction générale du Groupe, responsable de l'organisation et du contrôle interne.

Le rapport a été rédigé sur la base de 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 12 février 2014.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise, consolidées dans le Code Afep/Medef sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Code Afep/Medef est celui auquel Renault se réfère, notamment pour l'élaboration de ce rapport. Un tableau résume les quelques recommandations dudit code qui ont été écartées (voir tableau chapitre 3.1.1.9).

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.

3.1.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

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.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code Afep/Medef, ces mandats sont renouvelables par rotation, afin d'éviter un renouvellement en bloc.

Le processus de sélection des administrateurs est décrit plus en détail dans le Règlement intérieur reproduit au chapitre 3.4.

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 19 membres, parmi lesquels quatre femmes. Le Conseil comprend :

- 13 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des salariés actionnaires.

Les administrateurs salariés élus en novembre 2012 à l'issue d'élections internes à l'entreprise, M^{me} Mariette Rih, MM. Richard Gentil et Eric Personne, ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires, M. Benoît Ostertag, ont suivi en 2013 des formations relatives aux rôles et missions d'un administrateur. Ces formations visent à leur permettre d'exercer pleinement leur mandat en acquérant rapidement les compétences spécifiques au travail d'un administrateur de société. En outre, leur parcours professionnel ainsi que leur activité syndicale au sein du Groupe leur confère une bonne connaissance de l'organisation et des activités du Groupe (voir les biographies reproduites au chapitre 3.1.1.2).

Par ailleurs, depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault. L'Assemblée générale du 30 avril 2013 a nommé une nouvelle femme en qualité d'administrateur représentant Nissan, M^{me} Yuriko Koike, en lieu et place de M. Takeshi Isayama.

Dans le cadre des renouvellements à venir d'administrateurs, Renault se conformera à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Récapitulatif des échéances de mandat pour chaque membre du Conseil d'administration

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2014	M ^{me} Sourisse M. Delpit M. Ghosn M. Ladreit de Lacharrière M. Riboud M. Saikawa
2015	M. Azéma M. Lagayette
2016	M ^{me} Rih M. de Croisset M. Desmarest M. Faure M. Garnier M. Gentil M. Personne
2017	M ^{me} de La Garanderie M. Belda M ^{me} Koike M. Ostertag

3.1.1.2 LISTE DES MANDATS OU FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2013 ♦
ADMINISTRATEURS DONT LE RENOUVELLEMENT EST SOUMIS A L'ASSEMBLÉE

	CARLOS GHOSN Président du Conseil d'administration Date de naissance : 09/03/1954 (60 ans) Nationalité : française, brésilienne		Date de 1^{er} mandat : avril 2002 Date d'échéance du mandat : AG 2014 Nombre d'actions détenues : 255 200				
	Biographie - Expérience professionnelle <p>Carlos Ghosn est né en 1954 au Brésil à Porto Velho. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Carlos Ghosn 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.</p> <p>En 1989, il devient Président-Directeur général de Michelin Amérique du Nord. Il 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.</p> <p>En 1999, il rejoint Nissan Motor en tant que Directeur général. Il est nommé Président-Directeur général en 2001.</p> <p>Président de Renault depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur général de Nissan Motor. Il est nommé Président-Directeur général de Renault le 6 mai 2009.</p>						
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 du Directoire Renault-Nissan b.v. (Pays- Bas) Président du Conseil d'administration de Alliance Rostec Auto BV (Pays-bas) Autres entités juridiques : Néant	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Échéance de mandat</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administrateur d'Alcoa (Brésil)</td> <td>2011</td> </tr> </tbody> </table>				Échéance de mandat	Administrateur d'Alcoa (Brésil)	2011
	Échéance de mandat						
Administrateur d'Alcoa (Brésil)	2011						

**MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE****Administrateur**

Date de naissance : 06/11/1940 (73 ans)

Nationalité : française

Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Membre du Comité des Rémunérations

Date de 1^{er} mandat : octobre 2002

Date d'échéance du mandat : AG 2014

Nombre d'actions détenues : 1 020

Biographie - Expérience professionnelle

Marc Ladreit de Lacharrière fait des études de sciences économiques à Paris puis il est reçu à l'École nationale d'administration, promotion « Robespierre » (janvier 1968 - mai 1970). Il entre à la Banque Indosuez où il occupe divers postes de direction jusqu'en 1976, avant d'intégrer le groupe L'Oréal dont il devient vice-Président-Directeur général (1984-1991). Il est parallèlement administrateur de Synthélabo (1986-1991), du Crédit lyonnais, d'Air France, de France Télécom, du musée du Louvre. En 1991, Marc Ladreit de Lacharrière crée son propre groupe, la Financière Marc de Lacharrière (Fimalac). Fimalac prend des participations dans diverses sociétés notamment dans les domaines culturels et médiatiques. Fimalac détient l'agence de notation financière Fitch Ratings et détenait Algorithmics. Marc Ladreit de Lacharrière est co-fondateur de la Fondation Agir contre l'exclusion. Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur du groupe Casino, de L'Oréal, de Renault depuis 2000, membre du Conseil consultatif de la Banque de France depuis 1997. Il est Président de la *Revue des Deux Mondes*, revue intellectuelle française. Mécène du musée du Louvre, il a été élu à l'Académie des beaux-arts en 2006 au fauteuil de Gérard Van der Kemp (section des membres libres). La même année, il crée et finance la Fondation Culture & Diversité, destinée à aider les jeunes « issus des collèges d'éducation prioritaire ». En 2007, il devient Président du Conseil d'administration de l'Agence internationale des musées de France (France Museums), organisme chargé notamment de réaliser le musée du Louvre à Abou Dabi. Il est élevé à la dignité de grand-croix de la Légion d'honneur le 31 décembre 2010.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères**MANDATS ACTUELS****Sociétés cotées :**

Président-Directeur général de Fimalac (France)

Administrateur du Groupe Casino (France)

Administrateur de L'Oréal (France)

Sociétés non cotées :

Président du Directoire du Groupe Marc de Lacharrière (France)

Président du Conseil d'administration de l'Agence France Museums (France)

Président du Conseil d'administration de Fitch Group (USA)

Administrateur de la société Fermière du Casino Municipal de Cannes (France)

Administrateur du Groupe Lucien Barrière SAS (France)

Administrateur de Gilbert Coullier Productions SAS (France)

Gérant de Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)

Autres entités juridiques :

Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts)

Président d'honneur du Comité national des Conseillers du Commerce extérieur de la France

Président de la Fondation Culture et Diversité

Membre d'associations d'intérêt général : Conseil artistique des musées nationaux - Fondation des sciences politiques - Musée des arts décoratifs - Fond de dotation Abbaye de Lubilhac

MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES****Échéance de mandat**

Président du Conseil d'administration de Fitch Ratings (USA)

2012

Administrateur d'Algorithmics (Canada)

2009

	FRANCK RIBOUD	
	Administrateur Date de naissance : 07/11/1955 (58 ans) Nationalité : française	Date de 1^{er} mandat : décembre 2000 Date d'échéance du mandat : AG 2014 Nombre d'actions détenues : 331

Biographie - Expérience professionnelle

Franck Riboud est diplômé de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne. Il est entré en 1981 dans le Groupe Danone où il a exercé successivement, jusqu'en 1989, des responsabilités de Contrôle de Gestion, de Marketing et des Ventes. Après avoir été Directeur des Ventes de Heudebert, il a été nommé, en septembre 1989, Directeur de Département chargé de l'intégration et du développement des sociétés nouvelles de la Branche Biscuits. Il participe alors à la plus importante acquisition réalisée par un groupe français aux États-Unis : l'acquisition des activités européennes de Nabisco par BSN. En juillet 1990, il est nommé Directeur Général de la société des Eaux Minérales d'Évian. En 1992, Franck Riboud prend la fonction de Directeur du Département Développement du Groupe Danone. Ce dernier 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. Depuis le 2 mai 1996, il est Président-Directeur Général 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

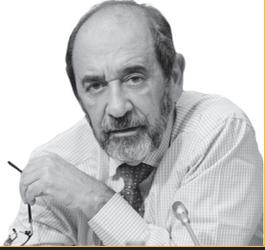
MANDATS ACTUELS	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Sociétés cotées : Président-Directeur général de Danone SA (France)	Administrateur d'Accor SA	2012
Sociétés non cotées : Administrateur de Bagley Latinoamerica SA (Argentine) Président du Conseil d'administration de Danone.Communities (SICAV) (France) Administrateur de Danone Espagne SA (Espagne) Administrateur de Renault SAS (France) Administrateur de Rolex SA (Suisse) Administrateur de Rolex Holding SA (Suisse)	Administrateur de Lacoste SA Administrateur d'Omnium Nord Africain (ONA) Administrateur de Wadia BSN India Ltd. Administrateur de la Fondation GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition)	2012 2010 2009 2009
Autres entités juridiques : Président du Conseil d'orientation du Fonds Danone pour l'Écosystème Administrateur de l'Association Nationale des Industries Agroalimentaires 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 du Conseil d'orientation de Livehoods Fund (SICAV)		



	HIROTO SAIKAWA	
Administrateur élu sur proposition de Nissan Date de naissance : 14/11/1953 (60 ans) Nationalité : japonaise Membre du Comité de Stratégie Internationale	Date de 1^{er} mandat : décembre 2006 Date d'échéance du mandat : AG 2014 Nombre d'actions détenues : 100	
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>Hiroto Saikawa est né le 14 novembre 1953. Diplômé de la faculté des sciences économiques de l'Université de Tokyo en 1977, il a rejoint Nissan Motor Co.Ltd. la même année. En 1999, il a intégré Nissan Europe N.V., groupe au sein duquel il fut nommé Directeur général adjoint puis Directeur général du département de la Stratégie d'achat, respectivement en avril et en octobre 2000. En avril 2001, il a pris les fonctions de Directeur général exécutif de la Centrale d'achats de Renault Nissan, avant d'être nommé Vice-Président senior de Nissan Motor Co.Ltd. en avril 2003. En 2005, il accède au poste de Vice-Président exécutif en avril, puis devient membre du Conseil d'administration en juin. En juin 2011, il est nommé Directeur délégué, fonctions auxquelles s'ajoutent celles de Directeur de la Concurrence en 2013. Depuis janvier 2014, il supervise également la recherche et développement, les activités construction, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les achats, la fonction TCSX (satisfaction client), le Comité directeur sur l'approvisionnement et la promotion de la compétitivité.</p>		
Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères		
MANDATS ACTUELS Sociétés cotées : Administrateur de Nissan Motor Limited (Japon) Sociétés non cotées : Administrateur externe de NMKV Co., Ltd. Administrateur de Nissan Investment Co.,Ltd. (Chine) Administrateur de Dongfeng Motor Co., Ltd. Autres entités juridiques : Néant	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Néant	Échéance de mandat

AUTRES ADMINISTRATEURS EN EXERCICE AU 12 FÉVRIER 2014 ⁽¹⁾

	DAVID AZÉMA	
	Administrateur désigné par l'État Date de naissance : 22/11/1960 (53 ans) Nationalité : française Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique Membre du Comité de Stratégie Industrielle Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance	Date de 1^{er} mandat : octobre 2012 Date d'échéance du mandat : N/A Nombre d'actions détenues : N/A
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Licencié en Droit et ancien élève de l'ENA. Il débute sa carrière en 1987 à la Cour des Comptes comme auditeur, puis conseiller référendaire. De 1991 à 1993, il est Chargé de mission à la Direction générale de la Police Nationale, puis occupe différentes fonctions au Cabinet de la Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Martine Aubry. En 1993, il entre au sein de SNCF comme Chargé de mission à la Direction de la stratégie, puis devient Conseiller du Président et Directeur des Filiales et Participations du groupe SNCF. En 1998, il part au Royaume-Uni où il préside le Consortium InterCapital and Regional Rail Ltd., qui remporte la compétition pour la gestion d'Eurostar UK, puis devient Président-Directeur général d'Eurostar Group Ltd., filiale commune de la SNCF, la SNCB et Eurostar UK, en charge du service à grande vitesse du même nom. En 2002, il rejoint le groupe VINCI, comme Directeur général de VINCI Concessions puis le Comité exécutif du Groupe VINCI en 2006. En juin 2008, David Azéma revient au sein de SNCF comme Directeur général délégué Stratégie & Finances avant d'être nommé Directeur général délégué du Groupe SNCF en octobre 2011. En juin 2012, tout en restant au Comité exécutif du groupe SNCF, il prend la Présidence du Directoire de KEOLIS, filiale SNCF spécialisée dans le transport public de voyageurs en France, en Europe et dans le monde (4,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 274 millions d'EBITDA et plus de 50 000 collaborateurs à fin 2011). Le 1^{er} septembre 2012, il est nommé Commissaire aux participations de l'État (APE) au Ministère de l'Économie et des Finances.</p>		
Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères		
MANDATS ACTUELS Sociétés cotées : Administrateur d'EDF (France) Administrateur d'Air France KLM (France) Membre du Conseil de surveillance d'Aréva (France) Administrateur de Thalès (France) Sociétés non cotées : Administrateur de BPI France (PBI Groupe - ex FSI) (France) Administrateur de Bpifrance Participations (France) Administrateur de Bpifrance Investissement (France) Autres entités juridiques : Néant	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Président du Directoire du Groupe Keolis Directeur général délégué du Groupe SNCF Président du Conseil de surveillance de Seafrance Président-Directeur général de SNCF Participation	Échéance de mandat 2012 2012 2012 2012

	ALAIN J.P BELDA	
	Administrateur Date de naissance : 23/06/1943 (70 ans) Nationalité : américaine Président du Comité des Rémunérations Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance Membre du Comité de Stratégie Internationale	Date de 1^{er} mandat : mai 2009 Date d'échéance du mandat : AG 2017 Nombre d'actions détenues : 1 000
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>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 pour prendre sa retraite, 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.</p>		
Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères		
MANDATS ACTUELS Sociétés cotées : Administrateur d'IBM (USA) Administrateur de Pet Center Marginal (Brésil) Administrateur de Dudalina (Brésil) Sociétés non cotées : Directeur exécutif de Warburg Pincus (USA) Administrateur d'Oméga Energia Renovavel SA (Brésil) Administrateur de Banco Indusval & Partners (Brésil) Autres entités juridiques : Membre du Business Council	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Administrateur de Citibank Administrateur d'Alcoa	Échéance de mandat 2012 2010

(1) Date du Conseil qui a convoqué l'Assemblée générale.

	CHARLES DE CROISSET	
	Administrateur Date de naissance : 28/09/1943 (70 ans) Nationalité : française Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique Membre du Comité de Stratégie Industrielle	Date de 1^{er} mandat : avril 2004 Date d'échéance du mandat : AG 2016 Nombre d'actions détenues : 1 000

Biographie - Expérience professionnelle

Né le 28 septembre 1943 à New York, Charles de Croisset est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il a été nommé Inspecteur des Finances en 1968. En 1972 il est Chargé de mission au Secrétariat Général à la Présidence de la République (Georges Pompidou). De 1974 à 1980, il a été Conseiller puis Directeur de Cabinet dans différents Ministères (Ministère de l'économie et des finances, Ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire et des transports, Ministère de l'industrie) ; puis à nouveau en 1987-1988, Directeur de Cabinet du Ministre de l'économie, des finances et de la privatisation. Il est entré en 1980 au Crédit Commercial de France (CCF) comme Secrétaire Général avant d'être nommé Président-Directeur général d'HSBC Holding plc et administrateur de HSBC Bank plc. Depuis 2004, il est International Advisor chez Goldman Sachs International. Depuis 2006, il est également Président de la Fondation du Patrimoine. Charles de Croisset est Commandeur dans l'Ordre National du Mérite et dans l'Ordre de la Légion d'Honneur. En 2004, il est élevé au rang de Commandeur dans l'Ordre de l'Empire Britannique.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

MANDATS ACTUELS		MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES		Échéance de mandat
Sociétés cotées :				
Administrateur de LVMH (France)		Membre du Conseil de surveillance de Euler & Hermès (France)		2013
Sociétés non cotées :		Administrateur de Bouygues		2010
Autres entités juridiques :		Administrateur de Thalès		2009
Président de la Fondation du Patrimoine		Administrateur de Thalès (UK)		2009
		Censeur des Galeries Lafayette		2012

	DOMINIQUE DE LA GARANDERIE	
	Administratrice Date de naissance : 10/07/1943 (70 ans) Nationalité : française Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique	Date de 1^{er} mandat : février 2003 Date d'échéance du mandat : AG 2017 Nombre d'actions détenues : 1 150

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 Officier de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre du Mérite. Mme de La Garanderie est aujourd'hui membre du Haut Comité pour le Gouvernement d'Entreprise (AFEP-MEDEF).

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

MANDATS ACTUELS		MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES		Échéance de mandat
Sociétés cotées :				
Néant		Administrateur d'Holcim France Benelux		2012
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).				

	THIERRY DESMAREST	
	Administrateur Date de naissance : 18/12/1945 (68 ans) Nationalité : française Président du Comité de Stratégie Internationale Membre du Comité des Rémunérations Membre du Comité de Stratégie Industrielle	Date de 1^{er} mandat : avril 2008 Date d'échéance du mandat : AG 2016 Nombre d'actions détenues : 1 500
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>Thierry Desmarest, né en 1945, est diplômé de l'École Polytechnique et ingénieur du Corps des Mines. Il commence sa carrière en 1971 comme ingénieur à la Direction des Mines de Nouvelle-Calédonie avant d'être Conseiller technique respectivement au Cabinet du ministre de l'Industrie (1975-1978), puis au Cabinet du ministre de l'Économie (1978-1980). Il rejoint Total en 1981 et prend en charge la direction de Total Algérie. Il exerce diverses responsabilités à la direction de Total Exploration Production dont il devient Directeur général en juillet 1989 et membre du Comité exécutif. Il devient Président-Directeur général de Total en juin 1995. Après la fusion de Total avec Petrofina en juin 1999, il est Président-Directeur général de TotalFina. Puis en mars 2000, Thierry Desmarest devient Président-Directeur général de TotalFinaElf, et le 6 mai 2003, Président-Directeur général de Total. De février 2007 à mai 2010, il est Président du Conseil d'administration de Total. Depuis le 21 mai 2010, Thierry Desmarest est Président d'honneur et administrateur de Total et Président de la Fondation Total.</p>		
Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères		
MANDATS ACTUELS Sociétés cotées : Président d'honneur et administrateur de Total S.A Administrateur d'Air Liquide (France) Administrateur de Sanofi (France) Administrateur de Bombardier (Canada) Sociétés non cotées : Néant Autres entités juridiques : Président de la Fondation Total Président de la Fondation de l'École Polytechnique Administrateur du Musée du Louvre Administrateur de l'École Polytechnique	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
	Membre du Conseil de surveillance d'Areva Président du Conseil d'administration de Total S.A	2010 2010

	PASCAL FAURE	
	Administrateur désigné par l'État Date de naissance : 01/02/1963 (51 ans) Nationalité : française Membre du Comité de Stratégie Industrielle Membre du Comité de Stratégie Internationale	Date de 1^{er} mandat : février 2013 Date d'échéance du mandat : N/A Nombre d'actions détenues : N/A

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). Le 5 décembre 2012, il a été nommé Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services. 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	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Echéance de mandat
Sociétés cotées : Commissaire du Gouvernement de La Poste (France) Membre du Conseil de surveillance représentant l'État d'Aréva SA (France)	Administrateur représentant l'État de l'École Polytechnique Administrateur représentant l'État de la Française des Jeux Administrateur représentant l'État de l'École Normale Supérieure Administrateur représentant l'État de l'Institut Mines-Télécom Administrateur représentant l'État de France Télécom	2013 2013 2013 2013 2013
Sociétés non cotées : Administrateur représentant l'État de Bpifrance Participations Administrateur représentant l'État de Bpifrance Investissement		
Autres entités juridiques : Commissaire du Gouvernement de la Commission Nationale d'Aménagement Commercial Membre du Comité à L'Énergie Atomique Commissaire du Gouvernement du GIP Guichet entreprises Administrateur représentant l'État de Mines Paris Tech Administrateur représentant l'État de l'Agence Nationale de la Recherche		

	JEAN-PIERRE GARNIER	
	Administrateur Date de naissance : 31/10/1947 (66 ans) Nationalité : française, américaine Président du Comité de Stratégie Industrielle Membre du Comité des Rémunérations Membre du Comité de Stratégie Internationale	Date de 1^{er} mandat : avril 2008 Date d'échéance du mandat : AG 2016 Nombre d'actions détenues : 1 000

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'Actélión. Il est Operating Partner of 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	Autres entités juridiques :	Echéance de mandat
Sociétés cotées : Président du Conseil d'administration d'Actélión (Suisse) Administrateur d'United Technology Corp (USA)	Administrateur de la Fondation Paul Newman (USA) Administrateur de Max Planck Institute (Allemagne)	
Sociétés non cotées : Président du Conseil d'administration de Cérénis (France)	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Administrateur de Pierre Fabre Participations	2010

	RICHARD GENTIL	
	Administrateur élu par les salariés Date de naissance : 29/04/1968 (45 ans) Nationalité : française Membre du Comité de Stratégie Industrielle Membre du Comité de Stratégie Internationale	Date de 1^{er} mandat : novembre 2012 Date d'échéance du mandat : novembre 2016 Nombre d'actions détenues : 1
Biographie - Expérience professionnelle		
Technicien de maintenance embauché à la Fonderie en 1988, spécialiste en hydraulique, pneumatique et gaz sur l'ensemble de la fonderie. Titulaire d'un BEP/CAP électro-technique, électro-mécanique 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 EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Néant	Échéance de mandat

	YURIKO KOIKE	
	Administratrice élue sur proposition de Nissan Date de naissance : 15/07/1952 (61 ans) Nationalité : japonaise	Date de 1^{er} mandat : 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, a occupé le poste de Ministre de l'Environnement de 2003 à 2006. Elle a réussi à promouvoir un nouveau modèle entrepreneurial baptisé « Cool Biz », ainsi que d'autres politiques, visant à changer la mentalité du grand public afin de lutter contre le réchauffement climatique. Mlle Koike a par la suite occupé deux autres postes ministériels. Elle fut nommée conseillère spéciale en matière de sécurité nationale auprès du Premier Ministre en 2006, puis devint la première femme Ministre de la Défense en juillet 2007. En 2008, elle fut la première femme candidate à la direction du parti au pouvoir au Japon, fonctions qui donnent automatiquement accès au poste de Premier Ministre. Mlle Koike a commencé sa carrière en tant que personnalité de la télévision et spécialiste du monde arabe. Elle est l'auteur de plusieurs livres et articles sur la politique japonaise, les affaires internationales et les réseaux professionnels féminins.		
Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères		
MANDATS ACTUELS Sociétés cotées : Néant Sociétés non cotées : Néant Autres entités juridiques : Néant	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Néant	Échéance de mandat

	PHILIPPE LAGAYETTE	
	Administrateur référent Date de naissance : 16/06/1943 (70 ans) Nationalité : française Président du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	Date de 1^{er} mandat : mai 2007 Date d'échéance du mandat : AG 2015 Nombre d'actions détenues : 1 000

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. 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	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Sociétés cotées : Administrateur de Kering (anciennement PPR) (France) Administrateur de Fimalac (France)	Vice-Chairman de JP Morgan pour la région EMEA Président de la French American Foundation	2010 2010
Sociétés non cotées : Président de PL Conseils (France)		
Autres entités juridiques : Président de la Fondation de France Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer Président de l'Institut des Hautes Etudes Scientifiques		



	BENOÎT OSTERTAG	
	Administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires Date de naissance : 02/08/1965 (48 ans) Nationalité : française Membre du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique Membre du Comité de Stratégie Industrielle	Date de 1^{er} mandat : mai 2011 Date d'échéance du mandat : AG 2017 Nombre d'actions détenues : 90 parts du FCPE

Biographie - Expérience professionnelle

Ingénieur de l'École Centrale de Paris. Salarié Renault depuis 23 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. A encadré une équipe jusqu'en 2011. Actuellement pilote de processus dans la fonction qualité. Ancien élu CFDT en Comité d'établissement puis en Comité central d'entreprise de Renault SAS de 2006 à 2011. 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	MANDATS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat
Sociétés cotées : Néant	Néant	
Sociétés non cotées : Néant		
Autres entités juridiques : Néant		

	ERIC PERSONNE	
	Administrateur élu par les salariés Date de naissance : 14/10/1962 (51 ans) Nationalité : française Membre du Comité de Stratégie Internationale Membre du Comité des Rémunérations	Date de 1^{er} mandat : novembre 2012 Date d'échéance du mandat : novembre 2016 Nombre d'actions détenues : 20
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>Après un début de carrière de photographe, Eric Personne devient, en 1988, agent Renault. En 2002, il rentre chez Renault Retail Group où il occupe plusieurs postes : chargé de développement après-vente, chargé de certification ISO. Depuis 2007, Eric Personne est responsable du reporting commercial et de la qualité chez RRG. Il cumule plus de 30 ans d'action collective patronale ou salariée dans ses milieux professionnels.</p>		
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 EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Néant	Échéance de mandat

	MARIETTE RIH	
	Administratrice élue par les salariés Date de naissance : 23/03/1967 (47 ans) Nationalité : française Membre du Comité de Stratégie Internationale Membre du Comité de Stratégie Industrielle	Date de 1^{er} mandat : novembre 2012 Date d'échéance du mandat : novembre 2016 Nombre d'actions détenues : 8 parts du FCPE
Biographie - Expérience professionnelle		
<p>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. Depuis 2009, Mariette Rih est chef de projet démonstrateurs et outils technologiques de communication à la Direction des marques.</p>		
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 EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES Néant	Échéance de mandat

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 58 ans. En vertu des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif ⁽¹⁾. Le Règlement intérieur du Conseil, modifié au regard de la révision du Code Afep/Medef, recommande cependant aux administrateurs de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus, à l'exception des administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel. Cependant, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions à titre personnel. De même, 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.

3.1.1.3 AUTRES INFORMATIONS VISÉES A L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 ♦

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à Renault ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages.

3.1.1.4 CONDITIONS DE PRÉPARATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration, qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, est convoqué au moins cinq jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Il délibère sur la base des documents qui sont envoyés avec la convocation. Par exception, les documents peuvent être adressés dans un délai inférieur, en cas d'urgence ou d'impossibilité, ou si les documents doivent être examinés au préalable par un comité qui se tient postérieurement à l'envoi de la convocation.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis aux administrateurs dans un délai raisonnable avant leur approbation, qui intervient lors du Conseil suivant.

3.1.1.5 ACTIVITÉ DU CONSEIL EN 2013

En 2013, le Conseil d'administration s'est réuni au cours de huit séances. Deux réunions ont été dédiées à l'organisation et à la gouvernance du Groupe, à la suite du départ du Directeur délégué aux opérations.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne deux heures, à l'exception de la séance dédiée à la stratégie qui s'est déroulée sur une journée entière. Au cours de cette séance les administrateurs ont eu l'occasion de visiter le centre d'essais de Renault et de tester une large partie de la gamme de véhicules, initiative appréciée des administrateurs.

Le taux de participation a été de 88 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.2.2).

Au cours de l'année 2013, le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux, en application des lois et règlements en vigueur en France.

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a notamment statué et débattu sur les points suivants :

LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a, en particulier :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2012 ;
- fixé l'affectation du résultat 2012 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et incluant une distribution de dividendes ;
- examiné les comptes consolidés du premier semestre 2013 ;
- adopté le budget de l'année 2014.

LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a, en particulier :

- examiné l'avancement du plan Renault 2016 – *Drive the Change* présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration ;
- débattu de la stratégie de Renault en Chine dans le cadre de la création d'une co-entreprise Renault-Dongfeng, et de la stratégie en Corée ;
- suivi le développement des activités en Russie ;
- débattu de la stratégie en matière de recherche et développement et d'innovation, ou encore en matière de haut de gamme ;
- déterminé les sujets stratégiques à examiner en 2014.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Conseil a, en particulier :

- procédé à l'évaluation de son fonctionnement en 2013 en consacrant, au début de l'année 2014, un point de son ordre du jour à un débat sur ce sujet (voir les conclusions de ce débat chapitre 3.1.1.7) ;
- arrêté la liste des administrateurs indépendants (voir chapitre 3.1.1.8) ;
- pris acte de la nomination d'un nouvel administrateur représentant l'État, M. Pascal Faure, en remplacement de M. Luc Rousseau ;

(1) Pourcentage approximatif du capital de Renault détenu par les administrateurs, hors la participation de l'État : 0,09 %.

- revu la composition de ses comités spécialisés, à la suite du renouvellement de certains administrateurs, de la nomination d'un nouvel administrateur et de la révision en 2013 du Code Afep/Medef ;
- mené une réflexion sur le nombre et les missions de ses comités spécialisés ayant conduit à une modification de son Règlement intérieur ;
- débattu du changement d'organisation du Groupe à la suite du départ du Directeur délégué aux opérations ;
- déterminé la rémunération du Président-Directeur général ;
- apprécié l'atteinte des critères de performance prévus dans les plans d'attribution de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2012 ;
- 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

Le 6 avril 2010, les sociétés Renault SA, Nissan, Daimler et RNBV ont conclu le *Master Cooperation Agreement* qui précise les termes et conditions des coopérations entre ces sociétés (voir Chapitre 1.1.4.3). Le 13 décembre 2013, le Conseil d'administration a autorisé la signature, d'un avenant au *Master Cooperation Agreement*, afin d'étendre le champ de ces coopérations.

3.1.1.6 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2013 ◆

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, cinq comités spécialisés ont été mis en place. Les recommandations des comités sont présentées au Conseil dans le cadre des comptes rendus faits en séance par leurs Présidents respectifs.

1. COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)

Composé de six membres, il est présidé par M. Lagayette et réunit Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. Azéma, de Croisset et Ostertag.

Il comprend quatre membres indépendants sur six.

La composition du CARE a été étudiée afin que tous ses membres disposent de compétences en matière financières ou comptables ou de l'expérience professionnelle adaptée à ces sujets (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. Azéma, administrateur représentant de l'État, a débuté sa carrière à la Cour des comptes. Il est aujourd'hui Commissaire aux participations de l'État.

M. de Croisset a travaillé à l'Inspection des finances ainsi qu'au Ministère des finances. Il a occupé des postes de direction et exercé des mandats au sein de plusieurs établissements de crédit. Il est aujourd'hui *International advisor* à la banque Goldman Sachs.

M. Ostertag est administrateur représentant les salariés actionnaires. Il a bénéficié, de même que les administrateurs salariés, d'une formation spécifique au rôle des administrateurs, incluant une partie relative aux aspects comptables et financiers de l'administration de société. Sa bonne connaissance de l'entreprise lui permet d'appréhender aisément et de participer activement aux travaux de ce comité.

Le CARE s'est réuni six fois en 2013, avec un taux de participation de 91,6 % (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 comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de Renault pour l'année 2012 et le premier semestre 2013, ainsi que de tous les communiqués financiers y afférant ;
- du suivi du plan d'audit interne 2013 et de la présentation du plan d'audit interne 2014 ;
- du plan d'audit externe présenté par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- de l'indépendance et du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes ;
- du suivi des risques financiers, et notamment de la situation en Iran ;
- des travaux de la Direction de l'éthique ;
- de la situation des principaux contentieux suivis par la Direction juridique.

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

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par M. Belda et réunit MM. Desmarest, Garnier et Ladreit de Lacharrière.

Conformément au Code Afep/Medef révisé en 2013, la composition de ce comité a été revue de manière à inclure un administrateur représentant les salariés. M. Eric Personne est membre de ce comité depuis le 12 février 2014.

Ce comité s'est réuni trois fois en 2013. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général ;
- des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération du Président-Directeur général, en lien avec le plan Renault 2016 – *Drive the Change* ;
- de l'atteinte des critères de performance liés aux plans de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2012 pour l'ensemble des bénéficiaires.

3. COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composé de cinq membres en 2013, il est présidé par M. Ladreit de Lacharrière et réunissait Mme de La Garanderie, MM. Lagayette, Belda et Ghosn.

Conformément au Code Afep/Medef révisé en 2013, M. Ghosn n'est plus membre de ce comité depuis le 12 février 2014.

M. Azéma a rejoint le comité à compter du 12 février 2014.

Le comité comprend quatre membres indépendants sur cinq.

Ce comité s'est réuni deux fois en 2013. Le taux de participation a été de 80 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- du renouvellement du mandat d'administrateur de Mme de La Garanderie, MM. Belda et Ostertag ;
- de la nomination d'un nouvel administrateur, Mlle Koike, en remplacement de M. Isayama ;
- de la mise en œuvre des règles de féminisation du Conseil d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur ;
- de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code Afep/Medef ;
- du renforcement des pouvoirs de l'administrateur de référence ;
- de la révision du Règlement intérieur du Conseil, notamment au regard de la révision du Code Afep/Medef.

4. COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de neuf membres, il est présidé par M. Desmarest et réunit Mme Rih, MM. Belda, Delpit, Faure, Garnier, Gentil, Personne et Saïkawa.

Ce comité comprend quatre membres indépendants sur neuf.

Il s'est réuni deux fois en 2013. Le taux de participation a été de 88,8 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2).

Il a traité notamment :

- du développement de l'activité de Renault en Russie, dans le cadre du partenariat avec AVTOVAZ ;
- de l'activité de Renault en Chine et en Corée ;
- du développement de Renault au Brésil.

5. COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Composé de sept membres en 2013, il est présidé par M. Garnier et réunit MM. Azéma, de Croisset, Desmarest, Faure, Gentil et Ostertag.

Mme Rih a rejoint ce comité à compter du 12 février 2014.

Ce comité comprend désormais trois membres indépendants sur huit.

Il s'est réuni deux fois en 2013. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.2.2). Il a examiné la stratégie industrielle et notamment :

- l'impact de la conjoncture économique sur les fabrications en Europe ;
- les accords de compétitivité en France.

3.1.1.7 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'usage de place et aux recommandations du Code Afep/Medef, lors de la séance du 12 février 2014, le Conseil a consacré un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Ce débat a été mené par le Président du Comité des nominations et de la gouvernance M. Ladreit de Lacharrière.

D'une manière générale, les membres du Conseil ont exprimé leur satisfaction sur l'organisation, le fonctionnement et la composition du Conseil et des comités. Ils ont constaté la poursuite des améliorations engagées depuis 2011 et salué la liberté de parole des administrateurs.

Les administrateurs ont constaté la prise en compte des propositions d'évolution qu'ils avaient formulées lors de l'évaluation 2012. En particulier, ils ont salué les efforts faits pour informer le Conseil entre les réunions, lorsque l'actualité de la Société le justifie.

Par ailleurs, dans le cadre des réflexions sur la gouvernance de Renault, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a décidé que, à compter de 2014, l'évaluation du Conseil serait désormais formalisée tous les trois ans avec l'aide d'un cabinet de consultants externes. Cet exercice vise à apporter un regard neuf sur le fonctionnement du Conseil et sur les bonnes pratiques de gouvernance.

3.1.1.8 MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

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.

LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'équilibre des pouvoirs est garanti notamment par :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence, depuis juillet 2009, d'un administrateur référent choisi parmi les administrateurs indépendants, dont les missions sont décrites ci-après ;
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le Règlement intérieur du Conseil.

Indépendance du Conseil d'administration ♦

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 12 février 2014 son attachement au respect du Code Afep/Medef qui constitue l'expression la plus aboutie du Gouvernement d'entreprise.

Le Conseil d'administration examine ainsi l'indépendance de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance suivants énumérés par le code :

- 1) ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de la société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- 2) ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- 3) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, 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 ;
- 4) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- 5) ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- 6) ne pas être administrateur depuis plus de douze ans ⁽¹⁾ ;
- 7) 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.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a ainsi arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Belda, Delpit, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette et Riboud.

Le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud, dont le renouvellement de mandat est proposé à l'Assemblée générale du 30 avril 2014, au regard du critère du Code Afep/Medef qui recommande de « *ne pas être administrateur depuis plus de douze ans* ».

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer », le Conseil a décidé de ne pas retenir ce critère pour ces deux administrateurs et explique les raisons de cette décision dans le tableau de non-application des recommandations du Code Afep/Medef figurant au chapitre 3.1.1.9.

Le Conseil d'administration a notamment pris en compte dans sa décision le taux d'indépendance du Conseil d'administration. En application des règles du Code Afep/Medef, le taux d'indépendance du Conseil s'établit à 66,6 % (10 administrateurs sur 15). Pour mémoire, l'article 9.2 du Code Afep/Medef dispose que les administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés, qui sont au nombre de quatre au Conseil d'administration de Renault, ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.

Administrateur référent

Depuis le 29 avril 2011, la fonction d'administrateur référent est assurée par M. Lagayette, et ce pour la durée de son mandat.

La nomination d'un administrateur référent s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. L'administrateur référent, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, peut effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Les missions de l'administrateur référent ont été élargies à la suite d'une réflexion menée par le Conseil d'administration au cours de l'année 2013 sur l'équilibre des pouvoirs. Le 12 février 2014, le Conseil d'administration a modifié son Règlement intérieur afin de confier de nouvelles missions à l'administrateur référent, lequel est désormais chargé de :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- 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 ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;
- 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 du Président-Directeur général ;
- convoquer le Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir requis l'avis de l'ensemble des Présidents de comités.

L'administrateur référent est actuellement M. Lagayette, qui est Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

Limitations prévues dans le Règlement intérieur du Conseil

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.

Le Président-Directeur général obtient 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 (voir le Règlement intérieur reproduit au chapitre 3.4).

(1) La perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère intervient à l'expiration du mandat au cours duquel la durée de 12 ans a été dépassée.

3.1.1.9 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

<p>L'indépendance des administrateurs : art. 8.4 : Critères d'indépendance des administrateurs : Parmi les critères d'indépendance, le code recommande notamment de « ne pas être administrateur depuis plus de douze ans ».</p>	<p>Lors de sa séance du 12 février 2014, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud au regard des critères énoncés par le Code Afep/Medef. À cette occasion, le Conseil a constaté que MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud remplissaient l'ensemble des critères du code, à l'exception du critère relatif à la durée du mandat. En particulier, ces administrateurs n'exercent aucune fonction dans le Groupe et ils n'ont 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 MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud, la durée de leur mandat n'était pas de nature à remettre en cause leur indépendance. En effet, l'industrie automobile est caractérisée par des cycles d'activité et d'investissement très longs. Les cycles de vie des véhicules, (12 ans approximativement) les décisions en matière de recherche avancée (choix énergétiques, véhicules connectés, véhicules autonomes) et les investissements industriels, notamment pour la construction de nouvelles usines, doivent être appréciés à très long terme (entre 12 et 14 ans). De ce fait, le Conseil a estimé qu'il était utile de conserver en son sein deux administrateurs qui disposaient de suffisamment de recul pour mettre en perspective les grandes orientations stratégiques du Groupe. En outre, MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud ont participé dès l'origine à la constitution et au développement de l'Alliance, qui est devenu un axe majeur de la stratégie du Groupe. À un moment où Renault et Nissan cherchent à renforcer leur convergence et leurs synergies, il est apparu nécessaire au Conseil d'administration de conserver des administrateurs qui, d'une part, connaissent parfaitement l'historique de l'évolution de l'Alliance, ses structures et ses mécanismes, et qui, d'autre part, apprécient à sa juste mesure la sensibilité culturelle qui a permis de faire de l'Alliance une réussite. S'agissant plus particulièrement de M. Ladreit de Lacharrière, il 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 en matière de gouvernance lui garantissent une indépendance de vue et d'esprit. S'agissant plus particulièrement de M. Riboud, son expérience 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. Compte tenu du profil de ces deux administrateurs et de leurs interventions au cours des travaux du Conseil, ce dernier a estimé que le critère de durée du mandat n'était pas pertinent concernant MM. Ladreit de Lacharrière et Riboud et a décidé de ne pas le retenir.</p>
<p>Le Comité d'audit : art. 16.1 : Sa composition : « Les membres du Comité d'audit doivent avoir une compétence financière ou comptable. »</p>	<p>Dans un souci d'équilibre, le Conseil d'administration a décidé de la participation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique. Cet administrateur ne justifiait pas d'une compétence comptable ou financière particulière lorsqu'il a rejoint le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique en décembre 2012. Cependant, cet administrateur a régulièrement bénéficié, depuis qu'il a rejoint le Conseil d'administration, de formations spécifiques aux fonctions d'administrateur, notamment s'agissant des questions comptables et financières. En outre, sa parfaite connaissance de Renault lui permet d'appréhender aisément les problématiques et de participer activement aux travaux de ce comité.</p>

3.1.1.10 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'article 21 des statuts de la Société définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale. Ces modalités sont résumées dans le chapitre 5 relatif à « Renault et ses actionnaires » (voir chapitre 5.1.2.2).

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 5.2.6.2.

3.1.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

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 4 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.

Toutes les informations détaillées concernant la rémunération du Président Directeur général figurent au chapitre 3.3.1.

3.1.3 RÈGLES, PROCÉDURES ET ORGANISATION PROPRES À L'ÉTHIQUE ♦

Le Directeur de l'éthique du Groupe, nommé fin 2011, est rattaché directement au Président-Directeur général, tout en rendant compte également des actions engagées sous sa responsabilité au Conseil d'administration du Groupe et au Comité d'audit, des risques et de l'éthique (CARE).

Sa mission se décline autour de trois axes principaux :

- renforcement du corps de doctrine éthique du Groupe, contribuant au respect des lois, règlements, normes et obligations ;
- mise en place des dispositifs réglementaires et organisationnels :
 - constitution et animation du Comité d'éthique et conformité (CEC),
 - gestion par le délégué à la protection des données à caractère personnel (Correspondant informatique et liberté - CIL) des sujets en rapport avec la réglementation et les recommandations des autorités de protection des données (FR : Commission nationale de l'informatique et des libertés – CNIL),
 - mise à disposition du dispositif d'alerte professionnelle en conformité avec les textes, dont les exigences de la CNIL,
 - création et accompagnement d'un réseau de correspondants éthiques dans les pays ;
- déploiement de la politique éthique et représentation de Renault, en interne et en externe, dans les instances, réunions, formations, séminaires relatifs aux questions éthiques, afin de participer activement à la valorisation de l'image du Groupe dans ce domaine.

PREMIER AXE : LE CORPS DE DOCTRINE

LA CHARTE ÉTHIQUE

La charte, à vocation mondiale, présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe.

Elle s'adresse à tous les collaborateurs (plus de 121 000) et dans tous les pays où le Groupe est présent (plus de 120).

Elle a été traduite en 14 langues et a fait l'objet d'une diffusion auprès de chaque collaborateur par son supérieur hiérarchique. La Charte éthique est également accessible à partir de l'espace intranet de l'Éthique, comme sur le

portail Internet de Renault. Chaque salarié, doit, lors de son entretien annuel d'évaluation, indiquer s'il a bien pris connaissance de cette charte.

LE GUIDE « L'ÉTHIQUE EN PRATIQUE »

Le Guide pratique est une déclinaison concrète de la charte. Ce document, disponible sur l'espace intranet de l'Éthique, apporte des éléments de réponse aux questions susceptibles d'être posées face à des problématiques éthiques rencontrées professionnellement.

Sa spécificité réside dans son aptitude à évoluer en fonction des questions éthiques remontées par les opérationnels.

LES CODES DE DÉONTOLOGIE

Six codes de déontologie dédiés à des métiers soumis à des exigences éthiques spécifiques ont été priorisés : sécurité, informatique, gouvernance, achats, bourse et commerce. Ces codes définissent de façon explicite ce que l'on doit faire et surtout ce que l'on ne doit pas faire. Ils sont mis à disposition de tous les salariés sur l'espace intranet de l'Éthique.

Le Code de déontologie de la sécurité globale comporte neuf fiches techniques associées, qui précisent le cadre réglementaire et éthique, les procédures associées et les règles de bonne conduite propres aux métiers de la sécurité.

Le Code de déontologie de l'informatique destiné à tous ceux qui exercent une activité de nature informatique, est complété de quatre fiches techniques.

Le Code de déontologie gouvernance, rédigé en 11 langues, est destiné au *Top management* de l'entreprise. Le Président-Directeur général en a précisé très solennellement l'objet : énoncer les valeurs d'exemplarité auxquelles les dirigeants du groupe Renault doivent souscrire. Ce code a été remis nominativement aux 150 principaux dirigeants de l'entreprise.

Le Code de déontologie achats s'adresse à tous ceux qui participent à un acte d'achat pour Renault et vient s'ajouter au « *Renault-Nissan CSR Guidelines for Suppliers* », recueil des recommandations de Renault et de Nissan à leurs fournisseurs.

Le Code de déontologie Bourse, relatif à la politique de communication financière du groupe Renault et à la prévention des délits d'initiés, est

systématiquement adressé à toutes les personnes identifiées comme pouvant détenir des informations privilégiées.

Le corps de doctrine du groupe Renault s'enrichira encore en 2014 de nouveaux Codes de déontologie dédiés.

Ainsi, le **Code de déontologie commerce** (ventes et marketing) devrait être validé à la fin du premier trimestre 2014.

DEUXIÈME AXE : LES DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES ET ORGANISATIONNELS

En 2013, le Directeur de l'éthique a régulièrement rencontré le Président-Directeur général pour lui présenter un point d'avancement de ses travaux et propositions d'actions, a fait un rapport d'activité à deux reprises devant le Conseil d'administration et à six reprises au Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) dont deux fois en comité plénier.

LE COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ (CEC)

Le Comité d'éthique et de conformité est composé de représentants des fonctions et directions suivantes : audit, maîtrise des risques et organisation, juridique, ressources humaines, responsabilité sociale de l'entreprise, environnement, prévention et protection du Groupe, finance, réglementation technique et homologation et est présidé par le Directeur de l'éthique. Il s'est réuni quatre fois en 2013.

Ce comité contribue à la création d'une jurisprudence interne dans le traitement des cas relatifs à l'éthique comme pour toutes demandes d'assistance et de conseils dans ce champ de compétence. Sur les deux années écoulées, 65 cas relatifs à l'éthique ont été traités.

LE COMITÉ ANTIFRAUDE ET CORRUPTION (CAFC)

Le Comité antifraude et corruption, présidé par le Directeur de l'éthique et composé des membres du CEC suivants : juridique, ressources humaines, sécurité, contrôle interne, s'est réuni six fois en 2013. Il a notamment permis de suivre l'avancement d'un projet spécifique initié en 2013 sur la prévention de la fraude et de la corruption. Le Directeur de l'éthique fait état des travaux du CAFC lors des CEC.

CORRESPONDANT INFORMATIQUE ET LIBERTÉ (CIL)

Le CIL, rattaché à la Direction de l'éthique, est chargé d'assurer le respect par l'entreprise de ses obligations légales et d'accompagner l'engagement de Renault en faveur du respect de la vie privée et de la protection des données à caractère personnel notamment de ses salariés et clients. Cela se traduit par la sensibilisation des collaborateurs, la mise en place de procédures, l'animation d'un réseau de correspondants internes, des contacts privilégiés avec la CNIL, des échanges de bonnes pratiques avec Nissan, la participation à des groupes de travail sur les évolutions réglementaires et l'élaboration de codes, guides professionnels.

LE DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Le dispositif d'alerte professionnelle, à vocation mondiale et conforme aux exigences réglementaires les plus récentes, est accompagné d'une procédure incluant des documents obligatoirement renseignés afin d'éviter toute erreur, oubli ou lacune. Ces documents ont été validés par la CNIL. Ce dispositif est accessible à tous les salariés du Groupe sur l'espace intranet de l'Éthique.

LE RÉSEAU DES CORRESPONDANTS ÉTHIQUES DE PAYS

Des correspondants éthiques pays, dont la nomination est validée par le Directeur de l'éthique de Renault sont progressivement mis en place. Ils animent alors des Comités éthique et conformité locaux (CECP) pour une meilleure prise en considération des lois et spécificités réglementaires au sein des pays dans lesquels le groupe Renault est implanté. Ces comités sont autant de relais des missions et prérogatives du Comité éthique et conformité Groupe, avec l'accord et l'appui du Directeur de l'éthique en tant qu'autorité de « référence ». Cinq correspondants éthiques de pays ont été nommés en 2013, en Roumanie, Algérie, Maroc, Colombie et Inde.

TROISIÈME AXE, DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE ET VALORISATION DE L'IMAGE DU GROUPE

En interne : la Direction de l'éthique a élaboré des supports de formation à la problématique de l'éthique et de la lutte contre la fraude et la corruption. Certains supports ont été élaborés avec le concours de l'ONG *Transparency International France*.

Le déploiement général des messages à l'ensemble des salariés a comme préalable une mobilisation du Top management grâce à des séances de sensibilisation destinées aux différentes instances dirigeantes du Groupe (Comités de management de Région, Comités exécutifs...).

Les Directions métiers déploient progressivement les recommandations de leurs Codes de déontologie dédiés à leurs salariés. La Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P) a ainsi animé une convention interne au cours de laquelle le Code sécurité globale a été présenté et expliqué.

En externe : en ce qui concerne la valorisation de l'image du Groupe en externe, le Directeur de l'éthique est membre du bureau du Conseil d'administration du Cercle éthique des affaires, association de professionnels de l'éthique et de la conformité.

La Direction de l'éthique de Renault est également présente au sein de la commission « Déontologie » de l'Institut français des administrateurs (IFA), dont le rôle est d'élaborer des recommandations sur les meilleures pratiques en termes d'éthique à l'adresse des instances de gouvernance des entreprises.

La Direction de l'éthique a présenté la démarche éthique de Renault lors de conférences et tables rondes organisées par des universités, grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, par des organismes publics ou para publics et par la Presse.

Le Service central de prévention de la corruption (SCPC), dans son Rapport annuel d'évaluation 2012 adressé au Premier ministre et au Garde des Sceaux, a placé Renault parmi les huit entreprises *Leaders* au sein du CAC 40 pour son *reporting* anticorruption.

ACTIONS 2014

L'année 2014 sera placée sous le signe de la diffusion et de l'ancrage des messages, pour le renforcement d'une éthique partagée par l'ensemble des acteurs. La création des structures de démultiplication (CECP) se poursuivra au niveau local.

Des « packs formation », mis à disposition des métiers et correspondants éthiques de pays, favoriseront la diffusion de bonnes pratiques, au plus près du terrain. Des directives et recommandations relatives à la prévention de la fraude et de la corruption seront ainsi formalisées et enseignées.

Pour le CIL, l'année 2014 sera l'occasion de déployer la politique Groupe : une diffusion large de la culture de la protection de données personnelles par la création d'un espace intranet dédié, le développement d'un réseau de correspondants pays, l'accompagnement dans la mise en œuvre par Renault du règlement européen actuellement en projet.

3.1.4 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES ◆

3.1.4.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT 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. La démarche de contrôle interne concerne tous les métiers de l'entreprise, toutes ses activités et toutes les Régions. Ses 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 contrôle interne seront atteints.

CADRE RÉGLEMENTAIRE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

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, est soumis à la réglementation bancaire et financière. Il applique à ce titre le cadre de contrôle interne défini par le règlement n° 97-02, développé au chapitre 3.1.4.4 (Financement des ventes).

3.1.4.2 PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DU CONTRÔLE INTERNE

RÔLE DES ORGANES EXÉCUTIFS

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 (voir paragraphe 1.1.5) :
 - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques. Il réunit autour du Président-Directeur général, le

Directeur délégué à la compétitivité, le Directeur délégué à la performance, le Directeur commercial Groupe, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur des ingénieries qualité informatique Groupe, le Directeur produit, programmes Groupe et véhicules utilitaires, le Directeur des fabrications et de la logistique Groupe, le Directeur des opérations de la Région Europe, le Directeur des opérations France, le Directeur financier Groupe et P-DG de RCI Banque, et le Directeur délégué à la présidence de Renault. Ses décisions sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration lorsqu'elles relèvent de sa compétence, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale ou du Comité de stratégie industrielle. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président-Directeur général. 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, est en charge des décisions opérationnelles. Il réunit les mêmes personnes que le Comité exécutif Groupe, avec les Directeurs des opérations Régions, le Directeur des achats et le Directeur performance et contrôle Groupe,
- 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, 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 Président, les 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, Euromed-Afrique, Amériques, Asie-Pacifique et Eurasie) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Le CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile, ainsi qu'aux programmes « véhicules électriques » et « développement de nouvelles offres de mobilité ». 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.

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.

Les décisions stratégiques, le suivi des questions financières, juridiques, ressources humaines et la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) sont sous l'autorité hiérarchique directe du Président-Directeur général. Les décisions liées aux opérations sont placées directement sous l'autorité du Directeur délégué à la compétitivité et du Directeur délégué à la performance.

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, 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.

DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES, DE CONTRÔLE INTERNE ET D'ÉTHIQUE

Depuis 2011, une nouvelle organisation en matière de gouvernance, d'éthique, de contrôle interne et de maîtrise des risques est en place au sein du Groupe, s'intégrant dans le dispositif d'éthique exposé au chapitre 3.1.3 *supra* et complétée par :

- un comité risques et contrôle interne (CRCI), ayant pour mission de s'assurer du déploiement des dispositifs risques et contrôle interne sur l'ensemble des activités opérationnelles et entités du Groupe ;
- une Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO), directement rattachée au Président-Directeur général, regroupant la Direction de l'organisation, la Direction du management des risques, la Direction du contrôle interne et de la Direction de l'audit interne.

Dans le cadre d'un plan d'action pluriannuel de déploiement de ce dispositif et en complément aux informations présentées au chapitre 3.1.3 *supra*, il convient de mentionner les points ci-dessous :

- les travaux du Comité éthique et conformité ont porté notamment en 2013 sur les sujets suivants :
 - fixation des orientations et plan de déploiement du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption,
 - validation du dispositif de conformité réglementaire relatif à 16 domaines ;
- de son côté, le Comité risques et contrôle interne a traité plus particulièrement les sujets suivants :
 - diagnostic par les propriétaires des risques identifiés dans la cartographie des risques réalisée en 2012 sur le niveau de maîtrise de ces risques,
 - validation des plans de traitement additionnels proposés par les propriétaires des risques pour améliorer le niveau de maîtrise,
 - validation de la démarche de déploiement sur plusieurs années du projet de sécurisation des principaux processus de l'entreprise.

Enfin, les moyens pour la lutte contre la fraude et de la corruption ont été renforcés au cours de l'exercice. Une cartographie des risques et des typologies a été établie, ainsi que les rôles et responsabilités des acteurs ont été clarifiés en complément des travaux mentionnés au chapitre 3.1.3

PILOTAGE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le respect du principe de séparation des tâches, le dispositif de contrôle interne de Renault repose sur :

- la Direction générale qui détermine, en accord avec le Conseil d'administration et ses comités spécialisés, les objectifs du Groupe. Elle arrête les règles et principes de fonctionnement ainsi que les objectifs de performance quantifiés ;
- la Direction de l'audit, maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) définit et prescrit les principes, règles et techniques de contrôle interne, ainsi que de maîtrise des risques portant à la fois sur les processus opérationnels et sur les processus comptables et de gestion.

La mise en œuvre du dispositif et son contrôle sont assurés par :

- le management qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne 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 ;
- le contrôle de gestion qui s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Enfin, ce dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin d'en vérifier la bonne application et son efficacité. Cette surveillance est assurée par :

- la Direction du contrôle interne à l'aide de questionnaires de contrôle interne lors de campagnes d'auto-évaluation. Elle veille également à la réalisation de plans d'action en cas d'insuffisances constatées ;
- le Comité de risque et de contrôle interne (CRCI) qui évalue l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques ;
- la Direction de l'audit interne, qui évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme d'un rapport de synthèse présenté en Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et en CEG ;
- le CARE dont les missions sont définies au chapitre 3.4.3.1.

Par ailleurs, 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 rapports et des recommandations.

3.1.4.3 MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

IDENTIFICATION ET 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 met à disposition de tous les 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 projets.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risques particuliers, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres à un secteur d'activité de Renault. Ces experts sont les référents pour les plans de maîtrise normalisée des risques de leur domaine de compétence ;
- l'autre formé de correspondants appartenant principalement à la fonction contrôle de gestion, pour les entités, et à la fonction qualité, pour les projets. Ils sont les relais de la DMR pour la mise en œuvre opérationnelle des démarches de management des risques dans les entités et les projets.

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.

En 2013 la DMR a concentré ses activités sur :

- le déploiement des cartographies de risques sur les principaux projets de développement véhicules ;
- la mise à jour des référentiels méthodologiques pour prendre en compte les retours d'expérience des déploiements des démarches de management des risques dans les entités opérationnelles du Groupe ;
- la consolidation des plans de traitement visant à améliorer le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés dans la cartographie réalisée en 2012.

La présentation des facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.5.

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, la Direction de la conformité réglementaire est chargée 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.

En 2012, la Direction de la conformité réglementaire a défini une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le CEC. Cette méthodologie a été progressivement appliquée à l'ensemble des domaines soumis à la réglementation pour en évaluer régulièrement le niveau de maîtrise.

MAÎTRISE DES ACTIVITÉS

La Direction générale actualise et 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 secteurs opérationnels, des Régions, des métiers et des programmes.

Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (cours de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités métier.

La fonction contrôle de gestion 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 de l'entreprise ;
- animer le Groupe à travers la mesure de la performance des entités, des Régions, des métiers et des programmes véhicules, et, en particulier, un suivi des indicateurs de suivi du *free cash flow* ;
- assurer l'animation du dispositif de contrôle interne au sein des entités ;
- 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.

Des procédures et modes opératoires

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 à une activité donnée 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 et de management des risques.

Des systèmes d'information

Les dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de la Direction des systèmes d'informations Renault (DI-R) sont pilotés comme suit :

- les risques généraux liés aux processus financiers (investissements, achats, mesure de la rentabilité, etc.) sont suivis par la Direction de la performance économique de la DI-R ;
- les risques spécifiques liés aux processus opérationnels informatiques (perte de qualité ou de productivité dans les développements, l'exploitation, le support, les compétences, etc.) sont suivis par la Direction informatique Renault organisation (DI-RO). Elle est responsable transversalement de la définition et du suivi de ces processus (gestion des projets, qualité de l'exploitation, support, etc.). Elle s'appuie sur le tableau de bord DI-R, qui comprend les principaux indicateurs d'incidents, de performances, et sur

un questionnaire d'auto-évaluation des procédures DI-R à l'attention de ses divers sites, filiales ou départements centraux ;

- les risques liés à la sécurité des systèmes d'information (interruptions de fonctionnement informatique dues à des malveillances, vol de données confidentielles ou destruction des données informatisées) sont suivis par le Département sécurité informatique de Renault (DI-RS) au travers :
 - d'un Comité des risques informatiques au niveau Groupe, organisé par la DI-R en collaboration avec Direction de la protection et de la prévention (D2P) et de la Direction du management des risques (DMR) et les représentants des principales directions opérationnelles de l'entreprise et du programme maîtrise de l'information,
 - de Comités de surveillance sécurité qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à notre Politique sécurité des systèmes d'information (PSSI) et aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001),
 - d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets,
 - des études de conformité conduites par la DI-RS, en plus des contrôles de la DAMRO ou de la Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P).

Un dispositif de 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.

Les axes de travail du dispositif de contrôle interne

L'année 2013 a été marquée par :

- la finalisation de l'élaboration du dispositif global du contrôle interne débuté en 2012 précisant l'articulation et la couverture des questionnaires d'auto évaluation au niveau du Groupe ;
- la revue des questionnaires relatifs aux activités de distribution de Renault Retail Group suite à des changements d'organisation et la simplification du questionnaire de l'informatique ;
- 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.

QUALITÉ, FIABILITÉ ET PERTINENCE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES, COMPTABLES ET DE GESTION

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF mis à jour en 2010. 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 et principes 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 à travers le monde.

L'utilisation d'un tel progiciel, fortement structuré, permet d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition et le suivi des profils utilisateurs contribuent au respect des règles de séparation des tâches.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématique garantissant l'exhaustivité de la prise en compte des

événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

Enfin, les équipes comptables en liaison avec les équipes informatiques ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central. Il est déployé dans les filiales utilisatrices de l'ERP.

Charte des Commissaires aux comptes

Dans le cadre du contrôle légal des comptes, Renault a pris l'initiative en 2004 de rédiger une charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. À l'occasion du renouvellement du mandat des Commissaires aux comptes, un appel d'offres a été réalisé au cours de l'exercice 2013. Par ailleurs, une mise à jour de la charte sera réalisée en 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 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 :

- 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 ;
- de la communication avec les marchés financiers ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec les investisseurs et l'actionariat individuel ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF).

3.1.4.4 FINANCEMENT DES VENTES : RCI BANQUE

Conformément au règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit, RCI Banque s'est doté d'un dispositif de contrôle interne qui vise à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société, s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques, suivre les mesures correctives et préventives afin de réduire la probabilité de leur survenance.

Ce cadre spécifique relatif aux établissements de crédit est décrit dans la Charte de contrôle interne de RCI Banque qui définit le dispositif cible applicable à l'ensemble du groupe RCI Banque. Il précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales de crédit, succursales et *joint-ventures* ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le dispositif 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. À ce titre, la Direction de l'audit interne Renault met des ressources complémentaires à la disposition de RCI Banque conformément à une convention de « prestataire externe », afin de réaliser les audits de 3^e niveau de RCI Banque dans le cadre d'un plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit et des comptes ou à la demande du Président-Directeur général de RCI Banque.

Le pilotage de ce dispositif est assuré par :

- le Conseil d'administration de RCI Banque qui a pour rôle de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne par le Comité exécutif. Il consacre au moins une séance annuelle à des revues complètes du dispositif de contrôle interne et valide le Rapport annuel sur le contrôle interne à destination de l'ACPR et s'appuie sur les travaux du Comité d'audit et des comptes ;
- le Comité d'audit et des comptes de RCI Banque est en charge, sous la responsabilité du Conseil d'administration, de porter son appréciation sur la qualité du contrôle interne et notamment sur les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il valide les plans d'audit, prend connaissance des résultats des missions d'audit et suit l'avancement des plans d'actions. Il examine les projets de comptes sociaux et consolidés et s'assure de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement de ces comptes. Il prend connaissance du Rapport de synthèse des Commissaires aux comptes et donne son avis sur la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et veille au respect des règles garantissant leur indépendance. Il se réunit deux fois par an. Ses membres sont nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs ;
- le Comité de contrôle interne RCI Banque réunit quatre fois par an l'ensemble du Comité exécutif et a pour objectif de contrôler la qualité du dispositif de contrôle interne et des dispositifs connexes, suivre l'évolution des risques opérationnels et suivre le dispositif de conformité. Il communique au Comité d'audit et des comptes ainsi qu'au Conseil d'administration les informations nécessaires à leurs travaux ;
- des comités spécifiques, réunissant des membres du Comité exécutif, assurent un contrôle régulier des différents domaines de risque couverts par le règlement : suivi de l'exposition du groupe au risque de crédit, analyse de la rentabilité globale et par type de produit des sociétés du groupe, contrôle de l'exposition du groupe aux risques financiers (taux, liquidité, change, contrepartie) et de la conformité des opérations par rapport à la liste des produits autorisés.

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013.

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 ce 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

3.3.1 RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL ◆

Conformément aux recommandations Afep/Medef et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que le mandataire social ne cumule sa fonction avec aucun contrat de travail Renault.

3.3.1.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ◆

Les éléments de rémunération du mandataire social dus ou attribués au titre de 2013, qui seront soumis à l'avis consultatif des actionnaires au cours de l'Assemblée générale du 30 avril 2014, sont indiqués dans le présent chapitre et sont également récapitulés dans un tableau figurant au chapitre 6 du Document de référence.

RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

Il est précisé que le mandataire social ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les principes suivants de rémunération pour M. Ghosn en sa qualité de Directeur général.

Les travaux du Comité des rémunérations ont été réalisés avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé, sur la base d'analyses portant sur les rémunérations pratiquées dans des sociétés comparables du CAC 40 et dans des groupes étrangers du même secteur d'activité.

Cette rémunération est composée :

- d'une part fixe ;
- d'une part variable, représentant un pourcentage de la part fixe, dont le montant est déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration.

La part variable peut s'élever à 150 % de la part fixe, si tous les objectifs de performance sont atteints. 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 (15 % maximum) ;
- la marge opérationnelle (25 % maximum) ;
- le *free cash flow* (50 % maximum) ;
- un critère qualitatif lié à la qualité managériale (60 % maximum). Le critère qualitatif se fonde sur les thèmes suivants :
 - la mise en œuvre de la stratégie industrielle : affectations des projets véhicules et mécaniques, application des accords de compétitivité en France, performance industrielle (évolution de la performance *manufacturing* et stratégie *Sourcing*),

- le leadership en matière de respect de l'environnement : émission CO₂ des véhicules en Europe, empreinte carbone de Renault,
- l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle : approche CMF (*Common big Modules Families*) et poursuite de la politique de déploiement des modules, déploiement du Plan Recherche et Ingénierie Avancée,
- la RSE : vérification des données extra-financières, visibilité, impact social,
- Daimler : production, co-développement, nouvelles coopérations,
- les synergies de l'Alliance : augmentation du montant des synergies.

Chacun des six thèmes ci-dessus pèse pour 10 % dans l'atteinte du critère qualitatif.

Pour des raisons de confidentialité, Renault ne communique pas l'objectif chiffré pour chacun des critères listés ci-dessus. Renault communique en revanche le degré d'atteinte de ces critères.

Les modalités de paiement de la part variable sont les suivantes :

- 25 % de cette part variable est payée en numéraire ;
- le solde est payé en actions, de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous.

L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la part variable différée ne pourra intervenir qu'à compter de 2018, sous réserve des conditions suivantes :

- une condition de présence au sein de Renault en 2018 ;
- des conditions de performance basées sur les critères financiers de la rémunération variable du Président-Directeur général et appréciées sur les exercices 2014, 2015 et 2016.

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 la période 2014-2016.

Au titre de l'exercice 2013, le Conseil d'administration du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a estimé que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 60,6 % de la part fixe et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 52 %.

Ainsi, au titre de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a arrêté la part variable du Président-Directeur général à 112,6 % de la part fixe, soit un montant de 1 384 980 euros (contre 117 % de la part fixe, soit 1 439 100 euros, au titre de 2012).

Le Conseil du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a validé les modalités de paiement de la part variable dans les conditions suivantes :

- part variable versée en numéraire (25 % de la part variable) : 346 245 euros ;

- part variable versée sous forme d'actions de façon différée (75 % de la part variable) : 1 038 735 euros.

RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Le mandataire social ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle.

RÉMUNÉRATION VARIABLE EXCEPTIONNELLE

Le mandataire social n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'année 2013.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION DE LONG TERME

A compter de 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'actions de performance.

Le mandataire social bénéficie ainsi d'options d'achat d'actions conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011 et d'actions de performance conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2013. Les conditions de ces plans sont décrites au chapitre 3.3.3 ci-après.

Options d'achat d'actions (autorisation de l'Assemblée générale du 29 avril 2011)

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2011, le Conseil d'administration du 13 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 150 000 options d'achat d'actions au Président-Directeur général au titre de 2013. Cette attribution représente 0,05 du capital social.

L'exercice de ces options était soumis aux conditions de performance suivantes (soit 132 720 options) :

- le *free cash flow* pour 80 % des options ;
- le niveau de marge opérationnelle pour 20 % des options.

Le 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a constaté que 88,48 % des 150 000 options d'achat d'actions attribuées seraient exerçables, compte tenu de l'atteinte partielle des critères de performance ci-dessus rappelés.

L'exercice de ces options peut intervenir pendant une période de quatre années à compter de l'attribution, après une période d'indisponibilité de la même durée, soit à compter du 13 décembre 2016 et jusqu'au 12 décembre 2020.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2011, le Conseil d'administration du 29 avril 2011, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 100 000 options d'achat d'actions au Président-Directeur général au titre de la période 2011-2013⁽¹⁾. L'exercice de ces options était soumis à une condition de performance relative au *free cash flow*.

Le 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a constaté que 100 % des 100 000 options d'achat d'actions attribuées au titre de la période 2011-2013 seraient exerçables, compte tenu de l'atteinte du critère de performance.

L'exercice de ces options pourra intervenir pendant une période de quatre années à compter de l'attribution, après une période d'indisponibilité de la même durée, soit à compter du 30 avril 2015 et jusqu'au 28 avril 2019.

(1) Le 29 avril 2011, le Conseil d'administration a pris acte de la décision du Président-Directeur général de renoncer à 50 000 des 150 000 options initialement proposées par le Conseil.

Pour mémoire, le Président-Directeur général est soumis à un engagement de conservation des actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition (nette des impôts et contributions obligatoires) résultant de l'exercice des options issues des plans au titre de 2013 et de la période 2011-2013, et ce jusqu'au terme de son mandat.

Actions de performance (autorisation de l'Assemblée générale du 29 avril 2013)

Au cours de l'année 2013, le mandataire social n'a pas bénéficié d'actions de performance.

En conséquence de la décision de Renault de ne plus mettre en œuvre de plans de stock-options à compter de 2013, le Président-Directeur général bénéficie à compter de 2014 d'actions de performance, dans les mêmes conditions que les autres cadres du Groupe, sous réserve d'un critère de performance supplémentaire appliqué en sa qualité de mandataire social.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2013, le Conseil d'administration du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a ainsi attribué 100 000 actions de performance au Président-Directeur général au titre de 2014.

En tant que de besoin, 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 en moyenne 0,5 % du capital social par an ;
- le nombre d'actions de performance attribuées au Président-Directeur général ne peut excéder 15 % du total des actions attribuées.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra des critères de performance suivants, appréciés sur la période 2014, 2015, 2016 :

- le *free cash flow* pour un tiers des actions ;
- la variation de la marge opérationnelle automobile en point de pourcentage par rapport à un panel de constructeurs automobiles avec les mêmes *drivers* géographiques et sectoriels, pour un tiers des actions (PSA auto, Fiat auto EMEA, VW Brand et Skoda Brand) ;
- un critère externe basé sur le *total share 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.

Le Président-Directeur général est soumis à une obligation de conservation de 25 % des actions de performance définitivement acquises à l'issue de la période d'acquisition, jusqu'au terme de son mandat.

JETONS DE PRÉSENCE

Les modalités de répartition des jetons de présence sont rappelées en chapitre 3.3.3.2 du Document de référence. En sa qualité d'administrateur de Renault, M. Ghosn a perçu 48 000 euros brut au titre de l'exercice 2013.

INDEMNITÉ DE DÉPART ET DE NON-CONCURRENCE

Le mandataire social ne bénéficie d'aucune clause d'indemnité de départ ou de non-concurrence au titre de son mandat.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le mandataire social bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe.

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 est soumis à l'approbation de 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 5 ans minimum et une ancienneté CEG d'au moins 2 ans.

Le montant annuel est égal à 10 % de la rémunération de référence, augmentée de 1,40 % par année d'ancienneté CEG au-delà de 5 ans et 0,40 % par année d'ancienneté hors CEG dès que l'ancienneté Renault est supérieure à 5 ans.

Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des montants de retraite prévus par le régime à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées au cours des dix dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale. Le montant de la retraite totale du Président-Directeur général sera inférieur ou égal à 45 % de sa rémunération de référence.

3.3.1.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations de l'Afep/Medef et de l'AMF.

TABLEAU 1**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Carlos Ghosn**

	2011	2012	2013
Carlos Ghosn – Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 890 104	2 728 356*	2 291 532
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	1 489 000**	750 258**	0***
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0	0
TOTAL	4 379 104	3 478 614	2 291 532

* Suite à la signature de l'Accord de compétitivité, le versement de 30 % de la part variable incluse dans cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.

** 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 19-H de l'annexe aux comptes consolidés).

*** Aucune option n'a été attribuée au cours de l'exercice 2013. Les attributions au titre de l'exercice 2013 ont été réalisées le 13/12/2012. Voir tableau 4 ci-après.

TABLEAU 2

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Carlos Ghosn

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 2011		MONTANTS 2012		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 ⁽¹⁾	1 599 000	0 ⁽²⁾	1 439 100 ⁽³⁾	1 599 000	1 439 100	1 007 370
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0
Jetons de présence	48 000	28 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Avantages en nature	13 104	13 104	11 256	11 256	6 162	6 162
TOTAL	2 890 104	1 271 104	2 728 356	2 888 256	2 723 262	2 291 532

(1) Sommes versées l'année suivante.

(2) Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de l'exercice 2010 de 1 658 880 euros.

(3) Suite à la signature de l'Accord de compétitivité, le versement de 30 % de cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.

b) Rémunération en qualité de Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan les 30 juin 2012 et 30 juin 2013 dans son document annuel Yukashoken-Houkokusho pour respectivement l'exercice fiscal 2011 (du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012) et l'exercice fiscal 2012 (du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013), 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 987 millions de yens pour l'exercice fiscal 2011 et 988 millions de yens pour l'exercice fiscal 2012.

EXERCICE FISCAL (DU 1 ^{ER} AVRIL 2011 AU 31 MARS 2012)	RÉMUNÉRATION	STOCK-OPTIONS	TOTAL
2012	988*	0	988*

* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de Renault à l'adresse suivante :

<http://www.renault.com/fr/finance/gouvernance/pages/dirigeants.aspx>

c) Rémunération en qualité d'administrateur d'AVTOVAZ

En sa qualité d'administrateur d'AVTOVAZ, M. Carlos Ghosn perçoit des jetons de présence.

Les jetons de présence dus au titre de l'année 2013 ne sont pas connus à la date d'établissement du présent document. Pour information, les jetons dus au titre de l'année 2012, versés en 2013, s'élevaient à 1 894 910 roubles.

TABLEAU 3

Tableau récapitulatif des avantages du dirigeant mandataire social

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL	RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE*	INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS	INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE
CARLOS GHOSN Président-Directeur général	Non	Oui	Non	Non

* Cf. chapitre 3.3.1.1.

TABLEAU 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS*	NB D'OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	PÉRIODE D'EXERCICE
CARLOS GHOSN	N° 18 29/04/2011	ACHAT	931 000	100 000***	38,80 €	Du 30/04/2015 au 28/04/2019
	N° 19 08/12/2011	ACHAT	558 000	100 000**	26,87 €	Du 09/12/2015 au 07/12/2019
	N° 20 13/12/2012	ACHAT	750 258	150 000****	37,43 €	Du 13/12/2016 au 12/12/2020

* 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 19-H de l'annexe aux comptes consolidés).

** 50 000 après le calcul du résultat suite aux conditions de performance.

*** 100 000 après le calcul du résultat suite aux conditions de performance.

**** 132 720 après le calcul du résultat suite aux conditions de performance.

TABLEAU 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Carlos Ghosn

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-

TABLEAU 6

Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Carlos Ghosn

	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	-	Néant	-	-	-	-

TABLEAU 7

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Carlos Ghosn

	N° ET DATE DU PLAN	NB D' ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE	CONDITIONS D'ACQUISITION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-

3.3.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ♦

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

3.3.2.1 MONTANT

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a fixé à 1 200 000 euros ⁽¹⁾ le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

(1) Le montant de 1 200 000 euros est en ligne avec la moyenne des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

3.3.2.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2013 a été déterminée par le Conseil d'administration du 29 avril 2011, puis rappelée par le Conseil d'administration du 12 février 2014, en fonction des critères suivants :

- une part fixe, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil, soit un montant pouvant atteindre 24 000 euros ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres aux séances du Conseil, soit un montant pouvant atteindre 24 000 euros.

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la participation à un comité du Conseil, soit un montant pouvant atteindre 7 500 euros par comité ;

- l'autre au titre de la présidence d'un de ces comités, soit un montant pouvant atteindre 7 500 euros.

Les montants rappelés ci-dessus sont calculés *pro rata temporis*, en fonction du temps d'exercice du mandat d'un administrateur rapporté sur une année de 365 jours.

Au titre de l'exercice 2013, le montant total brut des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 099 825 euros ⁽¹⁾ (1 131 000 euros en 2012).

Le Conseil d'administration a décidé de revoir, au cours de l'année 2014, les modalités de répartition de jetons de présence. Conformément au Code Afep/Medef, le Conseil souhaite que la part variable des jetons de présence, liée à la présence effective des membres aux séances du Conseil et des différents comités, soit prépondérante.

TABLEAU 8

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

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⁾	
							2012	2013
M. Ghosn	100 %	-	-	100 %	-	-	48 000	48 000
M. Azéma ⁽³⁾	87,5 %	100 %	-	-	-	100 %	22 364	60 000
M. Belda	75 %	-	100 %	50 %	100 %	-	75 000	72 000
M. de Croisset	100 %	83,3 %	-	-	-	100 %	60 000	63 000
M. Delpit	87,5 %	-	-	-	0 %	-	52 500	52 500
M. Desmarest	75 %	-	100 %	-	100 %	100 %	75 000	72 000
M. Faure ^{(3) (4)}	75 %	-	-	-	100 %	100 %	-	52 512
M. Garnier	87,5 %	-	100 %	-	100 %	100 %	75 000	75 000
M. Gentil	100 %	-	-	-	100 %	100 %	14 770	63 000
M. Isayama ⁽⁴⁾	100 %	-	-	-	-	-	42 000	10 825
Mlle Koike ^{(4) (5)}	50 %	-	-	-	-	-	-	-
M. Ladreit de Lacharrière	100 %	-	100 %	100 %	-	-	70 500	70 500
Mme de La Garanderie	87,5 %	100 %	-	50 %	-	-	63 000	60 000
M. Lagayette ⁽⁶⁾	87,5 %	100 %	-	100 %	-	-	75 000	75 000
M. Ostertag	100 %	100 %	-	-	-	100 %	63 000	63 000
M. Personne	100 %	-	-	-	100 %	-	13 660	55 500
M. Riboud	87,5 %	-	-	-	-	-	36 000	45 000
Mme Rih	100 %	-	-	-	100 %	-	13 660	55 500
M. Rousseau ^{(3) (4)}	100 %	-	-	-	-	-	57 000	7 488
M. Saikawa	75 %	-	-	-	100 %	-	49 500	49 500
Mme Sourisse	75 %	66,6 %	-	-	-	-	55 500	49 500

(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 2013, le taux de participation est calculé sur la durée du mandat et non pas sur la durée de l'exercice.

(2) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et de la présidence de l'un des comités du Conseil.

(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 2013.

(5) Mlle Koike a indiqué qu'elle renonçait purement et simplement 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.

(6) Pour son activité en 2013, le Conseil d'administration de Renault a attribué un double jeton à M. Lagayette pour son travail en qualité de Président du Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique.

3.3.3 RÉMUNÉRATIONS 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 10 au 1^{er} mars 2013.

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 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.

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 (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les postes, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'ensemble de ces catégories d'attributaires représente environ 900 cadres chaque année. Pour information le nombre total d'attributaire a été de 849 au titre du plan 2011, 892 au titre du plan 2012 et 861 au titre du plan 2013.

3.3.3.3 TABLEAU RÉCAPITULATIFS DES PLANS

TABLEAU 9

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 12 et 14 sont des plans d'options de souscription d'actions, les Plans n° 17, 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 17 bis, 18 bis, 19 bis et 20 bis concernent des actions gratuites du bénéfice desquels les mandataires sociaux sont exclus.

Le volume des Plans en cours au 31/12/2013 est de 2,69 % du nombre de titres composant le capital.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

DATE D'ATTRIBUTION/ DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE SOUSCRITES OU ACHETÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	PRIX DE SOUSCRPTION OU D'ACHAT ⁽¹⁾	NB D'ACTIONS SOUSCRITES AU 31/12/2013	NB CUMULÉ D'OPTIONS ANNULÉES OU CADUQUES AU 31/12/2013	OPTIONS RESTANTES AU 31/12/2013
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006									
Plan n° 12	04/05/2006	1 674 700	100 000	05/05/2010	03/05/2014	87,98	3 000	391 147	1 280 553
Plan n° 14	05/12/2006	1 843 300	200 000	06/12/2010	04/12/2014	93,86	0	356 494	1 486 806
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 17*	29/04/2011	176 000	0	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	176 000	0
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	11 388	478 612
Plan n° 19**	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	0	150 000	150 000
Plan n° 20	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	0	0	447 800

(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.

* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

** Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012. Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 sont annulées.

Plans d'action de performance

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	DATE DE FIN DE CONSERVATION	ACTIONS ANNULÉES AU 31/12/2013	ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2013
Plan n° 17 bis Actions * **	29/04/2011	544 300	0	30/04/2013****	30/04/2015	544 300	0
Plan n° 18 bis Actions*	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014****	30/04/2016	43 255	1 190 145
Plan n° 19 bis Actions * ***	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013****	09/12/2015	310 750	299 150
Plan n° 20 bis Actions*	13/12/2012	679 900	0	13/12/2014****	12/12/2016	8 700	671 200

* 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.

** Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les actions du Plan n° 17 bis sont annulées.

*** Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012. Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint et que l'objectif de FCF a été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis sont annulées.

**** Résidents fiscaux français.

TABLEAU 10

Information relative aux 10 salariés non mandataires sociaux

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/D'ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX D'EXERCICE	PLAN N° 18	PLAN N° 19*	PLAN N° 20
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	478 800	Plan 18 = 38,80 € Plan 19 = 26,87 € Plan 20 = 37,43 €	240 000	62 000	176 800
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Néant				

* Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 sont annulées.

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	PLAN N° 18 BIS	PLAN N° 19 BIS*	PLAN N° 20 BIS
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	222 000	110 000	34 000	78 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	Néant			

* Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis sont annulées.

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 par le Président-Directeur général qui en informe le Comité des rémunérations.

3.4 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent règlement a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, ainsi que les droits et obligations des administrateurs.

Il a été adopté par le Conseil d'administration lors de sa séance du 10 septembre 1996, amendé à plusieurs reprises, la dernière modification ayant été adoptée par le Conseil d'administration du 12 février 2014.

Certaines dispositions de ce règlement intérieur reprennent expressément les recommandations du Code Afep/Medef, qui est le Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère Renault.

3.4.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

3.4.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

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.

3.4.1.2 MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

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 fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, 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.

3.4.1.3 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

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.

3.4.2 DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 CONNAISSANCE DU RÉGIME JURIDIQUE DES SOCIÉTÉS ANONYMES ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonction, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des recommandations du Code Afep/Medef auquel Renault se réfère, des statuts de Renault, du présent Règlement intérieur et de tout autre document utile.

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, leur permettant d'exercer leur mandat.

3.4.2.2 DROIT DE COMMUNICATION ET DEVOIR D'INFORMATION

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président du Conseil d'administration, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

3.4.2.3 DEVOIR DE DILIGENCE

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre.

À ce titre, un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe Renault, y compris étrangères. L'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation à des comités du Conseil d'administration de ces sociétés.

3.4.2.4 DEVOIR DE LOYAUTÉ

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts avec la Société ou toute société de son Groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

3.4.2.5 SECRET PROFESSIONNEL & INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

En outre, chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable en matière d'information privilégiée.

3.4.2.6 DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Il est recommandé à chaque administrateur de détenir un nombre significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. Cette règle ne s'applique pas aux administrateurs désignés par l'État ni aux administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés, qui ne perçoivent pas de jetons de présence à titre personnel.

Ces actions sont détenues au nominatif.

Il est rappelé que la loi oblige également les conjoints des administrateurs à mettre au nominatif les actions qu'ils détiennent ou à les déposer dans une banque, dans un établissement financier habilité à recevoir des dépôts de titres du public ou dans une société de Bourse. En outre, la Société devant communiquer à l'AMF toutes les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les actions – acquisitions, souscriptions, échanges, etc. – chaque administrateur s'engage à informer

le secrétaire du Conseil d'administration, dans les vingt-quatre heures de la réalisation d'une telle opération.

3.4.2.7 REMBOURSEMENT DES FRAIS

Chaque administrateur a droit au remboursement, sur justificatif, des frais de voyage et de déplacement, ainsi que des autres dépenses engagées par lui dans l'intérêt de la Société.

3.4.3 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour l'assister dans ses missions et ses travaux, le Conseil d'administration est doté des cinq comités suivants :

- un Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale ;
- un Comité de stratégie industrielle.

La composition des comités et le choix de leur président respectif sont décidés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance.

La composition des comités doit éviter la présence en leur sein d'administrateurs croisés, au sens du Code Afep/Medef.

Les Présidents des comités peuvent participer, s'ils le souhaitent, aux réunions des autres comités dont ils ne sont pas membres.

Les Présidents des comités rendent compte des travaux et recommandations de leur comité respectif lors des séances du Conseil d'administration. En cas d'empêchement, le Président désigne un membre du Comité pour communiquer son rapport au Conseil d'administration.

Les comités peuvent être consultés par le Président-Directeur général sur toute question relevant de leurs missions.

Les comités se réunissent à chaque fois qu'ils l'estiment nécessaire et au moins deux fois par an.

En tout état de cause, les comités se réunissent préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un sujet relatif à leurs attributions.

Les comités se réunissent au moins deux jours avant les Conseils d'administration appelés à délibérer sur les points examinés en comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité.

Les documents destinés aux comités suivants sont adressés à leurs membres au moins cinq jours avant la réunion du Comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité :

- Comité de stratégie industrielle ;
- Comité de stratégie internationale.

Les documents destinés aux comités suivants sont adressés aux membres du Comité au moins deux jours avant la réunion du Comité, sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité :

- Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité des rémunérations.

Pour la réalisation de leur mission, les comités ont la faculté de :

- rencontrer les directions concernées par leurs attributions ;
- procéder à l'audition de responsables de fonctions ou d'entités opérationnelles ;
- solliciter auprès des représentants de l'entreprise la délivrance de toute pièce ou information qu'ils jugeraient nécessaire à la conduite de leur mission ;
- faire appel à des organismes et prestataires extérieurs à la Société, à la charge de celle-ci, pour réaliser les études qu'ils estiment utiles à l'accomplissement de leurs missions.

3.4.3.1 COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE

A) COMPOSITION

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 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.

B) MISSIONS

Les missions du CARE sont les suivantes :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle ;
- s'assurer du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie ;
- s'assurer du bon niveau d'engagement de la Société en matière de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes, la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'entreprise ;
- propose au Conseil la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, pilote la procédure de sélection, donne un avis sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance ; dans ce cadre il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale ;
- procède régulièrement à l'audition des Commissaires aux comptes, lesquels doivent présenter leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie l'application des recommandations ;
- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des procédures afférentes ;
- reçoit, de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, et, s'il l'estime nécessaire, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique et à la responsabilité sociale et environnementale ;
- auditionne une fois par an le Directeur de la responsabilité sociale de la Société sur les actions menées dans ce domaine ;

- examine la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, qui est relative aux procédures de contrôle interne, de gestion des risques ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de la Société dans les domaines relevant de ses attributions.

Dans le cadre de ses attributions, le CARE auditionne régulièrement les représentants des entités suivantes :

- la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation ;
- la Direction de la prévention et de la protection du Groupe ;
- la Direction de l'éthique ;
- la Direction financière du Groupe ;
- les Commissaires aux comptes.

3.4.3.2 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

A) COMPOSITION

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.

B) MISSIONS

La mission du Comité des rémunérations est de permettre au Conseil d'administration de déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux.

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, s'adjoindre les dirigeants mandataires sociaux ;
- 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.

3.4.3.3 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

A) COMPOSITION

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.

B) MISSIONS

Les missions du Comité des nominations et de la gouvernance sont :

- établir une procédure de sélection des administrateurs, du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux ;
- effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux en se conformant à cette procédure ;
- apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- proposer au Conseil des solutions de succession des dirigeants mandataires sociaux 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.

3.4.3.4 COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

A) COMPOSITION

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.

B) MISSIONS

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.

3.4.3.5 COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

A) COMPOSITION

Le Comité de stratégie industrielle est composé comme suit :

- des administrateurs choisis pour leur compétence et sensibilité en matière industrielle ;
- un Président nommé parmi les administrateurs indépendants.

B) MISSIONS

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.

3.4.4 EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.4.4.1 CONCENTRATION DES FONCTIONS

Le Conseil d'administration désigne le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général. Le Conseil ayant opté pour la concentration des fonctions, la personne investie de celles-ci prend le titre de Président-Directeur général. Ainsi, par simplification, le présent règlement vise exclusivement le titre de Président-Directeur général, étant précisé que celui-ci agit selon les cas au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général.

Il ne peut exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères, et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

3.4.4.2 MISSIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur général doit, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, assurer les missions décrites ci-après.

Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration. Il s'assure, en particulier, en lien avec l'administrateur référent, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des comités auxquels ils participent.

Il veille à ce que soient mis en œuvre, dans les meilleures conditions, les principes du Gouvernement d'entreprise.

Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir de la Société et en particulier à sa stratégie notamment en relation avec l'Alliance.

Il peut assister, avec voix consultative, à toutes les séances des comités du Conseil, sous réserve d'éventuels conflits d'intérêts, et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence.

3.4.4.3 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

En conséquence de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration s'attache à mettre en place des mécanismes visant à garantir l'équilibre des pouvoirs.

A) INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Renault doit être composé d'au moins 50 % d'administrateurs indépendants.

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, 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.

B) 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.

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 ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;

- 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.

C) LIMITATIONS 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.



MARGE OPÉRATIONNELLE EN 2013

MILLIONS D'EUROS

1 242 ET 3 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

COMPTES

4

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	RFA	228
4.2 COMPTES CONSOLIDÉS	RFA	230
4.2.1 Compte de résultat consolidé		230
4.2.2 Résultat global consolidé		231
4.2.3 Situation financière consolidée		232
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés		234
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés		235
4.2.6 Informations sur les secteurs opérationnels		236
4.2.7 Annexe aux comptes consolidés		242
4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	RFA	298
4.3.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels		298
4.3.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés		300
4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT	RFA	302
4.4.1 État de synthèse		302
4.4.2 Annexe		304

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



4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RENAULT

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, 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 indiqué à la note 13-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de la mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-J et 11-A3 fournissent une information pertinente ;
- comme indiqué dans la note 8-B de l'annexe, le Groupe a décidé de ne pas reconnaître les 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

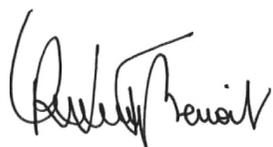
Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Bernard Heller

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Chiffre d'affaires (note 4)	40 932	41 270
Coûts des biens et services vendus	(33 611)	(34 092)
Frais de recherche et développement (note 11-A)	(1 812)	(1 915)
Frais généraux et commerciaux	(4 267)	(4 534)
Marge opérationnelle (note 5)	1 242	729
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(1 276)	(607)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	222	224
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(1 498)	(831)
Résultat d'exploitation	(34)	122
Produits (charges) d'intérêts nets	(267)	(267)
<i>Produits d'intérêts</i>	183	184
<i>Charges d'intérêts</i>	(450)	(451)
Autres produits et charges financiers	(15)	1
Résultat financier (note 7)	(282)	(266)
Plus-value de cession des titres AB Volvo (note 14)	-	924
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 444	1 504
<i>Nissan (note 13)</i>	1 498	1 234
<i>Autres entreprises associées et coentreprises (note 14)</i>	(54)	270
Résultat avant impôts	1 128	2 284
Impôts courants et différés (note 8)	(433)	(549)
RÉSULTAT NET	695	1 735
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	109	(37)
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	586	1 772
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ en euros (note 9)	2,15	6,51
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros (note 9)	2,14	6,50
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 9)		
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	272 290	272 256
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	274 096	272 393

(1) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

4.2.2 RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Les autres éléments du résultat global sont présentés nets des effets d'impôt qui sont détaillés en note 10.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
RÉSULTAT NET	695	1 735
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	68	(268)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	68	(268)
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	215	48
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽¹⁾	(383)	(99)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan ⁽²⁾	209	35
Couvertures de flux de trésorerie ⁽³⁾	34	(20)
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	355	132
Total des autres éléments du résultat global hors part des entreprises associées et des coentreprises (A)	283	(220)
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	42	10
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	42	10
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽⁴⁾	(1 965)	(1 111)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(2 112)	(1 164)
Couvertures de flux de trésorerie	5	(19)
Actifs financiers disponibles à la vente	142	72
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global (B)	(1 923)	(1 101)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	(1 640)	(1 321)
RÉSULTAT GLOBAL	(945)	414
Dont part des actionnaires de la société mère	(1 055)	450
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	110	(36)

(1) Dont 9 millions d'euros reclassés en résultat net en 2013 (néant en 2012).

(2) Aucun reclassement en résultat net en 2013 (néant en 2012).

(3) Dont 25 millions d'euros reclassés en résultat net en 2013 (31 millions d'euros en 2012).

(4) Dont (19) millions d'euros reclassés en résultat net en 2013 ((39) millions d'euros en 2012).

4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
ACTIFS		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 11-A)	3 282	3 482
Immobilisations corporelles (note 11-B)	10 973	11 534
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	14 874	15 562
<i>Nissan (note 13)</i>	<i>14 068</i>	<i>14 788</i>
<i>Autres entreprises associées et coentreprises (note 14)</i>	<i>806</i>	<i>774</i>
Actifs financiers non courants (note 22)	1 530	1 032
Impôts différés actifs (note 8)	396	416
Autres actifs non courants (note 18)	1 076	821
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	32 131	32 847
Actifs courants		
Stocks (note 15)	3 162	3 864
Créances de Financement des ventes (note 16)	23 650	23 230
Créances clients de l'Automobile (note 17)	970	1 144
Actifs financiers courants (note 22)	1 098	989
Créances d'impôts courants	64	39
Autres actifs courants (note 18)	2 256	2 121
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 22)	11 661	11 180
TOTAL ACTIFS COURANTS	42 861	42 567
TOTAL ACTIFS	74 992	75 414

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Capitaux propres		
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(187)	(201)
Réévaluation des instruments financiers	571	36
Écart de conversion	(3 674)	(1 386)
Réserves	20 629	19 159
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	586	1 772
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	22 837	24 292
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	377	255
TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 19)	23 214	24 547
Passifs non courants		
Impôts différés passifs (note 8)	121	123
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	2 544	2 496
Passifs financiers non courants (note 23)	7 100	6 622
Autres passifs non courants (note 21)	1 119	844
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 884	10 085
Passifs courants		
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	1 095	889
Passifs financiers courants (note 23)	2 921	3 094
Dettes de Financement des ventes (note 23)	23 757	23 305
Fournisseurs	6 171	6 558
Dettes d'impôts courants	126	131
Autres passifs courants (note 21)	6 824	6 805
TOTAL PASSIFS COURANTS	40 894	40 782
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	74 992	75 414

4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONNAIRES (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	PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2011	295 722	1 127	3 785	(201)	(129)	(155)	17 567	2 092	24 086	481	24 567	
Résultat net								1 772	1 772	(37)	1 735	
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					165	(1 231)	(256)		(1 322)	1	(1 321)	
Résultat global 2012					165	(1 231)	(256)	1 772	450	(36)	414	
Affectation du résultat net 2011							2 092	(2 092)				
Distribution							(316)		(316)	(68)	(384)	
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital												
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle ⁽²⁾							57		57	(122)	(65)	
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							15		15		15	
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012 PUBLIÉ	295 722	1 127	3 785	(201)	36	(1 386)	19 159	1 772	24 292	255	24 547	
Retraitements IFRS 11 et IAS 19 révisée ⁽³⁾							(2)	42	(23)	17	17	
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉ	295 722	1 127	3 785	(201)	36	(1 388)	19 201	1 749	24 309	255	24 564	
Résultat net								586	586	109	695	
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					535	(2 286)	110		(1 641)	1	(1 640)	
Résultat global 2013					535	(2 286)	110	586	(1 055)	110	(945)	
Affectation du résultat net 2012							1 749	(1 749)				
Distribution							(469)		(469)	(56)	(525)	
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				14					14		14	
Effet des variations de périmètre avec ou sans perte de contrôle ⁽²⁾							19		19	68	87	
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							19		19		19	
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	295 722	1 127	3 785	(187)	571	(3 674)	20 629	586	22 837	377	23 214	

(1) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période (soit (258) millions d'euros en 2012 et 110 millions d'euros en 2013).

(2) Les effets de variations de périmètre comprennent le traitement des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (note 2-C). En 2013, ils incluent également les effets de la déconsolidation de Renault Pars (note 6-E) et de la cession du contrôle de la société Renault South Africa au partenaire (note 6-B). En 2012, les principales opérations sont l'acquisition des intérêts ne donnant pas le contrôle des sociétés Avtoframos et Remosprom par Renault en Russie et Aichi Kikai par Nissan au Japon (voir note 13).

(3) Les retraitements liés à l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du personnel » sont exposés en note 2-A2.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2013 sont commentés en note 19.

4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat net	695	1 735
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(27)	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Dotations nettes aux amortissements	3 169	3 307
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	(1 444)	(1 504)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 26-A)	815	(788)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	6	3
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	3 214	2 719
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	433	507
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(534)	(568)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(781)	(896)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	(1 315)	(1 464)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	2 958	3 509
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	(2 465)	(2 765)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	917	652
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(365)	(69)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	1 045	1 327
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(333)	(210)
Variation du besoin en fonds de roulement (note 26-B)	528	997
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 572	3 876
Investissements incorporels et corporels (note 26-C)	(2 749)	(2 847)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	198	162
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(5)	(5)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(273)	(112)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	26	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres ⁽⁴⁾	91	1 473
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(12)	(240)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 724)	(1 569)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	(2)	(91)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(502)	(338)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(48)	(73)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	-	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(552)	(502)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	1 716	1 952
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	(1 152)	(1 073)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(24)	132
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	540	1 011
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(12)	509
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	836	2 816

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond en 2013 aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros). En 2012, correspond aux dividendes Daimler (34 millions d'euros), AB Volvo (47 millions d'euros) et Nissan (426 millions d'euros).

(4) Les titres AB Volvo ont été cédés pour 1 476 millions d'euros en 2012.

(5) Acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2013	2012
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	11 180	8 672
Augmentation (diminution) de la trésorerie	836	2 816
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(355)	(308)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	11 661	11 180

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 26-D.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 8-A.

4.2.6 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

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
2013				
Ventes de biens	36 964	33		36 997
Prestations de services	1 811	2 124		3 935
Chiffre d'affaires externe au Groupe	38 775	2 157		40 932
Chiffre d'affaires intersecteurs	(361)	400	(39)	-
Chiffre d'affaires du secteur	38 414	2 557	(39)	40 932
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	521	747	(26)	1 242
Résultat d'exploitation	(744)	736	(26)	(34)
Résultat financier ⁽²⁾	(107)	-	(175)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 430	14	-	1 444
Résultat avant impôts	579	750	(201)	1 128
Impôts courants et différés	(203)	(238)	8	(433)
Résultat net	376	512	(193)	695
2012				
Ventes de biens	37 227	-	-	37 227
Prestations de services	1 929	2 114	-	4 043
Chiffre d'affaires externe au Groupe	39 156	2 114	-	41 270
Chiffre d'affaires intersecteurs	(297)	452	(155)	-
Chiffre d'affaires du secteur	38 859	2 566	(155)	41 270
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	(15)	754	(10)	729
Résultat d'exploitation	(615)	749	(12)	122
Résultat financier ⁽²⁾	85	-	(351)	(266)
Plus-value de cession des titres AB Volvo	924	-	-	924
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 495	9	-	1 504
Résultat avant impôts	1 889	758	(363)	2 284
Impôts courants et différés	(313)	(239)	3	(549)
Résultat net	1 576	519	(360)	1 735

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

A2 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 146	119	(10)	14 255
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 859	15	-	14 874
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 036	55	(2 895)	1 196
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	368	-	(34)	334
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 301	206	(35)	1 472
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	34 710	395	(2 974)	32 131
Actifs courants				
Stocks	3 121	48	(7)	3 162
Créances sur la clientèle	1 031	23 997	(408)	24 620
Actifs financiers courants	975	925	(802)	1 098
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 604	2 900	(2 184)	2 320
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 704	1 201	(244)	11 661
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 435	29 071	(3 645)	42 861
TOTAL ACTIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992
Capitaux propres				
	23 127	2 899	(2 812)	23 214
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 277	267	-	2 544
Passifs financiers non courants	6 837	263	-	7 100
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	691	549	-	1 240
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 805	1 079		10 884
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 067	28	-	1 095
Passifs financiers courants	3 449	-	(528)	2 921
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 349	24 657	(1 078)	29 928
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 348	803	(2 201)	6 950
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 213	25 488	(3 807)	40 894
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992

31 DÉCEMBRE 2012 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 910	116	(10)	15 016
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	15 514	48	-	15 562
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 433	-	(2 645)	788
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	348	-	(104)	244
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 047	238	(48)	1 237
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	35 252	402	(2 807)	32 847
Actifs courants				
Stocks	3 825	42	(3)	3 864
Créances sur la clientèle	1 195	23 649	(470)	24 374
Actifs financiers courants	1 150	514	(675)	989
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 583	2 774	(2 197)	2 160
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 072	1 338	(230)	11 180
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 825	28 317	(3 575)	42 567
TOTAL ACTIFS	53 077	28 719	(6 382)	75 414
Capitaux propres	24 437	2 650	(2 540)	24 547
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 262	234	-	2 496
Passifs financiers non courants	6 362	260	-	6 622
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	424	543	-	967
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 048	1 037	-	10 085
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	857	32	-	889
Passifs financiers courants	3 716	-	(622)	3 094
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 663	24 199	(999)	29 863
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 356	801	(2 221)	6 936
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 592	25 032	(3 842)	40 782
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	53 077	28 719	(6 382)	75 414

A3 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
Résultat net	376	512	(193)	695
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(27)			(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	3 164	5	-	3 169
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 430)	(14)	-	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	825	(2)	(8)	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	6	-	-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	2 914	501	(201)	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	433			433
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 240)	(75)	(1 315)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 063	(18)	1 045
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(334)	1	-	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	790	(198)	(64)	528
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 803	127	(358)	3 572
Investissements incorporels	(827)	(4)	-	(831)
Investissements corporels	(1 914)	(4)	-	(1 918)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	198	-	-	198
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	24	(3)	-	21
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(183)	1	-	(182)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(20)	-	8	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 722)	(10)	8	(2 724)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(539)	(188)	175	(552)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	461	-	79	540
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(78)	(188)	254	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	1 003	(71)	(96)	836

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros).

(4) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	10 072	1 338	(230)	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 003	(71)	(96)	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(371)	(66)	82	(355)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	10 704	1 201	(244)	11 661

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2012				
Résultat net	1 576	519	(360)	1 735
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	3 299	8	-	3 307
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 495)	(9)	-	(1 504)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(772)	(15)	(1)	(788)
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	-	-	3
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	2 577	503	(361)	2 719
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	507	-	-	507
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 562)	98	(1 464)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 483	(156)	1 327
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(228)	18	-	(210)
Variation du besoin en fonds de roulement	922	95	(20)	997
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 778	537	(439)	3 876
Investissements incorporels	(900)	(2)	-	(902)
Investissements corporels	(1 936)	(9)	-	(1 945)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	162	-	-	162
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	(5)	-	-	(5)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres ⁽⁴⁾	1 363	(2)	-	1 361
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(252)	-	12	(240)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(1 568)	(13)	12	(1 569)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(493)	(360)	351	(502)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	1 071	-	(60)	1 011
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	578	(360)	291	509
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁵⁾	2 788	164	(136)	2 816

(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), AB Volvo (47 millions d'euros) et Nissan (426 millions d'euros).

(4) Les titres AB Volvo ont été cédés pour 1 476 millions d'euros en 2012.

(5) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2012				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	7 618	1 171	(117)	8 672
Augmentation (diminution) de la trésorerie	2 787	165	(136)	2 816
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(333)	2	23	(308)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	10 072	1 338	(230)	11 180

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	EUROPE ⁽¹⁾	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EUROMED- AFRIQUE	EURASIE	TOTAL CONSOLIDÉ
2013						
Chiffre d'affaires	23 803	5 933	3 753	4 446	2 997	40 932
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 285	639	475	2 214	642	14 255
2012						
Chiffre d'affaires	24 661	6 141	4 010	3 992	2 466	41 270
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 777	686	616	2 321	616	15 016

(1) Dont France :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Chiffre d'affaires	10 004	10 894
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 613	9 180

4.2.7 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE ◆	243
Note 1 – Approbation des comptes	243
Note 2 – Règles et méthodes comptables	243
Note 3 – Évolution du périmètre de consolidation	253
4.2.7.2 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL	253
Note 4 – Chiffre d'affaires	253
Note 5 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	254
Note 6 – Autres produits et charges d'exploitation	254
Note 7 – Résultat financier	256
Note 8 – Impôts courants et différés	256
Note 9 – Résultat net de base et résultat net dilué par action	257
Note 10 – Autres éléments du résultat global	258
4.2.7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES	258
Note 11 – Immobilisations incorporelles et corporelles	258
Note 12 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	261
Note 13 – Participation dans Nissan	261
Note 14 – Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	265
Note 15 – Stocks	269
Note 16 – Créances de financement des ventes	269
Note 17 – Créances clients de l'automobile	270
Note 18 – Autres actifs courants et non courants	271
Note 19 – Capitaux propres	271
Note 20 – Provisions	275
Note 21 – Autres passifs courants et non courants	279
4.2.7.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	279
Note 22 – Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	279
Note 23 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	281
Note 24 – Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	285
Note 25 – Dérivés et gestion des risques financiers	287
4.2.7.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS	291
Note 26 – Flux de trésorerie	291
Note 27 – Parties liées	292
Note 28 – Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	292
Note 29 – Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	293
Note 30 – Événements postérieurs à la clôture	293
Note 31 – Sociétés consolidées	294

4.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE ♦

NOTE 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2014 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2013 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2013 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des règles et méthodes comptables

A1 Évolutions intervenues en 2013

Au 31 décembre 2013, le Groupe a appliqué les nouveaux textes suivants parus au Journal Officiel de l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

NORME		DATE D'APPLICATION OBLIGATOIRE
IFRS 13	Évaluation de la juste valeur	1 ^{er} janvier 2013
IAS 19 révisée	Avantages du personnel	1 ^{er} janvier 2013
Améliorations de diverses normes	Améliorations annuelles – Cycle 2009-2011	1 ^{er} janvier 2013
Amendement d'IFRS 7	Instruments financiers : informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	1 ^{er} janvier 2013
Amendement d'IAS 1	Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global	1 ^{er} janvier 2013
Amendement d'IAS 12	Impôts sur le résultat – Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents	1 ^{er} janvier 2013

L'amendement de la norme IAS 1 introduit une présentation des autres éléments du résultat global en deux catégories distinctes : les éléments pouvant être reclassés ultérieurement en résultat et ceux qui ne le seront pas.

L'application de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » est rétrospective. L'impact de sa première application est non significatif à l'échelle du Groupe, comme le montrent les tableaux matérialisant les retraitements de l'exercice 2012, présentés en note 2-A2 du présent document.

L'application de la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » est prospective. Son application est sans impact significatif sur les valeurs comptables.

Par ailleurs, le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation les textes suivants parus au Journal Officiel de l'Union européenne et d'application facultative à la date de clôture.

NORME		DATE D'APPLICATION OBLIGATOIRE
IFRS 10	États financiers consolidés	1 ^{er} janvier 2014
IFRS 11	Partenariats	1 ^{er} janvier 2014
IFRS 12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	1 ^{er} janvier 2014
Amendements d'IFRS 10, d'IFRS 11 et d'IFRS 12	États financiers consolidés, partenariats et informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités – Dispositions transitoires	1 ^{er} janvier 2014
Amendement d'IAS 28	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises	1 ^{er} janvier 2014

La norme IFRS 11 « Partenariats », dont l'application est rétrospective, a un impact sur les comptes du Groupe. Cet impact est toutefois non significatif, comme le montrent les tableaux matérialisant les retraitements de l'exercice 2012, présentés en note 2-A2 du présent document. La norme IFRS 12 a un impact sur les informations données en annexe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2013.

NORME		DATE D'APPLICATION OBLIGATOIRE
Amendement d'IAS 32	Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	1 ^{er} janvier 2014
Amendement d'IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27	Entités d'investissement	1 ^{er} janvier 2014
Amendement d'IAS 36	Informations à fournir sur les montants recouvrables des actifs non financiers	1 ^{er} janvier 2014
Amendement d'IAS 39	Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture	1 ^{er} janvier 2014

Le Groupe n'anticipe à ce jour aucun impact significatif sur les comptes consolidés du fait de l'adoption de ces amendements.

A2 Première application des normes IFRS 11 et IAS 19 révisée

APPLICATION D'IFRS 11 « PARTENARIATS »

La norme IFRS 11 remplace la norme IAS 31 « Participations dans des coentreprises » et l'interprétation SIC – 13 « Entités contrôlées en commun – apports non monétaires par des coentrepreneurs ».

La norme IFRS 11 supprime la méthode de l'intégration proportionnelle applicable aux entités contrôlées conjointement. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont désormais consolidés par mise en équivalence et les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat.

Les sociétés suivantes ont été qualifiées de coentreprises : Française de Mécanique, Indra Investissements, RCI Financial Services s.r.o. et Renault Credit Car. Ces sociétés, consolidées par intégration proportionnelle jusqu'au 31 décembre 2012, ont été consolidées par mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2013. Française de Mécanique est sortie du périmètre de consolidation fin décembre 2013 en raison de la cession de la participation et RCI Financial Services s.r.o. est consolidée par intégration globale à compter d'octobre 2013 à la suite de la prise de contrôle par le Groupe.

La société RNTBCI a été qualifiée d'activité conjointe. Elle est consolidée suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat en 2013.

La participation du Groupe dans les coentreprises est présentée sur la ligne « Participations dans les entreprises associées et coentreprises » dans l'état de la situation financière consolidée. La quote-part du résultat net de ces

entités est présentée sur la ligne « Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises » dans le compte de résultat consolidé.

APPLICATION D'IAS 19 RÉVISÉE « AVANTAGES DU PERSONNEL »

Les principales modifications engendrées par la révision de la norme IAS 19 sont les suivantes :

- la totalité des écarts actuariels est immédiatement constatée dans les autres éléments du résultat global ; le Groupe ayant opté depuis 2007 pour ce mode de comptabilisation, cette modification n'a pas d'impact sur ses comptes consolidés au 31 décembre 2013 ;
- le coût des services passés résultant de modification ou de réduction de régime est comptabilisé immédiatement et intégralement au compte de résultat ; avant la révision de la norme, le coût des services passés était comptabilisé en résultat linéairement sur la durée moyenne d'acquisition des droits ;
- le rendement attendu des actifs du régime est désormais évalué en utilisant le même taux que le taux d'actualisation des engagements.

Par ailleurs, le Groupe a modifié en 2013 la présentation au compte de résultat de la composante financière relative aux avantages du personnel. Cet intérêt net sur le passif (ou actif) net, correspond au coût de désactualisation de l'engagement d'une part et au rendement attendu des actifs de couverture d'autre part. Il est désormais comptabilisé en résultat financier, alors qu'il était constaté précédemment en marge opérationnelle.

RETRAITEMENTS DES COMPTES CONSOLIDÉS 2012 SUITE À L'APPLICATION DES NORMES IFRS 11 ET IAS 19 RÉVISÉE

Les normes IFRS 11 et IAS 19 révisées sont d'application rétrospective. Les impacts des retraitements liés à l'application de ces normes sur les principaux éléments publiés des comptes consolidés de l'année 2012 sont détaillés ci-dessous.

Retraitements du compte de résultat consolidé de l'année 2012

(en millions d'euros)	ANNÉE 2012 PUBLIÉE	RETRAITEMENT IFRS 11	RETRAITEMENT IAS 19 R	ANNÉE 2012 RETRAITÉE
Chiffre d'affaires	41 270	(550)		40 720
<i>Automobile</i>	39 156	(544)		38 612
<i>Financement des Ventes</i>	2 114	(6)		2 108
Marge opérationnelle	729	(1)	54	782
<i>Automobile</i>	(25)	5	54	34
<i>Financement des Ventes</i>	754	(6)		748
Autres produits et charges d'exploitation	(607)	8		(599)
Résultat d'exploitation	122	7	54	183
Résultat financier	(266)	1	(56)	(321)
Plus-value de cession des titres AB Volvo	924			924
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 504	(8)	(21)	1 475
<i>Nissan</i>	1 234		(21)	1 213
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	270	(8)		262
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	2 284		(23)	2 261
RÉSULTAT NET	1 735		(23)	1 712
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	1 772		(23)	1 749
Résultat net de base par action en euros	6,51		(0,08)	6,43

Retraitements de la situation financière consolidée au 31 décembre 2012

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012 PUBLIÉ	RETRAITEMENT IFRS 11	RETRAITEMENT IAS 19 R	31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉ
Actifs non courants				
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	15 562	36	15	15 613
<i>Nissan</i>	14 788		15	14 803
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	774	36		810
Autres actifs non courants	17 285	(85)		17 200
Total actifs non courants	32 847	(49)	15	32 813
Actifs courants				
Créances de Financement des ventes	23 230	(291)		22 939
Autres actifs courants	19 337	(77)		19 260
Total actifs courants	42 567	(368)		42 199
TOTAL ACTIFS	75 414	(417)	15	75 012

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012 PUBLIÉ	RETRAITEMENT IFRS 11	RETRAITEMENT IAS 19 R	31 DÉCEMBRE 2012 RETRAITÉ
Total capitaux propres	24 547		17	24 564
Passifs non courants	10 085	(21)		10 064
Passifs courants				
Dettes de financement des ventes	23 305	(254)		23 051
Autres passifs courants	17 477	(142)	(2)	17 333
Total passifs courants	40 782	(396)	(2)	40 384
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	75 414	(417)	15	75 012

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 états financiers pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

Les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2013 sont les suivants :

- les actifs immobilisés (notes 2-L et 12) ;
- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion (notes 2-G, 11-B et 15) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan et AVTOVAZ (notes 2-L, 13 et 14) ;
- les créances de Financement des ventes (notes 2-G et 16) ;
- les 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 (note 20-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 6-A) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-E).

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 états financiers

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 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.

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de Financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile aux sociétés de Financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile.

Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2013, 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* et les écarts d'évaluation 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-V).

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-V.

G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du bien d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, évolution de la stratégie tarifaire du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du bien d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits de financement des ventes et constatation de la marge

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

CRÉANCES PRÉSENTANT UN INDICATEUR OBJECTIF DE PERTE DE VALEUR

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée

(notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur encours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque systémique de crédit, auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

H – Résultat financier

À l'exception des dérivés, les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

J – Immobilisations incorporelles

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.

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.

K – 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
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles ⁽²⁾	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

L – Pertes de valeur

Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux.

- Au niveau des actifs spécifiques aux véhicules et aux organes

Les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe sont constitués des frais de développement capitalisés et des outillages. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule ou à l'organe.

- Au niveau des autres unités génératrices de trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants.

À ce titre, les autres unités génératrices de trésorerie peuvent représenter une entité économique (usine ou filiale) ou le secteur Automobile dans son ensemble. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupements d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

M – 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.

N – 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.

O – 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.

P – 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.

Q – Plans d'achat et de souscription d'actions/ plans d'attribution d'actions gratuites

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites 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 gratuites. 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 gratuites 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 gratuites est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites.

à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites 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 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.

R – Provisions

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.

Mesures de restructuration/Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration assimilables à 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.

S – 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-V).

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 interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

T – 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.

U – 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-V).

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-V), 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.

En effet, les renégociations des conditions d'emprunts et opérations assimilées ne sont comptabilisées comme une extinction de l'ancienne dette et la comptabilisation d'une nouvelle dette que si les conditions de l'ancienne et de la nouvelle dette sont substantiellement différentes. Dans ce cas, les coûts supportés à cette occasion sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation intervient.

V – Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus.
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture.
- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et *cross currency swaps* fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

NOTE 3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2012	127	37	164
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	2	3	5
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(6)	(4)	(10)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2013	123	36	159

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes :

■ Année 2013

Les sociétés de financement des ventes suivantes créées par le Groupe sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2013 :

- la filiale marocaine de courtage en assurance RDFM et la filiale russe apporteuse d'affaires OOO RN FINANCE RUS sont intégrées globalement ;
- la société associée turque de crédit à la clientèle Orfin Finansman Anonim Sirketi est consolidée par mise en équivalence.

La Société des Automobiles Alpine Caterham, qui fabrique des véhicules en France, est consolidée suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat depuis la cession d'une participation de 50 % à un nouveau partenaire en juin 2013. Elle était consolidée en intégration globale au 1^{er} semestre 2013.

Renault South Africa, importateur automobile en Afrique du Sud, était consolidée en intégration globale jusqu'au 30 novembre 2013, date à laquelle le Groupe a cédé le contrôle au partenaire. Elle est consolidée par mise en équivalence à compter de décembre 2013.

Les participations dans les entreprises associées Française de Mécanique (société de fabrication de pièces automobiles) et Nissan Renault Finance Mexico (société de financement des ventes) ont été cédées en 2013.

■ Année 2012

La société ES Mobillity srl, créée fin 2011 et destinée à la location des batteries de véhicules électriques en Italie, est intégrée globalement à compter de 2012.

Renault a cédé en décembre 2012 la totalité des actions qu'elle détenait dans le groupe AB Volvo, qui en conséquence est sortie du périmètre de consolidation à compter du 1^{er} octobre 2012.

4.2.7.2 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Chiffre d'affaires 2012 aux périmètre et méthodes 2013

Les chiffres d'affaires consolidés des exercices 2013 et 2012 sont à périmètre et méthodes identiques.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Chiffre d'affaires publié en 2012	39 156	2 114	41 270
Retraitement IFRS 11 ⁽¹⁾	(544)	(6)	(550)
Chiffre d'affaires 2012 retraité	38 612	2 108	40 720
Changements de périmètre	(172)	(5)	(177)
Chiffre d'affaires 2012 aux périmètre et méthodes 2013	38 440	2 103	40 543
CHIFFRE D'AFFAIRES 2013	38 775	2 157	40 932

(1) Le retraitement IFRS 11 conduit à consolider par mise en équivalence les partenariats qualifiés de coentreprises, qui étaient précédemment consolidés selon la méthode d'intégration proportionnelle (voir note 2-A2).

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2013	2012
Ventes de biens de l'Automobile	36 964	37 227
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	372	429
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	-	-
Autres prestations de services	1 439	1 500
Prestations de services de l'Automobile	1 811	1 929
Ventes de biens du Financement des ventes	33	-
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	20	17
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 496	1 519
Autres prestations de services ⁽²⁾	608	578
Prestations de services du Financement des ventes	2 124	2 114
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	40 932	41 270

(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 – Coûts des biens et services vendus**

Les systèmes d'information du Groupe sont construits pour analyser le compte de résultat par destination. De ce fait, ils ne permettent pas de fournir le montant des achats consommés.

B – Charges de personnel

	2013	2012
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 494	5 801
Effectifs au 31 décembre	121 807	127 086

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 20-C.

Le produit enregistré en 2013 au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (Cice) français s'élève à 36 millions d'euros.

C – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 33 millions d'euros en 2013 (14 millions d'euros en 2012).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 19-H.

D – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 234 millions d'euros en 2013 (291 millions d'euros en 2012).

E – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 120 millions d'euros en 2013, liée en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro (en 2012, charge de 63 millions d'euros, liée notamment à l'évolution du rial iranien).

NOTE 6 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2013	2012
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(423)	(110)
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	13	-
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	140	18
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(488)	(279)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	(514)	(304)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(4)	68
TOTAL	(1 276)	(607)

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent essentiellement l'Europe en 2013 et 2012, ainsi que la Corée en 2012.

Les coûts de 2013 comprennent en particulier 327 millions d'euros au titre de l'accord « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », signé en mars 2013, qui vise à déployer un ensemble de mesures équilibrées et générant des gains de compétitivité. L'une des mesures adoptées élargit le dispositif de Dispense d'Activité en fin de carrière. En application de la norme IAS 19 révisée, ce dispositif constitue un avantage au personnel, dont le coût est provisionné sur la durée résiduelle d'activité prévisionnelle des salariés concernés. Par conséquent la charge enregistrée en 2013 recouvre le coût total pour les salariés qui ont déjà cessé leur activité au 31 décembre 2013 et une quote-part du coût actualisé relatif à la population qui est susceptible d'adhérer au dispositif entre le 1^{er} janvier 2014 et le 1^{er} janvier 2017.

B – Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre

Le résultat dégagé en 2013 comprend principalement les profits réalisés à l'occasion de la cession des titres de la Société des Automobiles Alpine Caterham et de Renault South Africa, dont le groupe n'a plus le contrôle.

C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)

Le résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) est constitué essentiellement de ventes de terrains et de bâtiments situés en Europe en 2013 et 2012, ainsi qu'en Corée en 2012.

D – Pertes de valeur des actifs immobilisés

Des pertes de valeurs ont été comptabilisées sur les actifs incorporels pour 153 millions d'euros et sur les actifs corporels pour 197 millions d'euros en 2013 (note 11). Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs aux véhicules électriques et thermiques. Par ailleurs, la gamme électrique a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques pour 119 millions d'euros, correspondant à l'estimation d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus.

En 2012, les pertes de valeur portent sur les actifs incorporels pour 243 millions d'euros et corporels pour 36 millions d'euros et se rapportent à la gamme de véhicules électriques et thermiques.

E – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

Renault, en Iran, s'appuie sur deux partenaires industriels locaux, Iran Khodro et Pars Khodro, qui produisent la Logan et la Mégane, à partir de certaines pièces livrées par des entités du Groupe. Les pièces de Logan transitent essentiellement par Renault Pars, filiale détenue à 51 %.

En raison des sanctions économiques imposées à l'Iran, les règlements des dettes commerciales et financières libellées en monnaie étrangère sont restés très faibles en 2013. Depuis juin 2013, les sanctions ont été étendues et couvrent désormais spécifiquement le secteur automobile. La levée progressive d'une partie des sanctions, prévue par l'accord conclu à Genève en novembre 2013, n'entrera en vigueur qu'en 2014.

Dans les comptes consolidés du Groupe, cette situation est traduite comme suit en 2013 :

- À compter du 30 juin 2013, la filiale Renault Pars, désormais non significative, est déconsolidée.
- Le Groupe n'a pas reconnu de marge opérationnelle, de produits financiers, ni de *free cash flow* sur ses opérations en Iran au 1^{er} semestre 2013. Au 2^e semestre 2013, le Groupe a limité la reconnaissance de marge opérationnelle et de *free cash flow* aux seules opérations réalisées et réglées au cours du semestre.
- L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran, est matérialisée par tous les avoirs en compte (titres, prêt d'actionnaire et créances commerciales). Son montant brut s'élève à 833 millions d'euros (dont 729 millions d'euros de créances) au 31 décembre 2013.
- Compte tenu du durcissement des sanctions économiques, la totalité de cette exposition a été dépréciée, entraînant la constatation d'une provision complémentaire de 514 millions d'euros en 2013 comptabilisée en autres produits et charges d'exploitation.

En 2012, une perte de change de 304 millions d'euros a été comptabilisée en autres produits et charges d'exploitation pour constater la dévaluation du rial sur les dettes des entités iraniennes du Groupe vis-à-vis de Renault s.a.s. et de ses filiales, libellées en euros.

F – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2012, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels intègrent un crédit d'impôt d'exploitation pour 94 millions d'euros. Il résulte de la conclusion, en mars 2012, d'un accord avec une autorité locale brésilienne, portant sur un changement d'option fiscale en matière de taxe sur les importations d'exercices antérieurs.

NOTE 7 – RÉSULTAT FINANCIER

Les charges d'intérêts nettes de la période représentent 267 millions d'euros (267 millions d'euros en 2012).

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2013	2012 RETRAITÉ	2012
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 23-A)	(65)	(18)	(18)
Écarts de change afférents aux opérations financières	30	29	29
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	(42)	(56)	-
Autres éléments	62	(10)	(10)
TOTAL	(15)	(55)	1

À compter de 2013, les autres produits et charges financiers enregistrent la 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 (note 20-C3). Elle était auparavant constatée en marge opérationnelle. La charge nette correspondante s'élève à 42 millions d'euros en 2013 (56 millions en 2012). Ce changement de présentation est décrit en note 2-A2.

Les autres éléments des produits et charges financiers intègrent les dividendes reçus de Daimler en 2013 pour leur montant brut soit 37 millions d'euros (36 millions d'euros en 2012). Ils comprennent également une charge de dépréciation des parts du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) pour 11 millions d'euros en 2013 (46 millions d'euros en 2012) (note 22-A1).

NOTE 8 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

A – Charge d'impôts courants et différés**Décomposition de la charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2013	2012
Charge d'impôts courants	(443)	(493)
Produit (charge) d'impôts différés	10	(56)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(433)	(549)

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 365 millions d'euros en 2013 (413 millions d'euros en 2012).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2013 s'élève à 356 millions d'euros (345 millions d'euros en 2012).

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2013	2012
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	(316)	780
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France ⁽¹⁾	38,0 %	36,1 %
Produit (charge) d'impôt théorique	120	(282)
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France ⁽²⁾	222	93
Crédits d'impôts	53	39
Impôts de distribution	(209)	(60)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(486)	(679)
Autres impacts ⁽³⁾	(133)	340
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(433)	(549)

(1) En France, le Groupe est assujéti à une contribution exceptionnelle de 10 % en 2013 (contre 5 % en 2012), qui s'appliquera jusqu'à la fin de l'exercice 2014. Le taux théorique de l'impôt, y compris contribution exceptionnelle, passe à 38,0 % en 2013 contre 36,1 % en 2012.

(2) En 2013, les principaux pays contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Roumanie, la Russie, la Suisse et la Turquie.

(3) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des résultats taxés à taux réduits, des redressements fiscaux et des ajustements sur exercices antérieurs. Ils comprennent également l'effet du différentiel entre le taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France de 38,0 %, retenu pour l'analyse de l'écart entre l'impôt théorique et l'impôt réel, et le taux d'impôt de 34,43 % auquel les impôts différés de l'intégration fiscale France sont calculés (effet défavorable de 76 millions d'euros pour 2013 et 28 millions d'euros pour 2012). En 2012, les autres impacts comprennent l'effet de l'exonération partielle de la plus-value de cession des actions Volvo réalisée en décembre 2012 (effet favorable de 290 millions d'euros).

Compte tenu de l'absence de perspective de résultat taxable dans un avenir prévisible, le Groupe ne reconnaît pas les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012. Au 2^e semestre 2012, l'actif net d'impôts différés de l'intégration fiscale France qui était reconnu au 31 décembre 2011, soit 215 millions d'euros, a cessé d'être reconnu avec des impacts négatifs en résultat pour 138 millions d'euros et en capitaux propres pour 77 millions d'euros.

Sur l'ensemble des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 24 % au 31 décembre 2013 (29 % au 31 décembre 2012). Par rapport à 2012, la baisse du taux effectif d'impôt résulte principalement de l'effet favorable des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France et de l'évolution de la reconnaissance d'impôts différés en raison de l'amélioration des résultats de l'exercice et des perspectives de résultats en Corée du Sud.

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2013	2012
Impôts différés actifs	416	566
Impôts différés passifs	(123)	(135)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1^{er} janvier	293	431
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	10	(56)
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	(10)	-
Écarts de conversion	(25)	(81)
Variation de périmètre et autres	7	(1)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	275	293
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>396</i>	<i>416</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(121)</i>	<i>(123)</i>

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises ⁽¹⁾	(136)	(141)
Immobilisations	(1 577)	(1 732)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	847	1 047
Déficits reportables ⁽²⁾	4 190	4 060
Autres	387	349
Total des impôts différés actifs et (passifs)	3 711	3 583
Impôts différés actifs non reconnus (note 8-C3)	(3 436)	(3 290)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	275	293

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 3 656 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 534 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2013 (respectivement 3 451 millions d'euros et 609 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2013, à 2 839 millions d'euros (2 600 millions d'euros fin 2012). Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 589 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels), et à hauteur de 2 250 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 783 millions d'euros et 1 817 millions d'euros fin 2012).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 597 millions d'euros (690 millions d'euros fin 2012), correspondent essentiellement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et, dans une moindre mesure, en Corée du Sud.

C3 Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment ⁽¹⁾	3 286	3 159
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	85	119
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	43	10
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	22	2
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	3 436	3 290

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 2 839 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2 600 millions d'euros au 31 décembre 2012 (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)	2013	2012
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 048)	(4 059)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 384)	(19 407)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	272 290	272 256

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation du nombre moyen des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2013	2012
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	272 290	272 256
Effet dilutif des stock-options et droits d'attribution d'actions gratuites	1 806	137
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	274 096	272 393

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites ayant un effet dilutif et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle.

NOTE 10 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Effets d'impôt relatifs aux autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL					
	2013			2012		
	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT	AVANT IMPÔT	IMPÔT ⁽¹⁾	APRÈS IMPÔT
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat hors part des entreprises associées et des coentreprises	73	(5)	68	(271)	3	(268)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	73	(5)	68	(271)	3	(268)
Éléments qui sont, ou qui seront reclassés ultérieurement, en résultat hors part des entreprises associées et des coentreprises	220	(5)	215	128	(80)	48
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(383)	-	(383)	(99)	-	(99)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	209	-	209	110	(75)	35
Couvertures de flux de trésorerie	39	(5)	34	(18)	(2)	(20)
Actifs financiers disponibles à la vente	355	-	355	135	(3)	132
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL HORS PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES (A)	293	(10)	283	(143)	(77)	(220)
PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	(1 923)	-	(1 923)	(1 107)	6	(1 101)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A)+(B)	(1 630)	(10)	(1 640)	(1 250)	(71)	(1 321)

(1) Dont une charge de 77 millions d'euros en 2012 liée à la dépréciation des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale française (note 8-B).

4.2.7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

NOTE 11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles

A1 Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Frais de développement immobilisés	8 657	8 362
<i>Goodwills</i>	222	243
Autres immobilisations incorporelles	596	557
Valeurs brutes	9 475	9 162
Frais de développement immobilisés	(5 781)	(5 329)
Autres immobilisations incorporelles	(412)	(351)
Amortissements et dépréciations	(6 193)	(5 680)
VALEURS NETTES	3 282	3 482

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

A2 Variations de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2011	8 483	(4 765)	3 718
Acquisitions (note 26-C)/ (dotations nettes)	897	(1 118)	(221)
(Cessions)/ reprises sur cessions	(216)	203	(13)
Écart de conversion	(2)	-	(2)
Variation de périmètre et autres	-	-	-
Valeur au 31 décembre 2012	9 162	(5 680)	3 482
Acquisitions (note 26-C)/ (dotations nettes)	833	(1 005)	(172)
(Cessions)/ reprises sur cessions	(467)	466	(1)
Écart de conversion	(25)	11	(14)
Variation de périmètre et autres	(28)	15	(13)
Valeur au 31 décembre 2013	9 475	(6 193)	3 282

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2013 se décomposent en 745 millions d'euros d'immobilisations produites, 88 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 764 et 133 millions d'euros en 2012).

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2013 comprennent une perte de valeur sur frais de développement immobilisés à hauteur de 153 millions d'euros, relative à des véhicules électriques et thermiques (note 6-D), contre 243 millions d'euros constatés en 2012.

A3 Frais de recherche et développement constatés en résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Frais de recherche et développement	(1 793)	(1 889)
Frais de développement capitalisés	732	764
Amortissement des frais de développement immobilisés	(751)	(790)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(1 812)	(1 915)

B – Immobilisations corporelles

B1 Immobilisations corporelles au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Terrains	565	593
Constructions	6 053	6 113
Outillages spécifiques	13 479	13 359
Matériels et autres outillages	10 046	10 007
Actifs immobilisés donnés en location	2 090	2 040
Autres immobilisations corporelles	772	852
Immobilisations en cours	1 625	1 653
Valeurs brutes	34 630	34 617
Terrains et constructions	(3 320)	(3 272)
Outillages spécifiques	(11 433)	(10 956)
Matériels et autres outillages	(7 492)	(7 421)
Actifs immobilisés donnés en location	(718)	(690)
Autres immobilisations corporelles	(694)	(744)
Amortissements et dépréciations	(23 657)	(23 083)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES	10 973	11 534

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2013 comprennent une perte de valeur de 197 millions d'euros relative à des véhicules électriques et thermiques (note 6-D), contre 36 millions d'euros constatés en 2012.

B2 Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2013, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2013
Terrains	593	9	(25)	(7)	(5)	565
Constructions	6 113	263	(113)	(101)	(109)	6 053
Outils spécifiques	13 359	663	(273)	(175)	(95)	13 479
Matériels et autres outillages	10 007	620	(288)	(170)	(123)	10 046
Actifs immobilisés donnés en location	2 040	622	(572)	(1)	1	2 090
Autres immobilisations corporelles	852	39	(67)	(17)	(35)	772
Immobilisations en cours ⁽²⁾	1 653	85	(34)	(26)	(53)	1 625
Valeurs brutes	34 617	2 301	(1 372)	(497)	(419)	34 630
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 272)	(234)	86	35	65	(3 320)
Outils spécifiques	(10 956)	(1 009)	287	128	117	(11 433)
Matériels et autres outillages	(7 421)	(570)	279	106	114	(7 492)
Actifs immobilisés donnés en location ⁽³⁾	(690)	(307)	281	1	(3)	(718)
Autres immobilisations corporelles	(744)	(52)	61	12	29	(694)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations	(23 083)	(2 172)	994	282	322	(23 657)
Terrains	593	9	(25)	(7)	(5)	565
Constructions	2 841	29	(27)	(66)	(44)	2 733
Outils spécifiques	2 403	(346)	14	(47)	22	2 046
Matériels et autres outillages	2 586	50	(9)	(64)	(9)	2 554
Actifs immobilisés donnés en location	1 350	315	(291)	-	(2)	1 372
Autres immobilisations corporelles	108	(13)	(6)	(5)	(6)	78
Immobilisations en cours ⁽²⁾	1 653	85	(34)	(26)	(53)	1 625
Valeurs nettes	11 534	129	(378)	(215)	(97)	10 973

(1) Dont une baisse de la valeur nette de 90 millions d'euros en raison de l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (voir note 2-A2).

(2) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(3) Le montant des dépréciations des actifs immobilisés donnés en location est de 227 millions d'euros au 31 décembre 2013 (248 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les variations au titre de l'exercice 2012 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2011	33 306	(21 949)	11 357
Acquisitions/(dotations nettes)	2 935	(2 189)	746
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 490)	941	(549)
Écart de conversion	(153)	114	(39)
Variation de périmètre et autres	19	-	19
Valeur au 31 décembre 2012	34 617	(23 083)	11 534

NOTE 12 – 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 350 millions d'euros en 2013 (279 millions d'euros en 2012). Cette perte de valeur concerne des véhicules électriques et thermiques. Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés. Par ailleurs, des véhicules électriques ont fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques pour 119 millions d'euros, correspondant à l'estimation d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus.

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 2013, seule l'unité génératrice de trésorerie représentée par la Corée a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur sur les autres unités génératrices de trésorerie de nature géographique du Groupe.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour l'unité coréenne 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 :

CORÉE	2013	2012
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Taux de croissance à l'infini	1,75 %	1,75 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,8 %

En 2013, comme en 2012, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'unité génératrice de trésorerie concernée.

Par ailleurs, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile, suivant les mêmes modalités que celles appliquées pour les unités génératrices de trésorerie de nature géographique.

Les hypothèses retenues pour l'Automobile sont les suivantes :

	2013	2012
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 344 000	3 432 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,8 %

En 2013, comme en 2012, 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 275 000 unités (300 000 unités en 2012) ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 14 % (13 % en 2012).

Avec un taux de croissance à l'infini proche de zéro, la conclusion du test reste inchangée.

NOTE 13 – 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 2013, Renault occupe un siège sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (trois sièges au 31 décembre 2012)* ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Ce pouvoir de décision a été confié à Renault-Nissan b.v. pour permettre de dégager des synergies et faire bénéficier les deux constructeurs d'économies d'échelles au niveau mondial. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan, qui sont du ressort du Conseil d'administration de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence. La nouvelle norme IFRS 10 « États financiers consolidés », appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2013, n'a pas amené le Groupe à modifier sa conclusion quant au fait qu'il exerce une influence notable sur Nissan.

* Erratum : Au 31 décembre 2013, Renault occupe deux sièges, et non un seul, sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (trois sièges au 31 décembre 2012).

B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de

Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Nissan détient 0,68 % de ses propres titres au 31 décembre 2013 (0,68 % au 31 décembre 2012). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % au 31 décembre 2013 (43,7 % au 31 décembre 2012). Les droits de vote de Renault dans Nissan s'établissent à 43,4 % au 31 décembre 2013 (43,4 % au 31 décembre 2012).

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET			GOODWILLS NETS	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT ⁽¹⁾	NET		
Au 31 décembre 2012	14 948	(975)	13 973	815	14 788
Résultat 2013	1 498		1 498		1 498
Dividende versé	(405)		(405)		(405)
Écart de conversion	(1 885)		(1 885)	(175)	(2 060)
Autres mouvements ⁽²⁾	247		247		247
Au 31 décembre 2013	14 403	(975)	13 428	640	14 068

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs 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, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan et une hausse de 15 millions d'euros en raison de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (voir note 2-A2). L'application d'IFRS 11 « Partenariats » n'a pas d'incidence sur les montants de l'actif net et du résultat net de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation Renault.

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE		DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2013
	2012	RÉSULTAT 2013				
Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises	3 368	384	(115)	529	55	4 221
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel ⁽²⁾	(137)	24		(11)	28	(96)
Immobilisation des frais de développement	522	31		1		554
Impôts différés et autres retraitements	(105)	(23)		26	(12)	(114)
Actif net retraité en normes IFRS	3 648	416	(115)	545	71	4 565
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽³⁾	238	26	(8)	(54)	3	205
Actif net retraité pour les besoins de Renault	3 886	442	(123)	491	74	4 770
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	34 206	3 428	(927)	(4 311)	564	32 960
Part de Renault	43,7 %					43,7 %
(avant neutralisation ci-dessous)	14 948	1 498	(405)	(1 885)	247	14 403
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽⁴⁾	(975)					(975)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	13 973	1 498	(405)	(1 885)	247	13 428

(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, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan et l'effet de l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (voir note 2-A2). L'application d'IFRS 11 « Partenariats » n'a pas d'incidence sur les montants de l'actif net et du résultat net de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation Renault.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors d'acquisitions intervenues en 1999 et 2002 et l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(4) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2013 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2012 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2013.

	DE JANVIER À MARS 2013		D'AVRIL À JUIN 2013		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2013		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2013		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2013	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2012 DE NISSAN		1 ^{ER} TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2013 DE NISSAN		2 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2013 DE NISSAN		3 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2013 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾
Résultat net – part du Groupe	110	903	82	636	108	823	84	617	384	2 979

(1) Conversion au taux de change moyen 2013 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.

	2013		2012 ⁽²⁾	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	9 841	75 899	8 469	82 527
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	416	3 209	297	2 894
Part des participations ne donnant pas le contrôle	29	223	34	331
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	538	4 149	227	2 212
Part des participations ne donnant pas le contrôle	18	139	10	98
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	954	7 358	524	5 106
Part des participations ne donnant pas le contrôle	47	362	44	429
Dividendes reçus de Nissan	54	406	44	426

	31 DÉCEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	6 684	46 186	5 590	49 203
Actifs courants	8 284	57 241	6 631	58 367
Total actifs	14 968	103 427	12 221	107 570
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	4 565	31 544	3 648	32 110
Part des participations ne donnant pas le contrôle	318	2 197	288	2 535
Passifs non courants	5 123	35 399	3 870	34 064
Passifs courants	4 962	34 287	4 415	38 861
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	14 968	103 427	12 221	107 570

(1) Conversion au taux de change moyen 2013, soit 129,7 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2013, soit 144,7 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Comptes 2012 retraités suite à l'application rétrospective d'IFRS 11 « Partenariats ».

(3) Conversion au taux de change moyen 2012, soit 102,6 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2012, soit 113,6 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 2013, ces opérations de couverture s'élevaient à 112 milliards de yens (773 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 27 milliards (187 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 85 milliards (586 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change favorables nets d'impôts pour 209 millions d'euros en 2013 (35 millions d'euros favorables nets d'impôts en 2012) comptabilisés dans les écarts de conversion du Groupe (note 19-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 2013, soit 884 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 11 985 millions d'euros (14 006 millions d'euros au 31 décembre 2012 sur la base d'un cours à 811 yens par action).

I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2013, la valorisation boursière est inférieure de 14,8 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de Bourse représentatif de la « juste valeur » et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus du plan d'affaires élaboré par la direction de Nissan. Un taux d'actualisation après impôts de 7,9 % et un taux de croissance à l'infini de 3,1 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

En 2013, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan.

Un accroissement de 200 points de base du taux d'actualisation associé à une baisse du taux de croissance à l'infini de 40 points de base ou à une baisse de la marge opérationnelle de 100 points de base n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

La coopération entre les deux Groupes en 2013 se fait principalement :

Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération est mené aujourd'hui en Afrique du Sud, où le groupe Nissan produit le modèle Sandero depuis 2009.

Depuis 2011, l'usine de l'Alliance de Chennai (Inde) produit le premier véhicule *cross-badgé* Renault Pulse, adapté de la Nissan Micra et équipé d'un moteur diesel 1,5 dCi fabriqué dans l'usine de Cléon (France).

Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et Livina, portant sur 27 200 véhicules en 2013.

En 2013, Renault Samsung Motors a produit 1 770 véhicules SM3 badgés Nissan, que ce dernier achète et revend dans son réseau (essentiellement en Russie et au Moyen-Orient).

L'usine de Chennai fournit une prestation d'assemblage pour les véhicules Fluence, Koleos, Duster, Pulse et Scala commercialisés sur le marché indien par le réseau Renault. En 2013, le nombre de véhicules assemblés s'élève à 88 580 unités.

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 67 970 véhicules Trafic dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2013, dont 8,2 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 3 610 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et revend dans son réseau.

Sur le plan de la vente d'organes mécaniques

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon (France) des moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni.

Renault livre également les usines Nissan de Sunderland (Royaume-Uni), de Barcelone (Espagne), de Saint-Petersbourg (Russie) et de Chennai (Inde) en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse, produites par sa filiale Cormecanica, aux usines de Nissan principalement au Mexique et au Brésil.

Au total en 2013, Renault a livré 717 450 boîtes de vitesses et 305 130 moteurs.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des véhicules SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), SM7 et Koleos.

Par ailleurs, Renault utilise des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna. Nissan fournit des ponts arrière pour le modèle Dacia Duster.

Sur le plan commercial

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Bulgarie, Croatie, Roumanie, Serbie et Slovaquie.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon et en Australie.

Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2013 pour environ 20,3 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2013, le sous-groupe consolidé RCI Banque a comptabilisé 149 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

Au total en 2013

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 2 100 et 2 200 millions d'euros.

Il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes. Il en va de même pour les ventes d'organes mécaniques de l'Alliance vers les partenaires comme Daimler ou AVTOVAZ.

NOTE 14 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

- valeur à l'actif de la situation financière consolidée de 806 millions d'euros au 31 décembre 2013 (774 millions d'euros au 31 décembre 2012) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées et coentreprises représentant une perte de 54 millions d'euros, dont 34 millions d'euros au titre de la contribution d'AVTOVAZ en 2013 (270 millions d'euros en 2012, dont 186 millions provenant d'AVTOVAZ et 80 millions d'euros d'AB Volvo).

La participation dans AB Volvo a été cédée en décembre 2012. Cette cession avait généré un profit de 924 millions d'euros, qui apparaît sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé du Groupe, compte tenu de son caractère significatif et ponctuel.

AVTOVAZ est désormais la plus significative des participations dans les autres entreprises associées et coentreprises.

A – AVTOVAZ

Le constructeur automobile russe AVTOVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ sont intégrés avec un décalage de trois mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AVTOVAZ retenu dans les comptes du groupe sur l'année 2013 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2012 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2013.

A1 Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AVTOVAZ, à travers la structure Alliance Rostec Auto B.V, s'établit à 35,91 % au 31 décembre 2013, contre 25 % au 31 décembre 2012. Cette progression résulte de la mise en œuvre de l'accord de partenariat signé en décembre 2012.

Cet accord a conduit à la création d'une société commune, Alliance Rostec Auto B.V., par Renault, Nissan et le holding public russe Russian Technologies. Cette société commune a pour objet de regrouper l'ensemble des intérêts détenus par Renault, Nissan et Russian Technologies dans AVTOVAZ. À la suite des opérations sur titres de capital intervenues au 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. détient 74,51 % du capital et des droits de vote d'AVTOVAZ à l'Assemblée générale.

Les opérations réalisées par le Groupe dans ce cadre, au 1^{er} semestre 2013, sont les suivantes :

- apport de sa participation de 25 % dans AVTOVAZ à Alliance Rostec Auto B.V. ;
- souscription à une augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. à hauteur de 113 millions d'euros ;
- acquisition de titres d'Alliance Rostec Auto B.V. auprès de Russian Technologies pour 77 millions d'euros.

Depuis la fin du 1^{er} semestre 2013, Renault détient 48,2 % du capital et des droits de vote à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration d'Alliance Rostec Auto B.V..

Le Conseil d'administration d'AVTOVAZ est constitué de huit administrateurs nommés 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 2013, Renault occupe trois sièges.

Le groupe Renault ne contrôle ni Alliance Rostec Auto B.V., ni AVTOVAZ, car il ne dispose pas de la majorité des droits de vote ni dans les instances d'Alliance Rostec Auto B.V. ni au Conseil d'administration d'AVTOVAZ. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles majeures ne peuvent être prises qu'avec l'accord de la majorité des actionnaires.

Alliance Rostec Auto B.V. et AVTOVAZ sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les données financières présentées ci-dessous sont représentatives de l'ensemble constitué par Alliance Rostec Auto B.V. et le groupe AVTOVAZ.

	QUOTE-PART D'ACTIF NET		GOODWILLS NETS		TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA QUOTE-PART DE RENAULT DANS LA DETTE D'ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. ⁽¹⁾	NET		
<i>(en millions d'euros)</i>					
Au 30 septembre 2012	429	-	429	-	429
Résultat du 1 ^{er} octobre 2012 au 30 septembre 2013 ⁽²⁾	(34)	-	(34)	-	(34)
Effets de la prise de participation dans Alliance Rostec Auto B.V. ⁽³⁾	185	(58)	127	63	190
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(49)	13	(36)	-	(36)
Au 30 septembre 2013	531	(45)	486	63	549

(1) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, qui a consenti à la société commune un différé de paiement jusqu'en juin 2014.

(2) La part dans le résultat d'AVTOVAZ a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 25 % au résultat des deux premiers trimestres de la période et les taux de 32,98 % et 35,91 % pour les deux trimestres suivants.

(3) Renault a investi 190 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2013 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ. Cette opération a dégagé un goodwill de 2 772 millions de roubles (63 millions d'euros au 30 septembre 2013). L'apport par Renault à Alliance Rostec Auto B.V. de sa participation de 25 % dans AVTOVAZ s'analyse comme une opération de restructuration de l'actionariat sans incidence sur la valorisation de cette quote-part de participation.

A2 Évolution des capitaux propres d'AVTOVAZ et d'Alliance Rostec Auto B.V. retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

	RÉSULTAT DU		APPORT DES TITRES AVTOVAZ À ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V.	EFFETS DE LA PRISE DE PARTICIPATION DANS ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. ⁽¹⁾	ÉCART DE CONVERSION ET AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2013
	1 ^{ER} OCTOBRE 2012	30 SEPTEMBRE 2013				
<i>(en millions d'euros)</i>						
Capitaux propres – part du Groupe	1 671	(113)	-	-	(125)	1 433
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽²⁾	43	2	-	-	1	46
Actif net retraité pour les besoins de Renault	1 714	(111)	-	-	(124)	1 479
Apport des titres AVTOVAZ à Alliance Rostec Auto B.V. (A)	429	-	(429)	-	-	-
Quote-part AVTOVAZ détenue par Alliance Auto Rostec B.V. (74,51 %)	-	(70)	977	289	(94)	1 102
Dettes nettes d'Alliance Rostec Auto B.V. ⁽³⁾	-	-	(88)	(26)	20	(94)
Actif net retraité d'Alliance Rostec Auto B.V.	-	(70)	889	263	(74)	1 008
Quote-part d'Alliance Rostec Auto B.V. détenue par Renault (48,2 %) (B)	-	(34)	429	127	(36)	486
Goodwill sur acquisitions de titres AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto B.V. (C)	-	-	-	63	-	63
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET D'AVTOVAZ (A) + (B) + (C)	429	(34)	-	190	(36)	549

(1) Renault a investi 190 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2013 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ. L'apport par Renault à Alliance Rostec Auto B.V. de sa participation de 25 % dans AVTOVAZ s'analyse comme une opération de restructuration de l'actionariat sans incidence sur la valorisation de cette quote-part de participation.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'actifs incorporels (marque « Lada ») et à la mise à la juste valeur de passifs financiers.

(3) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, qui a consenti à la société commune un différé de paiement jusqu'en juin 2014.

A3 Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

Les éléments financiers d'AVTOVAZ pour l'exercice 2012 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2013, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	DE JANVIER À SEPTEMBRE 2013		2012	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	132 047	3 170	190 061	4 761
Résultat net ⁽³⁾				
Part des actionnaires de la société mère	(4 272)	(103)	29 110	729
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(34)	(1)	70	2
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	87	2	(169)	(4)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(4 185)	(101)	28 941	725
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(34)	(1)	70	2
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-	-	-

	30 SEPTEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en millions de roubles)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	92 543	2 112	90 193	2 236
Actifs courants (y compris actifs destinés à être cédés)	50 932	1 162	51 585	1 279
Total actifs	143 475	3 274	141 778	3 515
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	62 806	1 433	66 991	1 661
Part des participations ne donnant pas le contrôle	481	11	515	13
Passifs non courants	32 398	739	33 881	840
Passifs courants (y compris dettes sur actifs destinés à être cédés)	47 790	1 091	40 391	1 001
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	143 475	3 274	141 778	3 515

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2013, soit 41,66 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2013, soit 43,82 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

(2) Conversion au taux de change moyen 2012, soit 39,92 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2012, soit 40,33 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

(3) Le rééchelonnement des prêts de Russian Technologies a généré un profit de 28,6 milliards de roubles (718 millions d'euros) pour l'exercice 2012.

A4 Valorisation de la participation de Renault dans le groupe AVTOVAZ sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AVTOVAZ au 31 décembre 2013, la participation de Renault à hauteur de 35,91 % du capital dans AVTOVAZ est valorisée à 179 millions d'euros (198 millions pour 25 % du capital au 31 décembre 2012).

A5 Test de perte de valeur de la participation dans le groupe AVTOVAZ

Au 31 décembre 2013, la valorisation boursière est inférieure de 67 % à la valeur d'AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault (54 % au 31 décembre 2012).

Le prix payé lors des transactions réalisées en 2013 entre les différentes parties prenantes à l'accord de partenariat, chacune indépendante, est de l'ordre de 40 roubles par action, au-dessus de la valeur moyenne des titres en portefeuille évaluée à 32 roubles par action au 31 décembre 2013. Ce prix a été déterminé à partir de perspectives d'évolution des volumes de production et de rentabilité cohérentes avec les dernières mises à jour du plan d'affaires de la société.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L de l'annexe aux comptes annuels), un test de dépréciation a été réalisé. Un taux d'actualisation après impôts de 14,5 % et un taux de croissance à l'infini de 3,4 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité et de perspectives à moyen terme raisonnables. Si on maintient l'une des deux hypothèses décrites ci-dessus et que l'on fait varier l'autre hypothèse, avec un taux de croissance à l'infini de 2 % ou un taux d'actualisation à 15,3 %, la valeur de la participation est couverte. Au 31 décembre 2013, les tests ne conduisent pas à la constatation de perte de valeur de la participation dans AVTOVAZ. Aucune dépréciation n'est constatée.

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 et l'Alliance. Les prestations de conseil fournies par Renault concernent aussi des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. En 2013, Renault a constaté en produit 54 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique.

Suite au lancement en 2012 de la production de la fourgonnette Lada « Largus » sur la plate-forme B0, Renault a fourni en 2013 à AVTOVAZ des pièces de montage pour un montant de 356 millions d'euros.

La quote-part d'investissement de Renault dans la plate-forme B0 est constatée en immobilisations corporelles pour un montant de 174 millions d'euros au 31 décembre 2013.

En 2013, Renault a versé 52 millions d'euros à AVTOVAZ, au titre de prêts d'une durée de 10 ans. Le montant total des prêts consentis par le Groupe à AVTOVAZ s'élève à 123 millions d'euros au 31 décembre 2013.

B – Entreprises associées et coentreprises mises en équivalence, autres que Nissan et AVTOVAZ

B1 Informations relatives aux autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

NOM DE L'ENTITÉ	PAYS D'IMPLANTATION	PRINCIPALE ACTIVITÉ	POURCENTAGES DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE DU GROUPE	
			31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Entreprises sous influence notable				
Automobile				
Boone Comenor	France	Négoce de métaux	33	33
Maïs	Turquie	Distribution automobile	49	49
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Fabrication automobile	30	30
Renault South Africa	Afrique du Sud	Importation automobile	40 ⁽¹⁾	51 ⁽¹⁾
Financement des ventes				
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	Financement des ventes automobile	- ⁽²⁾	15
Coentreprises⁽³⁾				
Automobile				
Française de Mécanique	France	Fabrication de composants automobiles	- ⁽²⁾	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
RCI Financial Services s.r.o.	République tchèque	Financement des ventes automobile	50 ⁽⁴⁾	50
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	Financement des ventes automobile	50 ⁽⁵⁾	-

(1) Renault South Africa était consolidée en intégration globale jusqu'au 30 novembre 2013, date à laquelle le Groupe a cédé le contrôle au partenaire.

(2) Participations cédées au dernier trimestre 2013.

(3) Les partenariats qualifiés de coentreprises étaient consolidés selon la méthode de l'intégration proportionnelle en 2012, avant l'application d'IFRS 11 « Partenariats » (voir note 2-A2).

(4) RCI Financial Services s.r.o., dont le Groupe a pris le contrôle début octobre 2013 à la suite de la signature d'un nouvel accord de partenariat, est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

(5) Participation entrée dans le périmètre de consolidation en 2013.

B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Participations dans les entreprises associées	243	346
Part dans le résultat des entreprises associées	(21)	3
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(11)	(13)
Part des entreprises associées dans le résultat global	(31)	(10)

B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013
Participations dans les coentreprises	15
Part dans le résultat des coentreprises	1
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(6)
Part des coentreprises dans le résultat global	(5)

En application de la norme IFRS 11 « Partenariats », les coentreprises, précédemment consolidées par intégration proportionnelle, sont consolidées par mise en équivalence en 2013 (note 2-A2).

NOTE 15 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013			31 DÉCEMBRE 2012		
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE
Matières premières et fournitures	989	(214)	775	1 161	(208)	953
En-cours de production	146	(1)	145	232	-	232
Véhicules d'occasion	926	(95)	831	1 079	(130)	949
Produits finis et pièces de rechange	1 540	(129)	1 411	1 860	(130)	1 730
TOTAL	3 601	(439)	3 162	4 332	(468)	3 864

NOTE 16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de Financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Créances sur le réseau de distribution	7 277	6 736
Crédits à la clientèle finale	12 536	12 516
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 569	4 776
Valeur brute	24 382	24 028
Dépréciation	(732)	(798)
VALEUR NETTE	23 650	23 230
JUSTE VALEUR	23 745	23 412

La juste valeur est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée

relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

B1 Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
Créances cédées maintenues au bilan	7 680	7 792	8 814	8 842
Passifs associés	3 602	3 643	3 902	3 949

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation et de financement par conduit (Allemagne, France, Italie et Royaume Uni) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. 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, RCI Banque a donné en garantie 3 394 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2 933 millions d'euros au 31 décembre 2012) à la Banque de France, sous forme de titres de véhicules de titrisation, pour 2 479 millions d'euros de créances de financement des ventes pour 565 millions d'euros (2 773 millions d'euros et 160 millions d'euros au 31 décembre 2012) et de prêts court terme Banque de France pour 350 millions d'euros. Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque n'a fait aucune utilisation au 31 décembre 2013 (400 millions d'euros au 31 décembre 2012, comptabilisés en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de financement de l'économie française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 380 millions d'euros (341 millions d'euros au 31 décembre 2012) en contrepartie d'un financement de 210 millions d'euros (210 millions d'euros au 31 décembre 2012), comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de Financement des ventes (note 23).

C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
-1 ans	13 884	13 964
1 à 5 ans	9 665	9 162
+5 ans	101	104
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	23 650	23 230

D – Analyse des créances de Financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Créances échues dépréciées ⁽¹⁾	503	577
Entre 0 et 30 jours	14	14
Entre 30 et 90 jours	53	53
Entre 90 et 180 jours	61	57
Plus de 180 jours	375	453
Créances échues non dépréciées	14	16
Entre 0 et 30 jours	14	16
Plus de 30 jours	-	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de Financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement 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 655 millions d'euros au 31 décembre 2013 (538 millions d'euros au 31 décembre 2012).

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 2012	(798)
Dotations	(326)
Reprises pour consommation	209
Reprises de reliquats non consommés	174
Écarts de conversion et autres mouvements	9
Valeur au 31 décembre 2013	(732)

Les charges nettes de non-recouvrement se sont élevées à 65 millions d'euros en 2013 (charge de 61 millions d'euros en 2012).

NOTE 17 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Valeur brute	1 736	1 226
Dépréciation	(766) ⁽¹⁾	(82)
VALEUR NETTE	970	1 144

(1) Dont (729) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2013 (note 6-E).

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée à ces entités. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan, en raison de la conservation par le Groupe du risque de crédit ou du risque de retard de paiement, n'est pas significatif au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation reposant sur une appréciation du risque de crédit associé au portefeuille de créances, qui n'est pas basée sur des données de marché observables.

NOTE 18 – AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013			31 DÉCEMBRE 2012		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	120	224	344	90	194	284
Créances fiscales (hors impôts courants)	412	906	1 318	274	996	1 270
Autres créances	473	925	1 398	338	599	932
Titres contrôlés et non consolidés	71	-	71	119	-	119
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	201	201	-	332	332
TOTAL	1 076	2 256	3 332	821	2 121	2 942
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 183</i>	<i>2 309</i>	<i>3 492</i>	<i>959</i>	<i>2 193</i>	<i>3 152</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(107)</i>	<i>(53)</i>	<i>(160)</i>	<i>(138)</i>	<i>(72)</i>	<i>(210)</i>

NOTE 19 – CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2013 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2012).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,28 % du capital de Renault au 31 décembre 2013 (1,37 % au 31 décembre 2012).

Le groupe Nissan, *via* sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à 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 la somme des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe. Le Groupe présente une position nette de liquidité au 31 décembre 2013 (position nette de liquidité au 31 décembre 2012).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 (hors floor Bâle I) de RCI Banque se situe à 14,2 % au 31 décembre 2013 (contre 13,7 % à fin décembre 2012).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 13-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 en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	187	201
Nombre de titres d'autocontrôle	3 784 305	4 059 255

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2013 a décidé une distribution de dividendes de 1,72 euro par action, soit 502 millions d'euros (1,16 euro par action en 2012 soit 338 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)	2013	2012
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	(2 060)	(1 120)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-H)	209	35
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	(1 851)	(1 085)
Autres variations de l'écart de conversion	(435)	(143)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	(2 286)	(1 228)

En 2013, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du peso argentin, du réal brésilien, du rouble russe, et du won coréen par rapport à l'euro. En 2012, elles étaient liées pour l'essentiel à l'évolution du peso argentin, du réal brésilien, du rial iranien et du won coréen par rapport à l'euro.

F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	INSTRUMENTS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
Solde au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾	(117)	153 ⁽³⁾	36
Variations de juste valeur en capitaux propres	10	524	534
Transfert en résultat ⁽²⁾	28	(27)	1
Solde au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾	(79)	650 ⁽³⁾	571

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

(3) La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

F2 Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2013	2012
Marge opérationnelle	24	31
Autres produits et charges d'exploitation	3	-
Résultat financier	1	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	10
Impôts courants et différés	-	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	28	41

G1 Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2013			2012		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1^{er} janvier	5 156 196	76	-	8 595 407	70	-
Attribuées ⁽¹⁾	297 800	37	40	350 000 ⁽¹⁾	31	33
Levées	-	-	-	-	-	-
Perdues	(1 610 225)	69	N/A	(3 789 211)	59	NA
Restant à lever au 31 décembre	3 843 771	76	-	5 156 196	76	-

(1) Ces attributions d'options sur actions correspondent à la part du plan 20 en date du 13 décembre 2012 annoncée aux bénéficiaires en 2013.

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Moins d'un an	3	(12)
Plus d'un an	(34)	(57)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	(31)	(69)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(48)	(48)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(79)	(117)

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G – Plans d'options et d'attribution d'actions gratuites

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2013, aucun nouveau plan d'option ou d'attribution d'actions gratuites n'a été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

G2 Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2013

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 280 553	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 486 806	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	478 612	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	-	1 092 545	30 avril 2014 – 30 avril 2016
				94 800	30 avril 2015
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	-	27 000	8 décembre 2015
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	447 800	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	-	584 400	13 décembre 2014 – 12 décembre 2016
				86 800	13 décembre 2016

H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel.

Valorisation des plans

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans pour les plans n° 12 à 20. Pour les plans d'options,

la période d'exercice suivant la période d'acquisition s'étale sur 4 ans pour les plans n° 12 à 20. Par ailleurs, la perte du bénéfice des options ou droits d'attribution d'actions gratuites 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.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° DE PLAN	VALORISATION INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE	CHARGE 2013 (en millions d'euros)	CHARGE 2012 (en millions d'euros)	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
Plan 12 ⁽¹⁾	17 324	16,20	-	-	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 14 ⁽¹⁾	26 066	15,00	-	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 18	3 422	9,31	(2)	(1)	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	(17)	(9)	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	(4)	(4)	34,18	N/A	1,68 %	N/A	2-4 ans	1,17 – 1,73
Plan 20	2 708	6,87	(1)	-	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 20 bis	21 767	36,38	(9)	-	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 – 1,97
TOTAL	117 572		(33)	(14)						

(1) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

I – Part des participations ne donnant pas le contrôle

NOM DE LA FILIALE	PAYS D'IMPLANTATION	POURCENTAGE DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE DÉTENUS PAR LES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		RÉSULTAT NET – PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (en millions d'euros)		CAPITAUX PROPRES – PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (en millions d'euros)		DIVIDENDES VERSÉS AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (ACTIONNAIRES MINORITAIRES) (en millions d'euros)	
		31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012	2013	2012	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012	2013	2012
Automobile									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	4	(31)	102	102	-	-
Renault Pars ⁽¹⁾	Iran	N/A ⁽¹⁾	49 %	1	(102)	N/A	(91)	-	-
Oyak Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	49 %	49 %	54	47	230	216	(39)	(51)
Autres	N/A	N/A	N/A	13	15	29	28	(5)	(7)
TOTAL AUTOMOBILE				72	(71)	361	255	(44)	(58)
Financement des ventes									
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil ⁽²⁾	Brésil	40 %	40 %	11	12	-	-	-	(7)
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil ⁽²⁾	Brésil	40 %	40 %	17	15	-	-	(12)	(3)
Rombo Compania Financiera ⁽²⁾	Argentine	40 %	40 %	8	7	-	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	1	-	16	-	-	-
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				37	34	16	-	(12)	(10)
TOTAL				109	(37)	377	255	(56)	(68)

(1) Renault Pars est sortie de périmètre de consolidation en date du 30 juin 2013 (note 6-E).

(2) Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 182 millions d'euros pour les deux filiales brésiliennes et pour 22 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2013 (respectivement 181 millions d'euros et 23 millions d'euros au 31 décembre 2012). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres-part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres-part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquelles les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

Le groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel les filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidités, de limiter leur exposition à d'autres parties du groupe et de se conformer à d'autres ratios.

J – Activités conjointes

NOM DE L'ENTITÉ	PAYS D'IMPLANTATION	PRINCIPALE ACTIVITÉ	POURCENTAGES DE CAPITAL DU GROUPE	
			31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Automobile				
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	Fabrication de véhicules	50	100
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) ⁽²⁾	Inde	Centre de services Partagés	67	67

(1) La Société des Automobiles Alpine Caterham, précédemment contrôlée, était consolidée en intégration globale jusqu'au 30 juin 2013. Les droits de vote sont identiques au pourcentage d'intérêt.

(2) Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la Société Renault Nissan Technology and Business Center India Private Limited.

NOTE 20 – PROVISIONS

A – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Provisions pour engagements de retraite et assimilés ⁽¹⁾	1 558	1 649
Provisions hors engagements de retraite et assimilés		
Provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	443	258
Provisions pour garantie	702	688
Provisions pour risques fiscaux et litiges	366	336
Provisions relatives aux activités d'assurance	191	161
Autres provisions	379	293
Total Provisions hors engagements de retraite et assimilés	2 081	1 736
TOTAL PROVISIONS	3 639	3 385
Part à plus d'un an	2 544	2 496
Part à moins d'un an	1 095	889

(1) Les impacts de l'application d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » sont présentés en note 2-A2.

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.

B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	ACTIVITÉS D'ASSURANCE ⁽¹⁾	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2012	258	688	336	161	293	1 736
Dotations aux provisions	331	435	119	44	178	1 107
Reprises de provisions pour consommation	(121)	(380)	(34)	(14)	(37)	(586)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(21)	(17)	(28)	-	(47)	(113)
Mouvements de périmètre	(3)	(3)	(1)	-	(1)	(8)
Écarts de conversion et autres mouvements	(1)	(21)	(26)	-	(7)	(55)
Au 31 décembre 2013	443	702	366	191	379	2 081

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité financement des ventes.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A). Les dotations aux autres provisions comprennent le coût correspondant à l'estimation d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus pour certains véhicules électriques (note 6-D).

Au 31 décembre 2013, les autres provisions comprennent 30 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (28 millions d'euros au 31 décembre 2012). 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 4 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2013.

C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel

C1 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 579 millions d'euros en 2013 (578 millions d'euros en 2012).

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-R et donnent lieu à la constitution de provisions. Ils concernent :

- les indemnités de fin de carrière ou de départ prévues par la législation ou un accord conventionnel dans certains pays, tels que la France, la Corée, la Turquie... ;
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse...);
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail, le capital temps et les congés supplémentaires en fin de carrière en France.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurance. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

PRINCIPAUX RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES DU GROUPE

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est

conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de pension à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; elle est de l'ordre de 1900 personnes.

Ce fonds de pension (Trust) a une personnalité juridique propre. Il est administré par des « Trustees », un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et des anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires...).

Le compartiment dédié à l'Automobile présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2022 par des versements d'un montant annuel maximum de 3 millions de livres par an. Le déficit est évalué à 15 millions de livres au 30 septembre 2013.

C2 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 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 65 ans
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	2,8 % à 3,2 %	2,6 % à 3,3 %
Taux d'augmentation des salaires	2,2 % à 3 %	2,7 % à 3 %
Duration des régimes	12 à 20 ans	12 à 20 ans
Engagement brut	1 137 millions d'euros	1 225 millions d'euros

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France s'élève à 2,9 % (2,6 % en 2012). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements. Les références retenues pour la détermination du taux d'actualisation sont la courbe de taux zéro-coupon complétée de la courbe moyenne des spreads des émetteurs de rating AA publiées par Reuters fin 2013 et 2012.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES ET DONNÉES POUR LES RÉGIMES DE COMPLÉMENTS DE RETRAITE DU GROUPE AU ROYAUME-UNI	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Taux d'actualisation financière	4,7 %-4,8 %	4,5 %-4,7 %
Taux d'augmentation des salaires	2 % à 3,3 %	2 % à 3 %
Duration des régimes	20 à 27 ans	20 à 27 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	6,8 % à 7,6 %	11,2 % à 14,3 %
Engagement brut	258 millions d'euros	248 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis <i>via</i> des fonds de pension	238 millions d'euros	229 millions d'euros

C3 Charge nette de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Coût des services rendus de la période	109	93
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	-	(7)
Intérêt net sur le passif (actif) net	42	57
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-
Amortissement du coût des services passés	-	(3)
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	150	140

C4 Analyse de la provision au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013		
	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	1 137	-	1 137
Europe (hors France et Royaume-Uni)	18	(1)	17
Amériques	2	-	2
Asie-Pacifique ⁽¹⁾	77	(16)	61
Euromed-Afrique ⁽²⁾	47	-	47
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	1 281	(17)	1 264
Retraites complémentaires			
France	77	(44)	33
Royaume-Uni	258	(238)	20
Europe (hors France et Royaume-Uni) ⁽³⁾	216	(154)	62
Amériques	6	-	6
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	557	(436)	121
Autres avantages à long terme			
France ⁽⁴⁾	171	-	171
Europe (hors France et Royaume-Uni)	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	173	-	173
TOTAL	2 011	(453)	1 558

(1) Corée.

(2) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(3) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.

(4) Capital temps, congés supplémentaires en fin de carrière et médailles du travail.

C5 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)	PLAFONNEMENT DE L'ACTIF ET AUTRES (C)	PASSIF (ACTIF) NET AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES (A)+(B)+(C)
Solde au 31 décembre 2012 ⁽¹⁾	2 084	(437)	2	1 649 ⁽¹⁾
Coût des services rendus de la période	109	-	-	109
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	-	-	-	-
Intérêt net sur le passif (actif) net	58	(16)	-	42
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	-	-	(1)
Charge (produit) de l'exercice 2013 au compte de résultat (note 20-C3)	166	(16)	-	150
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	(3)	-	-	(3)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	(43)	-	-	(43)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(10)	-	-	(10)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(12)	-	(12)
Variation du plafonnement de l'actif (hors partie en intérêts nets)	-	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2013 en autres éléments du résultat global	(56)	(12)	-	(68)
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(9)	-	(9)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(2)	-	(2)
Prestations payées au titre du régime	(130)	17	-	(113)
Effet des variations de cours de change	(18)	6	-	(12)
Effet des variations de périmètre et autres	(35)	-	(2)	(37)
Solde au 31 décembre 2013	2 011	(453)	-	1 558

(1) Après retraitement lié à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée, le solde de la provision au 31 décembre 2012 s'élève à 1 647 millions d'euros (contre 1 649 millions d'euros avant application de la norme révisée). Le retraitement consiste à comptabiliser immédiatement les coûts des services passés qui étaient précédemment étalés sur la durée d'acquisition des droits (note 2-A2).

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 481 millions d'euros au 31 décembre 2013 (charge de 546 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 115 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 14 années au 31 décembre 2013.

C6 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 2013		
	ACTIFS COTÉS SUR DES MARCHÉS ACTIFS	ACTIFS NON COTÉS	TOTAL
Fonds pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
Actions	72	-	72
Obligations	149	-	149
Biens immobiliers	-	-	-
Parts dans des fonds communs de placement et autres	19	3	22
TOTAL FONDS DE PENSION	240	3	243
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	-	19
Actions	9	-	9
Obligations	134	19	153
Biens immobiliers	18	2	20
Parts dans des fonds communs de placement et autres	9	-	9
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	189	21	210
TOTAL	429	24	453

Les actifs des fonds de pension de retraite se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (52,8 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (5,5 %), la Corée (3,5 %), la France (9,8 %), les Pays-Bas (18 %) et la Suisse (9,4 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 20-C2.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 6,4 % en 2013 (8,1 % en 2012).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2014 est de l'ordre de 11 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 21 – AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013			31 DÉCEMBRE 2012		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts courants)	140	923	1 063	170	855	1 025
Dettes sociales	19	1 470	1 489	17	1 555	1 572
Dettes diverses	268	3 837	4 105	262	3 846	4 108
Produits différés	692	594	1 286	395	545	940
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	4	4
TOTAL	1 119	6 824	7 943	844	6 805	7 649

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (531 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 535 millions au 31 décembre 2012).

4.2.7.4 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

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013			31 DÉCEMBRE 2012		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	1 196	-	1 196	788	-	788
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	135	135	-	171	171
Prêts	190	707	897	68	622	690
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	144	256	400	176	196	372
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 530	1 098	2 628	1 032	989	2 021
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 531</i>	<i>1 102</i>	<i>2 633</i>	<i>1 033</i>	<i>1 002</i>	<i>2 035</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(1)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>	<i>(1)</i>	<i>(13)</i>	<i>(14)</i>
Équivalents de trésorerie	-	3 732	3 732	-	3 647	3 647
Trésorerie	-	7 929	7 929	-	7 533	7 533
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	11 661	11 661	-	11 180	11 180

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en note 25 – B6.

A1 Titres de sociétés non contrôlées

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 035 millions d'euros (680 millions d'euros au 31 décembre 2012) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Ces titres sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2013, le cours du titre en Bourse (62,90 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La hausse de valeur de la période, soit 355 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2013.

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2013 un montant de 59 millions d'euros (69 millions d'euros au 31 décembre 2012) au titre du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA). Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les Pouvoirs Publics et les Constructeurs Automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels effectués.

La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du FMEA, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement. La baisse de la juste

valeur de ces titres, jugée durable, a été enregistrée en autres charges financières à hauteur de 11 millions d'euros au 31 décembre 2013.

A2 Trésorerie non disponible

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 ; cette trésorerie est donc disponible pour le Groupe.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	1 196	1 196	-	1 196
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	135	135	-	135
Prêts	-	-	-	-	897	897
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	305	95	-	400	-	400
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	305	95	1 331	1 731	897	2 628
Équivalents de trésorerie	-	-	84	84	3 648	3 732
Trésorerie	-	-	-	-	7 929	7 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2013	-	-	84	84	11 577	11 661
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	788	788	-	788
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	171	171	-	171
Prêts	-	-	-	-	690	690
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	233	139	-	372	-	372
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2012	233	139	959	1 331	690	2 021
Équivalents de trésorerie	-	-	132	132	3 515	3 647
Trésorerie	-	-	-	-	7 533	7 533
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2012	-	-	132	132	11 048	11 180

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers en 2013 (comme en 2012).

NOTE 23 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation courant/non courant

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013			31 DÉCEMBRE 2012		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	313	-	313	249	-	249
Emprunts obligataires	4 506	1 538	6 044	4 525	1 249	5 774
Autres dettes représentées par un titre	-	63	63	-	158	158
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 524	670	2 194	787	1 455	2 242
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	-	218	218	220	-	220
Autres dettes porteuses d'intérêts	458	174	632	521	53	574
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	6 801	2 663	9 464	6 302	2 915	9 217
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	39	258	297	60	179	239
Passifs financiers de l'Automobile	6 840	2 921	9 761	6 362	3 094	9 456
Titres participatifs Diac	10	-	10	9	-	9
Emprunts obligataires	-	11 643	11 643	-	11 513	11 513
Autres dettes représentées par un titre	250	4 315	4 565	251	6 785	7 036
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	3 227	3 227	-	3 930	3 930
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	4 442	4 442	-	973	973
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	260	23 627	23 887	260	23 201	23 461
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	130	130	-	104	104
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes	260	23 757	24 017	260	23 305	23 565
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	7 100	26 678	33 778	6 622	26 399	33 021

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 2013 (17 millions d'euros en 2012) 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 2012 au 31 décembre 2013 de 312 euros à 392 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 65 millions d'euros 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

En 2013, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis entre 2006 et 2011 pour un montant total de 1 152 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2015 et 2018, pour un montant total de 1 716 millions d'euros, dont 695 millions d'euros sur les marchés chinois et japonais.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2013 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 465 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2014 et 2018, pour un montant de 2 958 millions d'euros.

Prêts accordés par la Banque Européenne d'Investissement

Au cours du 1^{er} semestre 2013, Renault SA a procédé au remboursement du prêt de 400 millions d'euros accordé en 2009 par la Banque Européenne d'Investissement et a contracté auprès d'elle deux nouveaux prêts pour un montant total de 400 millions d'euros, d'une durée de 6 ans pour l'un et de 3,5 ans pour l'autre.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2013, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 435 millions d'euros (3 485 millions d'euros au 31 décembre 2012) auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 555 millions d'euros au 31 décembre 2013 (355 millions d'euros au 31 décembre 2012). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2013 (également non utilisées au 31 décembre 2012).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 661 millions d'euros (4 696 millions d'euros au 31 décembre 2012), en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 874 millions d'euros au 31 décembre 2013 (657 millions d'euros au 31 décembre 2012). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2013 (également non utilisées au 31 décembre 2012).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽²⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	313	313	-	-	313
Emprunts obligataires	-	-	-	-	6 044	6 406	6 044
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	63	63	63
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	218	218	2 194	2 147	2 412
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	632	646	632
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	293	4	-	297	-	-	297
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	293	4	531	828	8 933	9 262	9 761
Titres participatifs Diac	-	-	10	10	-	-	10
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 643	11 924	11 643
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	4 565	4 607	4 565
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	3 227	3 268	3 227
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	4 442	4 442	4 442
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	37	93	-	130	-	-	130
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	37	93	10	140	23 877	24 241	24 017

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2012 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽²⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	249	249	-	-	249
Emprunts obligataires	-	-	-	-	5 774	6 015	5 774
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	158	158	158
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	220	220	2 242	2 194	2 462
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	574	605	574
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	236	3	-	239	-	-	239
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	236	3	469	708	8 748	8 972	9 456
Titres participatifs Diac	-	-	9	9	-	-	9
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 513	11 682	11 513
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	7 036	7 074	7 036
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	3 930	3 984	3 930
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	973	973	973
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	50	54	-	104	-	-	104
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	50	54	9	113	23 452	23 713	23 565

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, pour des emprunts de conditions et

échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2.

C – Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2013.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

C1 Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

31 DÉCEMBRE 2013

(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)								
2003	41	41	41	-	-	-	-	-
2006	28	28	28	-	-	-	-	-
2007	60	60	50	-	-	10	-	-
2009	749	750	750	-	-	-	-	-
2010	1 119	1 150	-	650	-	500	-	-
2011	569	548	48	-	500	-	-	-
2012	1 577	1 600	431	69	250	850	-	-
2013	1 855	1 848	246	605	97	-	900	-
Intérêts courus, frais et primes	46	57	57	-	-	-	-	-
Total emprunts obligataires	6 044	6 082	1 651	1 324	847	1 360	900	-
Autres dettes représentées par un titre	63	63	63	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 412	2 413	889	345	438	219	160	362
Autres dettes porteuses d'intérêts	632	784	92	34	15	16	16	611
Total autres passifs financiers	3 107	3 260	1 044	379	453	235	176	973
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	902	229	209	152	115	51	146
Titres participatifs	313	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	297	297	258	6	27	2	2	2
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	9 761	10 541	3 182	1 918	1 479	1 712	1 129	1 121

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2013

(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	1 651	-	-	1 651
Autres passifs financiers	1 044	168	453	423
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	229	7	28	194
Dérivés passifs sur opérations de financement	258	43	17	198
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	3 182	218	498	2 466

C2 Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2005	10	10	-	10	-	-	-	-
2006	12	12	-	12	-	-	-	-
2010	1 327	1 300	-	600	700	-	-	-
2011	4 220	4 136	2 349	610	1 177	-	-	-
2012	3 019	3 039	947	1 176	195	721	-	-
2013	2 833	2 883	68	163	1 133	113	1 406	-
Intérêts courus, frais et primes	222	246	246	-	-	-	-	-
Total emprunts obligataires	11 643	11 626	3 610	2 571	3 205	834	1 406	-
Autres dettes représentées par un titre	4 565	4 568	1 370	1 713	686	-	799	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 227	3 225	2 260	601	343	15	6	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	4 442	4 441	3 798	223	186	143	91	-
Total autres passifs financiers	12 234	12 234	7 428	2 537	1 215	158	896	-
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 286	300	526	328	87	39	6
Titres participatifs	10	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	130	95	16	12	4	20	6	37
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	24 017	25 241	11 354	5 646	4 752	1 099	2 347	43

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	3 610	920	114	2 576
Autres passifs financiers	7 428	4 256	1 024	2 148
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	300	13	29	258
Dérivés passifs sur opérations de financement	16	9	2	5
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	11 354	5 198	1 169	4 987

NOTE 24 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

A – Juste valeur des instruments financiers par niveau

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché.

31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	1 196	1 035	-	161
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	135	77	58	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	400	-	400	-
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	201	-	201	-
Équivalents de trésorerie	84	84	-	-
Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan	2 016	1 196	659	161
Titres participatifs Renault SA	313	313	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	218	-	218	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	297	-	297	-
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-
Titres participatifs Diac	10	10	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	130	-	130	-
Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan	968	323	645	-

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des titres émis par le Groupe ;

- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2013.

Les comptes du Groupe ne comportent pas d'actifs, ni de passifs évalués à la juste valeur de façon non récurrente au bilan.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 161 millions d'euros au 31 décembre 2013 (108 millions d'euros au 31 décembre 2012). Ils enregistrent une hausse de 53 millions d'euros sur l'année, essentiellement liée à la souscription de titres en mai 2013 pour 51 millions d'euros lors de l'augmentation de capital de la société non consolidée RN SF BV, holding de la future banque destinée à porter l'activité de financement des ventes de l'Alliance en Russie. Ces sociétés seront consolidées en 2014.

C – Effet en résultat des instruments financiers

2013 (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 ⁽¹⁾	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
Produits d'intérêts	1	-	142	-	-	40	183
Charges d'intérêts	-	-	-	(17)	(414)	(19)	(450)
Variation de juste valeur	-	(2)	24	(62)	81	(55)	(14)
Dépréciation	-	(11)	(540)	-	-	-	(551)
Dividendes	-	38	-	-	-	-	38
Résultat de cession	-	-	2	-	-	-	2
Gains et pertes de change nets	29	-	3	-	(124)	-	(92)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	30	25	(369)	(79)	(457)	(34)	(884)
<i>dont marge opérationnelle</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>(26)</i>	<i>-</i>	<i>(118)</i>	<i>-</i>	<i>(143)</i>
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(514)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(514)</i>
<i>dont résultat financier</i>	<i>29</i>	<i>25</i>	<i>171</i>	<i>(79)</i>	<i>(339)</i>	<i>(34)</i>	<i>(227)</i>
Produits d'intérêts	-	-	1 567	-	-	107	1 674
Charges d'intérêts	-	-	-	-	(1 124)	(38)	(1 162)
Variation de juste valeur	-	-	-	-	182	(184)	(2)
Dépréciation	-	-	(65)	-	-	-	(65)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES EN MARGE OPÉRATIONNELLE	-	-	1 502	-	(942)	(115)	445
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	30	25	1 133	(79)	(1 399)	(149)	(439)

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2013	2012
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	307	51
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(236)	(22)
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	71	29

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-V.

NOTE 25 – DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A – Dérivés

A1 Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	24	-	74	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	6	252	3	-	263	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	6	252	27	-	337	-
Couverture de flux de trésorerie	2	-	77	-	13	-
Couverture de juste valeur	92	-	94	2	8	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	44	4	-	37	30	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	138	4	171	39	51	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	3	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	3	-	-	-
TOTAL	144	256	201	39	388	-

31 DÉCEMBRE 2012 (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	-	-	-	-	-	4
Couverture de juste valeur	-	-	70	-	(1)	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	109	15	-	175	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	-	109	85	-	174	4
Couverture de flux de trésorerie	3	-	70	3	55	-
Couverture de juste valeur	116	20	177	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	57	67	-	57	54	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	176	87	247	60	109	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	-	-	-	-
TOTAL	176	196	332	60	283	4

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault, assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est par ailleurs la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent dans les actifs et passifs financiers du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance, au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec des entités de Renault et Nissan.

A2 Conventions cadre relatives aux opérations sur instruments financiers à terme et accords similaires

Le Groupe négocie ses contrats d'instruments dérivés à terme sous les conventions-cadre de l'*International Swaps and Derivatives Association* (ISDA) et de la FBF (Fédération bancaire française).

La survenance d'un cas de défaut donne à la partie non défaillante le droit de suspendre l'exécution de ses obligations de paiement et au paiement

ou à la réception d'un solde de résiliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadre ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

31 DÉCEMBRE 2013
(en millions d'euros)

	MONTANTS NON COMPENSÉS AU BILAN :		
	MONTANTS AU BILAN	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS/PASSIFS	MONTANTS NETS
Actif			
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	275	(147)	128
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	203	(81)	122
TOTAL ACTIF	478	(228)	250
Passif			
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	281	(147)	134
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	130	(81)	49
TOTAL PASSIF	411	(228)	183

B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de crédit.

B1 Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par RCI Banque.

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 parapublics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile a été réalisé en 2013 essentiellement par des émissions obligataires à 5 ans pour 1 105 millions d'euros dans le cadre du programme EMTN de Renault SA (dont émissions en euro pour 900 millions d'euros) et par des émissions à 2 ans sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf documentation* de Renault SA pour un montant de 87,6 milliards de yens.

Renault a bénéficié en 2013 d'un nouveau financement de la BEI pour un montant de 400 millions d'euros et a remboursé le prêt échu de 400 millions d'euros obtenu en 2009.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standards de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 435 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2018. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2013. 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 (10,7 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,4 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.

L'activité du **Financement des ventes** dépend de son accès à la ressource financière : 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 risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, reste positive. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

En 2013, le Financement des ventes a émis l'équivalent de 2,8 milliards d'euros de nouveaux financements sur le marché obligataire. RCI Banque a levé l'équivalent de 2,1 milliards d'euros : elle s'est appuyée sur ses marchés traditionnels (deux emprunts et un abondement en euros, une émission en francs suisses), a emprunté en livres sterling (300 millions de livres sterling) et a émis en dollars américains (600 millions de dollars américains). Par ailleurs, les filiales du groupe ont émis sur leurs marchés domestiques en Argentine, en Corée et surtout au Brésil (1,4 milliard de réal brésilien).

Un nouveau Fonds Commun de Titrisation a placé auprès d'investisseurs 800 millions d'euros de titres à taux variable. RCI continue d'émettre des titres autosouscrits et utilisables comme collatéral aux opérations de politique monétaire de la Banque Centrale Européenne.

Après avoir lancé en 2012 un livret d'épargne à destination du grand public en France, le groupe a poursuivi cette stratégie en Allemagne. La collecte des dépôts a ainsi progressé de 3,4 milliards d'euros (dont 0,8 milliard d'euros dépôts à terme).

Ces ressources sont complétées par 4,7 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées (dont RCI Banque pour 4,1 milliards d'euros), ainsi que par 2,5 milliards d'euros de titres de créances éligibles et mobilisables auprès de la Banque de France (montant après application des décotes et hors créances mobilisées à la date de clôture). RCI Banque assure ainsi la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. Les principales dérogations autorisées par la Direction générale en 2013 ont porté sur une couverture de change couvrant partiellement le risque peso argentin contre dollar américain, une couverture partielle des achats en livre turque et une couverture partielle des achats en yen contre le won.

En revanche, les flux de financement et de placement en devises étrangères des filiales font très généralement l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

L'essentiel des passifs financiers et des dettes, après couverture de change, du Financement des ventes est libellé en euros.

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013				31 DÉCEMBRE 2012			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap devises – achats	2 116	866	1 250	-	1 855	896	959	-
Swap devises – ventes	2 002	727	1 275	-	1 842	852	990	-
Achats à terme	17 970	17 970	-	-	15 106	15 106	-	-
Ventes à terme	17 979	17 979	-	-	15 103	15 103	-	-

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception de celui dans Nissan pour un montant de 112 milliards de yens au 31 décembre 2013 (note 13-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change, du fait d'une politique de refinancement de ses filiales dans leur propre devise. Au 31 décembre 2013, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 1 million d'euros.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2013.

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 intragroupe) 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 13-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 défavorable de 7 millions d'euros au 31 décembre 2013. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 19). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat serait défavorable de 58 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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. Les crédits à la clientèle finale sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 mois. Les crédits au réseau de distribution sont consentis à taux variable à moins de 12 mois.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet, par le recours à des *swaps*, d'une couverture systématique transformant des passifs à taux variable en passifs à taux fixe (couverture de flux de trésorerie). L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale.

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 à taux fixe, la gestion des réserves de liquidité à taux variable. 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.

Enfin, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2013.

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 *swaps* 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 55 millions d'euros et 1 million d'euros au 31 décembre 2013.

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 51 millions d'euros et un impact favorable 33 millions d'euros au 31 décembre 2013. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des *swaps* de couverture de flux de trésorerie futurs.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Taux fixe	16 895	19 085
Taux variable	16 456	13 593
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	33 351	32 678

DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013				31 DÉCEMBRE 2012			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap de taux	15 626	3 484	11 797	345	20 260	9 515	10 745	-
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 2013.

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 104 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2013.

B5 Risque matières premières**GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES**

La Direction des achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de *swaps*, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

Au 31 décembre 2013, 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. Au 31 décembre 2012, le Groupe n'avait pas d'opération de couverture de matières premières en cours.

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.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013				31 DÉCEMBRE 2012			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Achats de swaps	62	57	5	-	-	-	-	-

B6 Risque de contrepartie

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont principalement réalisés sur de grandes banques

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 6 millions d'euros au 31 décembre 2013.

de réseaux, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs ils sont réalisés quasi exclusivement au jour le jour, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie.

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2013.

4.2.7.5 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)	2013	2012
Dotations nettes relatives aux provisions	964	82
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(57)	(63)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs ⁽¹⁾	(153)	(928)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	65	18
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(61)	30
Impôts différés	(10)	55
Autres	67	18
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	815	(788)

(1) Y compris plus-value de cession des titres AB Volvo pour 924 millions d'euros en 2012.

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2013	2012
Diminution (augmentation) des stocks nets	477	495
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(92)	(10)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(727)	(406)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	18	451
Augmentation (diminution) des autres passifs	852	467
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	528	997

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2013	2012
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(829)	(902)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(1 681)	(2 274)
Total des acquisitions de la période	(2 510)	(3 176)
Décalage de décaissement	(239)	329
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(2 749)	(2 847)

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2013	2012
Intérêts reçus	193	178
Intérêts versés	(443)	(391)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	(250)	(213)

NOTE 27 – PARTIES LIÉES**A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif****A1 Rémunération des mandataires sociaux**

Le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2013	2012
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	1,4	1,0
Charges sociales patronales	0,7	0,8
Retraites complémentaires	1,0	0,5
Autres éléments de rémunération	0,2	0,1
Total rémunération hors plans de stock-options	4,5	3,6
Plans de stock-options	0,5	0,3
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
Total plans de stock-options	0,5	0,3
Président-Directeur général	5,0	3,9

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1 099 825 euros en 2013 (1 131 000 euros en 2012), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2012).

A2 Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2013	2012
Salaire – part fixe	4,3	4,0
Indemnités de fin de carrière	0,0	1,0
Salaire – part variable	4,0	2,6
Charges sociales patronales	3,6	3,1
Retraites complémentaires	3,8	2,0
Autres éléments de rémunération	1,0	0,5
Total rémunération hors plans de stock-options	16,7	13,2
Plans de stock-options	2,6	1,6
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
Total plans de stock-options	2,6	1,6
Membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)	19,3	14,8

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et AVTOVAZ sont explicités respectivement en notes 13 et 14-A.

NOTE 28 – ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, 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, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

A – Hors-bilan – Engagements donnés et passifs éventuels**A1 Opérations courantes**

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Avals, cautions et garanties	318	229
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	1 493	1 465
Commandes fermes d'investissements	483	612
Engagements de location	369	396
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements ⁽²⁾	110	124

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donnent lieu à un décaissement maximum de liquidité de ce montant dans les 12 mois suivant la date de clôture.

(2) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Moins de 1 an	35	26
Entre 1 et 5 ans	199	212
Plus de 5 ans	135	158
TOTAL	369	396

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 2013, 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 états financiers du Groupe.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

B – Hors-bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Avals, cautions et garanties	2 088	1 872
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽¹⁾	2 636	2 290
Engagements de reprise ⁽²⁾	1 759	1 791
Autres engagements	16	31

(1) Dans le cadre de son activité de financement de ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 2 609 millions d'euros à fin décembre 2013 (2 248 millions d'euros à fin décembre 2012).

(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 milliers d'euros)	RÉSEAU EY				RÉSEAU DELOITTE			
	MONTANT		EN %		MONTANT		EN %	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	6 785	5 073	93,5 %	87,9 %	6 708	6 841	91,7 %	91,1 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	3 737	2 687	51,5 %	46,6 %	2 551	2 570	34,9 %	34,2 %
• Filiales intégrées globalement	3 048	2 386	42,0 %	41,3 %	4 157	4 271	56,8 %	56,9 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	409	618	5,6 %	10,7 %	376	544	5,1 %	7,2 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	99	238	1,3 %	4,1 %	47	169	0,6 %	2,2 %
• Filiales intégrées globalement	310	380	4,3 %	6,6 %	329	375	4,5 %	5,0 %
SOUS-TOTAL AUDIT	7 193	5 691	99,1 %	98,6 %	7 084	7 385	96,8 %	98,3 %
Autres prestations								
• Juridique, fiscal, social	63	83	0,9 %	1,4 %	209	125	2,9 %	1,7 %
• Autres	-	-	-	-	26	-	0,3 %	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	63	83	0,9 %	1,4 %	235	125	3,2 %	1,7 %
TOTAL	7 256	5 774	100 %	100 %	7 319	7 510	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 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE			
France			
Renault s.a.s	France	100	100
Arkanéo	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDVU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	-	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques	France	100	80
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'Epone	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	France	100	100
Sodicam 2	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial SA (Recsa) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group UK Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault UK.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
Amérique			
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
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Pars	Iran	-	51
Euromed-Afrique			
Renault South Africa et ses filiales ⁽²⁾	Afrique du Sud	-	51
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	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
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Renault Industrie Roumanie ⁽³⁾	Roumanie	-	99
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Eurasie			
AFM Industrie	Russie	100	100
Avtoframos	Russie	100	100
Remosprom	Russie	100	100
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Cogéra ⁽³⁾	France	-	100
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Sogesma	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services SA	Belgique	100	100
Renault AutoFin SA	Belgique	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Overlease	Espagne	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCI zrt Hongrie	Hongrie	100	100
RCI Insurance Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services B.V.	Pays-Bas	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	-	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. ⁽⁴⁾	République Tchèque	50	-
RCI Financial Services Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Acceptance Ltd. ⁽³⁾	Royaume-Uni	-	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
Amérique			
Courtage SA	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera	Argentine	60	60
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil	Brésil	60	60
Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil	Brésil	60	60
Administradora de Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
Asie-Pacifique			
RCI Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
Euromed-Afrique			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	-
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
Eurasie			
OOO RN FINANCE RUS	Russie	100	-

B – Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément du bilan et du compte de résultat (activités conjointes) ⁽⁵⁾

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
AUTOMOBILE			
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	50	-
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67

C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises) ⁽⁵⁾

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
AUTOMOBILE			
Boone Comenor	France	33	33
Française de Mécanique ^{(5) (6)}	France	-	-
Indra Investissements ⁽⁵⁾	France	50	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,7	43,7
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	48,2	-
Groupe AVTOVAZ	Russie	35,9	25
MAIS	Turquie	49	49
Renault South Africa et ses filiales ⁽²⁾	Afrique du Sud	40	-
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car ⁽⁵⁾	Belgique	50	-
Nissan Renault Finance Mexico ⁽⁶⁾	Mexique	-	15
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	-

(1) Société des Automobiles Alpine Caterham : coentreprise consolidée suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat depuis la cession d'une participation de 50 % au nouveau partenaire en juin 2013.

(2) Renault South Africa : entreprise associée consolidée par mise en équivalence depuis la cession du contrôle au partenaire en décembre 2013.

(3) Cogera, Renault Acceptance Ltd. et Renault Industrie Roumanie : filiales absorbées en 2013 par des sociétés consolidées par intégration globale.

(4) RCI Financial Services s.r.o. : société consolidée par intégration globale, depuis la prise de contrôle en octobre 2013.

(5) Française de Mécanique, Indra Investissements, Renault Credit Car et RCI Financial Services s.r.o. : en application de la norme IFRS 11 « Partenariats », ces coentreprises sont consolidées par mise en équivalence au 1^{er} janvier 2013. Dans les comptes de 2012, elles étaient consolidées par intégration proportionnelle (note 2-A2).

(6) Française de Mécanique et Nissan Renault Finance Mexico : participations cédées en 2013.

4.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RENAULT

Exercice clos le 31 décembre 2013

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 2013, 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 2013 ;
- 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

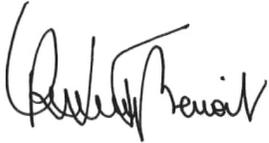
avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés 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 assuré 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



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 2013

RENAULT

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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.

Avec la société Nissan Motor Co., Ltd.

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault SA, de Nissan Motor Co., Ltd. et Président de Renault-Nissan b.v. ; M. Hiroto Saikawa, administrateur de Renault SA et Executive Vice President de Nissan Motor Co., Ltd. ; M^{me} Yuriko Koike, administrateur de Renault SA, représentant Nissan.

Nature et objet

Avenant au *Master Cooperation Agreement*, conclu entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Daimler AG et Renault-Nissan b.v.

Modalités

Le 6 avril 2010, Renault SA, 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Nissan Motor Co., Ltd.

Personnes concernées

M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. ; M. Hiroto Saikawa, administrateur de Renault SA et Executive Vice President de Nissan Motor Co., Ltd. ; M^{me} Yuriko Koike, administrateur de Renault SA et représentant de Nissan.

Le 28 mars 2002, Renault SA (« Renault ») 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.

Cette convention ne donne pas lieu à des flux financiers.

Avec la société RCI Banque (filiale détenue indirectement à 100 %)

Le Conseil 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 euros 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 euros avec Cogera. Au titre de l'exercice 2013, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 2 847 640 euros dans le cadre de ce gage-espèces.

Avec la société Renault s.a.s. (filiale détenue à 100 %)

Administrateurs communs : Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault SA et Président de Renault s.a.s. ainsi que l'ensemble des membres du Conseil d'administration de Renault SA communs à celui de Renault s.a.s.

a) Conventions de délégations

Des conventions de délégations ont été conclues entre la société Renault SA 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 2013, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 251 144 euros dans le cadre de prêt.

b) Contrat de prestations de services

En date du 23 octobre 2002, et avec effet rétroactif au 1^{er} avril 2002, votre société a signé une convention de prestation de services avec la société Renault s.a.s., en vertu de laquelle celle-ci effectue un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à notre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé sur l'exercice 2013 par Renault s.a.s à Renault SA s'élève à 3 268 000 euros hors taxes.

Neuilly Sur Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten

ERNST & YOUNG Audit



Jean-François Bélorgey



Bernard Heller

4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.1 ÉTAT DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTATS

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Charges d'exploitation	(35)	(28)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(3)	(10)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(38)	(38)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	1 741	683
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	19	
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)	1 760	683
Différences positives de change	40	1
Différences négatives de change	(29)	(83)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	24	114
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)	35	32
Intérêts perçus et autres produits assimilés	8	4
Intérêts versés et autres charges assimilées	(303)	(292)
Reprises de provisions et transferts de charges	21	56
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(9)	
Dotations aux amortissements et provisions	(8)	(6)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)	(291)	(238)
RÉSULTAT FINANCIER	1 504	477
Résultat courant avant impôts	1 466	439
Produits exceptionnels sur opérations en capital	9	
Résultat exceptionnel	9	
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	189	135
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	1 664	574

BILAN

ACTIF (en millions d'euros)	2013			2012
	BRUT	AMORTIS ET PROVISIONS	NET	NET
Participations évaluées par équivalence	6 880		6 880	9 153
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 255	38	7 217	7 217
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	11 287	2	11 285	10 043
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	25 422	40	25 382	26 413
ACTIF IMMOBILISÉ	25 422	40	25 382	26 413
CRÉANCES (NOTE 9)	387	11	376	378
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)	146	1	145	149
DISPONIBILITÉS	41		41	38
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)	37		37	71
TOTAL ACTIF	26 033	52	25 981	27 049

PASSIF (en millions d'euros)	2013		2012
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		4 783	4 783
Écart de réévaluation			9
Écart d'équivalence		1 064	3 337
Réserves légales et réglementées		112	112
Report à nouveau		6 439	6 367
Résultat de l'exercice		1 664	574
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)		15 189	16 309
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)		129	129
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)		92	122
Emprunts obligataires		6 082	5 728
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 276	1 364
Emprunts et dettes financières divers		2 424	2 875
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)		9 782	9 967
AUTRES DETTES (NOTE 14)		487	428
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)		302	94
TOTAL PASSIF		25 981	27 049

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2013	2012
Capacité d'autofinancement (note 19)	1 652	468
Variation du besoin en fonds de roulement	74	
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	1 726	468
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(33)	(3)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(1 227)	(718)
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	9	
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(1 251)	(721)
Émissions d'emprunts obligataires	1 756	1 951
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 183)	(993)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(547)	(359)
Dividendes versés aux actionnaires	(502)	(338)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(5)	(6)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(481)	255
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	11	9
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	(6)	2
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	5	11

4.4.2 ANNEXE

4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable et de l'Autorité des Normes Comptables.

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, les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

B - Prêts et créances rattachées à des participations

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non recouvrement de ces prêts.

C - Valeurs mobilières de placement

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

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

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

D - Frais et primes sur emprunts

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

E - Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés).

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)	2013	2012
Dividendes reçus de Renault s.a.s.	1 095	
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	405	426
Autres dividendes reçus	102	94
Intérêts des prêts	139	163
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	19	
TOTAL	1 760	683

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

4.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA. Ces opérations ne sont pas qualifiées de couverture de l'actif net Nissan dans les comptes annuels de Renault SA et à ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2013 se compose principalement :

- d'une perte de change de 10 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008 pour un nominal de 5 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 34 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 20 décembre 2011 pour un nominal de 15,4 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 3 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 9 décembre 2010 pour un nominal de 7 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 13 millions d'euros sur le remboursement de swap lié aux emprunts obligataires émis en Renminbi Yuan pour 3 millions d'euros et émis en yen pour 10 millions d'euros ;
- d'une perte de change de 3 millions d'euros sur les paiements des dividendes en RON (Leu roumain) et en COP (Nouveau peso colombien) ;
- d'une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 2 millions d'euros portant sur divers emprunts en yens et d'une reprise de provision pour un montant de 26 millions d'euros au titre de 2012.

Le résultat de change de 2012 comprenait une perte de change nette de 82 millions d'euros.

4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2013, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 291 millions d'euros de perte (238 millions d'euros de perte en 2012) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après swaps pour 303 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)	2013	2012
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts obligataires*	(217)	(193)
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts auprès des établissements de crédit	(27)	(40)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(2)	(7)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Autres charges financières	(6)	
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(34)	(35)
TOTAL	(303)	(292)

* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 331 millions d'euros (292 millions d'euros en 2012), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 114 millions d'euros (99 millions d'euros en 2012).

En 2013, les 217 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 45 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13/10/2009 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22/03/2010 ;
- 25 millions d'euros sur l'emprunt émis le 18/09/2012 ;
- 17 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30/06/2010 ;
- 16 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25/05/2011 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20/09/2010 ;
- 12 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05/12/2012.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 34 millions d'euros à recevoir, 132 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 98 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.5 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de Groupe sous lequel la Société est imposée 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

Ainsi, le produit d'impôt peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT		IMPÔT				RÉSULTAT NET	
	AVANT IMPÔTS	THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	1 475	28				(28)	1 447	1 447
Intégration fiscale						223		223
Dotations/provisions						(9)		(9)
Autre						3		3
TOTAL	1 475	28				189	1 447	1 664

la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par, Renault SA, société tête de Groupe. Celle-ci n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Les déficits ne sont reportables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'1 million d'euros majoré de 50 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant.

Cette règle est applicable :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale.

Les nouvelles règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si les nouvelles règles ont un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'ont pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du Groupe proprement dit qui reste déficitaire pour un montant de 759 millions d'euros (soit une baisse de 210 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

L'article 16 de la Loi de Finance 2014 relève le taux de la contribution exceptionnelle à 10,7 % du montant de l'impôt sur les sociétés par les personnes morales réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros. Cette mesure est applicable pour les exercices clos à partir du 31 décembre 2013 et ce jusqu'au 30 décembre 2015. Cette contribution est due :

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

Le produit net d'impôt 2013 s'élève à 189 millions d'euros comprenant notamment le produit d'impôt versé par les filiales de Renault SA comme si elles avaient été imposées séparément pour un montant de 195 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale. À noter que, si la société Renault SA avait été imposée séparément, elle aurait acquitté un montant de 28 millions d'euros, soit une charge d'impôt globale de 223 millions d'euros avant imputation des déficits du Groupe.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2013		2012		VARIATIONS	
	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	32		44		(12)	
Produits non taxables temporairement		28		16		12
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	95	9	30	13	65	(4)
TOTAL	127	37	74	29	53	8

(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	13	25	38
TOTAL VALEURS BRUTES	7 230	25	7 255
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(13)	(25)	(38)
TOTAL NET	7 217		7 217

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 EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Avances capitalisables	5		(5)	
Dividendes à recevoir		1		1
Prêts	10 053	2 820	(1 587)	11 286
TOTAL VALEURS BRUTES⁽¹⁾	10 058	2 821	(1 592)	11 287
Provisions pour dépréciation	(15)		13	(2)
TOTAL NET	10 043	2 821	(1 579)	11 285
(1) Dont part à moins d'un an	9 988			11 231
Dont part à plus d'un an	70			56

Les prêts comprennent :

- 6 128 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 106 millions d'euros en 2012) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2012) ;

- 5 133 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (3 922 millions d'euros en 2012).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement les titres de Renault SA auto-détenus pour 145 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/REPRISE	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	4 059 255	274 950				3 784 305
Actions affectées	76	(9)		46		113
Actions non affectées	87			(55)		32
MONTANT BRUT en millions d'euros	163	(9)		(9)		145
DÉPRÉCIATION en million d'euros	(14)			9	5	
TOTAL	149	(9)			5	145

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 63 millions d'euros au titre des stocks options (contre 46 millions d'euros en 2012), 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	10		(10)	
CIR : Crédit Impôt Recherche	314	137	(188)	263
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi		36		36
Autres créances fiscales	15	10		25
TOTAL VALEURS BRUTES	339	183	(198)	324
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(7)	(7)	5	(9)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi		(2)		(2)
	(7)	(9)	5	(11)
TOTAL NET	332	174	(193)	313

Les diminutions sont constituées principalement des cessions partielles de la créance sur Crédit Impôt Recherche des années 2011 et 2012 à hauteur de 188 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
AUTRES COMPTES D'ACTIFS				
Charges à répartir	23	5	(5)	23
Primes de remboursement/Obligations	10		(5)	5
Écart de conversion actif	38	9	(38)	9
TOTAL	71	14	(48)	37

- 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 2012	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2013	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 783					4 783
Écart de réévaluation	9				(9)	
Écart d'équivalence	3 337				(2 273)	1 064
Réserves légales et réglementées	112					112
Report à nouveau	6 367	574	(502)			6 439
Résultat de l'exercice	574	(574)		1 664		1 664
TOTAL	16 309		(502)	1 664	(2 282)	15 189

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 176 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	44 387 915	15,01 %	44 387 915	17,93 %
Salariés	7 720 720	2,61 %	7 720 720	3,12 %
Auto-contrôle	3 784 305	1,28 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,70 %
Autres	186 303 610	63,00 %	186 303 610	75,25 %
TOTAL	295 722 284	100 %	247 579 636	100 %

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

PLANS D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2013, aucun nouveau plan d'option ou d'attribution d'actions gratuites n'a été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

A - Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2013			2012		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1 ^{er} janvier	5 156 196	76	-	8 595 407	70	-
Attribuées	297 800	37	40	350 000	31	33
Levées				-	-	-
Perdues	(1 610 225)	69	NA	(3 789 211)	59	N/A
RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE	3 843 771	76		5 156 196	76	-

B - Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2013

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 280 553	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 486 806	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	478 612	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		1 092 545 94 800	30 avril 2014 – 30 avril 2016 30 avril 2015
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011		27 000	8 décembre 2015
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	447 800	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012		584 400 86 800	13 décembre 2014 – 12 décembre 2016 13 décembre 2016

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 2013, 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 392 euros au 31 décembre 2013 (312,05 euros au 31 décembre 2012).

La rémunération 2013 de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2012) 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)	2012	DOTATION	REPRISE	2013
Pertes de change	26	3	(26)	3
Provision pour charges ⁽¹⁾	54	31	(10)	75
Autres prov pour risque ⁽²⁾	42		(28)	14
TOTAL	122	34	(64)	92
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>59</i>			<i>8</i>
<i>Dont part à plus d'un an</i>	<i>63</i>			<i>84</i>

(1) Une provision pour charge de 75 millions d'euros (54 millions en 2012) a été constituée suite à décision d'attributions d'actions gratuites existantes et d'options d'achats. 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 63 millions d'euros (46 millions d'euros en 2012).

(2) Les autres provisions sont principalement constituées de provisions pour risques sur participations.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

4.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

A - Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 6 082 millions d'euros au 31 décembre 2013 (5 728 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Sur l'année 2013, les principales évolutions sont :

- l'émission le 4 avril 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 2,15 % ;

- l'émission le 11 avril 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 750 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 4,65 %, swappé en euros et au taux fixe de 3,17 % ;
- l'émission le 12 juin 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 38 milliards de yens au taux fixe de 1,92 % ;
- l'émission le 19 septembre 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant de 600 millions d'euros au taux fixe de 3,625 % et swappé au taux variable Eonia +2,6465 % ;
- l'émission le 30 octobre 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,78 % ;
- l'émission le 15 novembre 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros au taux fixe de 3,625 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +271,6 bp ;

- l'émission le 28 novembre 2013 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 49,6 milliards de yens au taux fixe de 1,37 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008, d'une durée de 5 ans pour 5 milliards de yens au taux fixe de 2,09 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 4 février 2010, d'une durée de 3 ans pour 10 milliards de yens au taux fixe de 2,53 %, swappé en euros au taux fixe de 4,28 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 16 avril 2008, d'une durée de 5 ans pour 300 millions d'euros au taux fixe de 4,375 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 24 mai 2006, d'une durée de 7 ans pour 500 millions d'euros au taux fixe de 4,375 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,4744 ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 25 juin 2010, d'une durée de 3 ans pour 7 milliards de yens au taux fixe de 2,76 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +257,5 bp.
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 9 décembre 2008, d'une durée de 5 ans pour 7 milliards de yens au taux variable Libor 3 mois +3,2 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 20 décembre 2011, d'une durée de 2 ans pour 15,4 milliards de yens au taux fixe de 3,43 %.

Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 025	1 504	1 324	937	1 360	900	
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	6 082	1 561	1 324	937	1 360	900	

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	5 671	1 183	1 640	738	750	1 360	
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	5 728	1 240	1 640	738	750	1 360	

Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		4 561	4 461	4 760
Yen		1 273	1 111	968
Cny		248	156	
TOTAL		6 082	5 728	5 728

Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	3 656	3 284
Taux variable	2 426	2 444
TOTAL	6 082	5 728

B - Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 1 276 millions d'euros au 31 décembre 2013 (1 364 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Sur l'année 2013, les principales évolutions sont :

- la souscription le 28 mars 2013 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux fixe de 3,597 % et swappé au taux variable Eonia +306,6 bp ;
- la souscription le 19 avril 2013 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 35 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois +270 bp ;
- la souscription le 30 mai 2013 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros au taux fixe de 2,156 %, swappé au taux variable Eonia +171,5833 bp ;
- la souscription le 30 mai 2013 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 100 millions d'euros au taux fixe de 1,864 %, swappé au taux variable Eonia +164,2 bp ;
- la souscription le 30 août 2013 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +240 bp ;
- le remboursement le 31 mars 2013 d'un emprunt d'une durée de 4 ans souscrit auprès de la Banque Européenne d'Investissement pour un montant nominal de 400 millions d'euros au taux fixe de 4,397 % ;
- le remboursement le 19 juin 2013 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 178 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +1,10 % ;
- le remboursement le 22 novembre 2013 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 68 millions de dollars au taux fixe de 3,04 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +185 bp ;

Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 265	266	122	293	137	141	306
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 276	277	122	293	137	141	306

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 353	659	230	122	193	137	12
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 364	670	230	122	193	137	12

Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013		31 DÉCEMBRE 2012	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		1 276	1 314	1 364
Autres devises			50	
TOTAL	1 276	1 276	1 364	1 364

Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	41	450
Taux variable	1 235	914
TOTAL	1 276	1 364

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 36 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

C - Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 2 424 millions d'euros au 31 décembre 2013 (2 875 millions au 31 décembre 2012). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 64 millions d'euros.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

D - Risque de liquidité

Le secteur opérationnel Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Il doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation

de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement du secteur opérationnel Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), aux financements bancaires, soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note 18).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

4.4.2.14 AUTRES DETTES

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

(en millions d'euros)	2013	2012	VARIATION 2013/2012
Dettes fiscales	480	422	58
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	5	
Autres dettes diverses	2	1	1
TOTAL	487	428	59

La variation de 58 millions d'euros sur le poste des dettes fiscales comprend une diminution de la dette au titre de l'impôt pour 23 millions d'euros et une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales de 81 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 277 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.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2013		2012	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	139	126	163	162
Intérêts versés et autres charges assimilées	(303)	45	(292)	24
Reprises de provisions et transferts de charges	91		205	

BILAN

(en millions d'euros)	2013		2012	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 286	11 196	10 058	9 993
Créances	387	63	385	46
Disponibilités	41		38	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 276		1 364	
Emprunts et dettes financières diverses	2 424	2 336	2 875	2 645
Autres dettes diverses	487	479	428	398

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)	2013	2012
RISQUES DE CHANGE		
SWAPS DE DEVICES		
Achats	246	297
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	246	297
Ventes	240	302
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	240	302
AUTRES OPÉRATIONS DE CHANGE À TERME OU CONDITIONNELLES		
Achats	515	85
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	515	85
Ventes	541	85
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	541	85
RISQUES DE TAUX		
Swaps de taux	3 679	2 653
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	3 099	2 567

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)	2013		2012	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
ACTIFS				
Autres immobilisations financières brutes ⁽¹⁾				
Valeurs mobilières de placement brutes ⁽¹⁾	146	221	164	165
Prêts	11 286	11 307	10 053	10 071
Trésorerie	41	41	38	38
PASSIFS				
Titres participatifs	129	313	129	249
Emprunts obligataires	6 082	6 359	5 728	6 015
Autres dettes porteuses d'intérêts ⁽²⁾	3 700	3 604	4 239	4 189

(1) Dont actions d'auto-contrôle.

(2) Hors titres participatifs.

C - Juste valeur estimée des instruments hors bilan

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2013		2012	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	539	(514)	102	(103)
Dont opérations avec Renault Finance	539	(514)	102	(103)
Swaps de devises	246	(249)	362	(351)
Dont opérations avec Renault Finance	246	(249)	362	(351)
Swaps de taux	76	(4)	134	(3)
Dont opérations avec Renault Finance	76	(4)	131	

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 2013 et au 31 décembre 2012 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 2013 et au 31 décembre 2012 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 2013 et au 31 décembre 2012 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 2013 et au 31 décembre 2012.

4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013		2012	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
ENGAGEMENTS REÇUS				
Avais, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 435		3 485	
TOTAL	3 435		3 485	
ENGAGEMENTS DONNÉS				
Avais, cautions et garanties	786	712	782	712
Lignes de crédit ouvertes non utilisées				
TOTAL	786	712	782	712

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débitur), filiale à 100 % du Groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros) et d'éventuelles pénalités dues en cas de retard de livraison de l'unité de production (81 millions d'euros).

Simultanément à la souscription par l'European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) à l'augmentation de capital de la société Renault

Technologie Romania SRL, Renault s.a.s., Renault SA et l'EBRD ont signé un accord d'option de vente ou d'achat de ces actions. En cas de défaillance de la société Renault s.a.s. ou de non-respect de ses engagements, Renault SA s'engage à racheter les actions Renault Technologie Romania détenues par EBRD (59 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2012
Résultat net	1664	574
Dotations aux amortissements charges à répartir	9	11
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(30)	(61)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	9	(56)
TOTAL	1 652	468

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 1 099 825 euros en 2013 (1 070 563 euros versés au titre de 2012) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2012).

4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	534	4 223	100 %	6 073
Dacia ⁽¹⁾	568	169	99,43 %	783
Sofasa ⁽²⁾	1	126	23,71 %	24
TOTAL PARTICIPATIONS				6 880

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4 471 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 2 658 peso colombien pour un euro.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/13	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2013
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	2 479	33 590	(1 228)	1 095
Dacia ⁽³⁾		4 164	75	58
Sofasa ⁽⁴⁾		934	35	4

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,4193 lei roumain pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 482,99 peso colombien pour un euro.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 6.

Résultats financiers des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital	1 086	1 127	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	284 937 118	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	(1 179)	143	(51)	288	1 429
Impôt sur les bénéfices	92	163	164	135	189
Résultat après impôt, amortissements et provisions	49	168	277	574	1 664
Résultat distribué		87	339	502	
RÉSULTAT PAR ACTION EN EUROS					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	(4,14)	0,48	(0,17)	0,97	4,83
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,17	0,57	0,94	1,94	5,63
Dividende net attribué à chaque action		0,30	1,16	1,72	
PERSONNEL⁽²⁾					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Pas d'effectif.



+ 193 %

POUR L'ACTION RENAULT DEPUIS 5 ANS

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

5

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL	320
5.1.1 Présentation générale ♦	320
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	321
5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL	322
5.2.1 Capital et droits de vote	322
5.2.2 Modification du capital	322
5.2.3 Évolution du capital	322
5.2.4 Capital autorisé non émis	323
5.2.5 Capital potentiel	323
5.2.6 Actionnariat de Renault ♦	325
5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT ♦	327
5.3.1 Action Renault	327
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac ♦	328
5.3.3 Dividendes ♦	328
5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ♦	330
5.4.1 Actionnaires individuels	330
5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables	330
5.4.3 Agenda 2014 des annonces financières	330
5.4.4 Contacts ♦	330
5.4.5 Documents accessibles au public	331

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.

5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

441 639 465 RCS Nanterre (code APE 6420Z).

Siret : 441.639.465.00018.

5.1.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL ◆

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ♦

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est 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 2013, 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. Il n'existe aucun droit de vote double attaché à ces actions.

En raison des titres autodétenus (3 784 305) 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 247 579 636 à cette date.

Le nombre de droits de vote théorique ressort à 295 722 284.

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 et 2013.

* 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 27 avril 2012 à procéder à diverses opérations financières emportant augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Le Conseil d'administration a par ailleurs été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2013 à émettre des actions au bénéfice de ses salariés pour une durée de 26 mois et un plafond maximum de 1 % du capital. Ces autorisations n'ont pas encore été utilisées à ce jour.

Le détail de ces autorisations figure ci-après.

De nouvelles autorisations seront proposées à l'Assemblée générale du 30 avril 2014 afin de permettre au Conseil d'administration de pouvoir procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

5.2.4.2 TABLEAU DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	DESCRIPTION DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	UTILISATION FAITE
12^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
13^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
14^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
15^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
16^e résolution AG 2012	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
17^e résolution AG 2012	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
16^e résolution AG 2013	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 douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 27 avril 2012 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 du 30 avril 2014 une nouvelle autorisation à ce titre. S'agissant du détail des plans en cours et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des actions en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.



5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS ⁽¹⁾

1) OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2013 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Au 31 décembre 2013, Renault SA détenait 3 784 305 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 144 880 436 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013 a autorisé, dans sa treizième 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 2014, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2014 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2 ci-après.

Que ce soit au cours de l'exercice 2013 ou dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2013, Renault n'a procédé à aucune acquisition de ses propres actions. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2013, soit 3 784 305 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- couverture de plans d'options d'achat, de plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que pour la couverture de plans d'options de souscription dans un souci de compenser l'effet dilutif lié à l'exercice des options de souscription d'actions : 3 784 305 actions ;

- remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière : 0 action ;
- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers : 0 action ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe : 0 action ;
- annuler : 0 action.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2013 : 1,28 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2013 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2013 : 3 784 305 actions.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2013 : 144 880 436 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2013* : 221 192 627 euros.

* Sur la base d'un cours de Bourse de 58,45 euros au 31 décembre 2013

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2013 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 27 AVRIL 2012 ET DU 30 AVRIL 2013

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2013	
	ACHAT	VENTE	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	néant	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	néant	néant	néant	néant
Montant	néant	néant	néant	néant

2) DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2014 :

En application du Règlement général AMF (art 241-1 à 242-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault SA (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2014.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour mettre en œuvre tout plan d'options d'achat d'actions ou plan d'attribution gratuite d'actions, ou toute autre forme d'attribution, d'allocation ou de cession destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, notamment pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions ou l'acquisition d'actions attribuées gratuitement sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2014 ;

(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.

- 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 ; et
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et la mise en place de stratégies optionnelles dans le respect de la réglementation applicable, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

Le prix maximum d'achat est fixé à cent-vingt (120) euros par action, hors frais d'acquisition, et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10 % au plus du capital social, soit théoriquement 29 572 228 actions, étant rappelé A) que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale

et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % du capital prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Cette limite de 10 % du capital social correspondait au 31 décembre 2013 à 29 572 228 actions. Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 3 548,7 millions d'euros.

Les opérations pourront intervenir à tout moment, sauf en période d'offre publique visant la Société, pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2014, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2014 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 30 octobre 2015.

5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ✦

5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2013

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2013			31/12/2012			31/12/2011		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français	44 387 915	15,01 %	17,93 % ⁽¹⁾	44 387 915	15,01 %	17,95 %	44 387 915	15,01 %	17,95 %
Nissan Finance. Co, Ltd	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	3,70 % ⁽¹⁾	9 167 391	3,10 %	3,71 %	9 167 391	3,10 %	3,71 %
Salariés ⁽²⁾	7 720 720	2,61 %	3,12 %	8 770 185	2,97 %	3,55 %	9 038 110	3,06 %	3,65 %
Auto-détention	3 784 305	1,28 %	-	4 059 255	1,37 %	-	4 059 255	1,37 %	-
Public	186 303 610	63,00 %	75,25 %	184 979 195	62,55 %	74,79 %	184 711 270	62,46 %	74,69 %
TOTAL	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %	295 722 284	100,00 %	100,00 %

(1) Le nombre de titres et de droits de vote détenus par l'État français et Daimler AG demeure inchangé par rapport au Document de référence 2012. La variation de leur pourcentage de droits de vote résulte uniquement de la variation du nombre total de droits de vote exerçables (cf. chapitre 5.2.1 du présent Document de référence).

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

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote, autres que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus.

Le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions. Il se répartit ainsi :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, *via* sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., en détient 15 % (sans changement par rapport au 31 décembre 2012). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- le groupe Daimler détient 3,10 % (9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,61 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions auto-détenues est de 1,28 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 63,00 % du capital (contre 62,55 % au 31 décembre 2012).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2013. 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 53 % du capital, soit 9,84 % d'institutionnels français et 43,16 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 18,6 % du capital. Enfin, le solde du capital, de 10 %, est constitué principalement d'actionnaires individuels.

5.2.6.2 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les Parties ont souscrit des

engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;
- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquérir lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce. À la connaissance de la Société et à la date du présent Document de référence, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en vigueur régissant les relations des actionnaires de la Société ni aucune action de concert.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT ✦

5.3.1 ACTION RENAULT

5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.6).

5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES : + 193 %



Évolution du cours de l'action Renault et des marchés

	2013	2012	2011	2010	2009
Plus haut de l'année (en euros)	68,39	43,02	49,45	45,60	36,78
Plus bas de l'année (en euros)	39,67	26,60	22,34	26,765	10,57
Dernier cours de l'année (en euros)	58,45	40,685	26,80	43,50	36,20
Évolution du titre sur l'année (en %)	+44,09	+47,4	-39,4	+13,87 %	+81,41 %
Évolution du CAC sur l'année (en %)	+18,0	+15,2	-17,0	-3,3	+22,3
Évolution du DJES Auto sur l'année (en %)	+34,09	+35,25	-26,88	+49,19	+12,82
Nombre d'actions échangées sur l'année	283 176 634	440 033 635	544 887 488	629 829 836	744 070 260
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	17 285	12 031	7 925	12 864	10 315

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2013 est de 60,70 euros (source : Reuters).

5.3.2 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC ♦

5.3.2.1 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou à la demande à la Direction des relations financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2013.

RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2013 au titre de l'exercice 2012 s'est élevée à 21,15 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,86 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2013, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2014, s'élève à 21,26 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,97 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 40 932 millions d'euros pour l'année 2013 et de 41 270 millions d'euros pour l'année 2012).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

	2013	2012	2011
Plus haut de l'année (en euros)	420,00	347,95	374,95
Plus bas de l'année (en euros)	306,55	291,05	279,05
Dernier cours de l'année (en euros)	392,00	312,05	290,50
Nombre de titres échangés sur l'année	149 827	116 918	83 224

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 2013, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269. Au cours clôture de 165 euros, le TP Diac représentait un montant total de 9 944 385 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2013, le cours du titre a fluctué entre 150 euros au plus bas, le 22 janvier, et 166,50 euros au plus haut, le 19 août.

5.3.3 DIVIDENDES ♦

Lors de la première phase du plan Renault 2016 "Drive the change" Renault a pris l'engagement de reverser à ses actionnaires les montants des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées, avec un décalage d'un an.

Cette politique visait à donner de la visibilité sur le dividende tout en permettant d'atteindre l'objectif de désendettement.

Ce dernier ayant été atteint, Renault propose, pour la deuxième phase du plan, une politique de distribution indépendante des dividendes reçus des participations dans des entreprises cotées.

Cette nouvelle politique vise à offrir un rendement au moins comparable à celui de la moyenne des constructeurs automobiles européens.

La mise en paiement des dividendes sera effective au 15 mai (ou jour ouvré suivant).

Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a proposé le versement de 1,72 euro par action au titre de l'exercice 2013, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014. La date de mise en paiement sera le 15 mai 2014.

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
2009	284 937 118	0	-
2010	295 722 284	0,30	16 mai 2011
2011	295 722 284	1,16	15 mai 2012
2012	295 722 284	1,72	15 mai 2013
2013 ⁽¹⁾	295 722 284	1,72	15 mai 2014

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2014.

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

Voir Chapitre : 2.2.4.1

5.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Voir Chapitre : 2.2.4.2

5.4.3 AGENDA 2014 DES ANNONCES FINANCIÈRES

13 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2013
24 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2014
30 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires 2014
29 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2014
29 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2014

5.4.4 CONTACTS ✦

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires : +33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : +33 (0) 1 76 84 33 38

Site *web* : www.renault.com/rubrique_Finance

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09 – Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Service – Relations Actionnaires
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex – France
Depuis la France : 0892 23 00 00
Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16
Fax : +33 (0) 1 55 77 34 17

5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.renault.com, sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la Directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2012, 2011, 2010, 2009 et 2008 déposés auprès de l'AMF.



VOTER PAR INTERNET

POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
AVEC *VOTACCESS*

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2014

6

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS	334
Résolutions à titre ordinaire	334
Résolutions à titre extraordinaire	338

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



PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale à l'effet de vous soumettre vingt-cinq résolutions :

- dix-sept d'entre elles sont soumises à l'Assemblée générale statuant à titre ordinaire ;
- huit 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 2013 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 2013 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 1 664 101 672,88 euros.

Les comptes consolidés font ressortir un bénéfice de 695 017 441 euros.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2013 et de la mise en paiement du dividende.

La politique de dividende définie pour le plan « Renault – Drive The Change 2016 » consiste à distribuer en année n+1 les dividendes reçus de la

part des entreprises associées cotées (Nissan, Daimler, Avtovaz) pendant l'année n, et éventuellement une partie du *free cash flow* opérationnel généré dans l'année n.

Le Conseil d'administration propose de distribuer, à titre de dividende, une somme de 508 642 328,48 euros, soit un dividende de 1,72 euro par action.

Ce dividende serait détaché le 12 mai 2014 et mis en paiement à compter du 15 mai 2014.

En conséquence de cette distribution, le compte report à nouveau serait porté à 6 438 656 747,67 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 %
2010	0,30 €	0,30 €	Aucun
2011	1,16 €	1,16 €	Aucun
2012	1,72 €	1,72 €	Aucun

Conventions réglementées

La **quatrième résolution** concerne l'approbation des conventions dites « réglementées » approuvées par votre Conseil d'administration en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Il s'agit des conventions intervenues au cours de l'exercice entre la Société et ses dirigeants ou une société ayant un ou plusieurs dirigeants communs à la Société.

A ce titre, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver l'unique nouvelle convention dite « réglementée » conclue au cours de l'exercice écoulé, autorisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2013. Cette convention est un avenant au *Master Cooperation Agreement* conclu en 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co. Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG. Cet avenant vise à étendre la coopération préexistante dans le domaine commercial.

Il est fait mention de cette convention dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les engagements et conventions réglementés dont l'Assemblée Générale est invitée à prendre acte.

Il est précisé qu'en application des dispositions légales en vigueur, les engagements et conventions réglementés déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours des exercices antérieurs et dont les effets perdurent ne sont pas soumis de nouveau au vote de l'Assemblée générale. Ils sont rappelés dans le Rapport spécial des Commissaires aux comptes précité.

Ce Rapport spécial est reproduit à la section 4 du Document de référence 2013 de la Société.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs

La **cinquième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du Rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2013 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Renouvellement du mandat de M. Carlos Ghosn

La **sixième résolution** propose à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat de M. Carlos Ghosn 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 2017.

Une notice biographique (incluant le détail des mandats et fonctions exercées) concernant M. Carlos Ghosn est contenue dans la section 3 du Document de référence 2013 de la Société.

Si cette résolution est approuvée, le Conseil d'administration indique que M. Ghosn serait également renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur général.

Il est rappelé que le mode de gouvernance de la Société est celui d'un Conseil d'administration avec unification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Ce mode de gouvernance est très majoritaire chez les sociétés émettrices françaises à Conseil d'administration. Il est considéré adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société, offrant notamment une prise de décision réactive et efficace permettant d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation.

Approbation de l'engagement de retraite au bénéfice de M. Carlos Ghosn

Le renouvellement de M. Carlos Ghosn a pour corollaire la **septième résolution**, relative à l'approbation de l'engagement de retraite consenti à son bénéfice.

Lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, le Conseil d'administration a approuvé la convention ayant pour objet la mise en place d'un régime collectif de retraite supplémentaire au profit des cadres dirigeants, y compris M. Ghosn.

L'Assemblée générale du 30 avril 2010 a approuvé cet engagement de retraite.

Le détail de cet engagement de retraite figure dans le tableau récapitulatif des éléments de rémunérations dus ou attribués à M. Carlos Ghosn au titre de l'exercice 2013, reproduit ci-après.

Le présent engagement de retraite est conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF révisé en juin 2013.

Il est précisé que le régime de retraite complémentaire est également ouvert à des cadres du groupe.

Le Conseil d'administration du 12 février 2014 a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite au profit de M. Carlos Ghosn, dans les mêmes conditions que précédemment.

Avis sur les éléments de rémunérations dus ou attribués au titre de l'exercice 2013 à M. Carlos Ghosn

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 2013, sont soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

Les éléments de rémunération concernés portent sur : (i) la part fixe, (ii) la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable, (iii) les rémunérations exceptionnelles, (iv) les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme, (v) les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions, (vi) le régime de retraite supplémentaire et (vii) les avantages de toute nature.

Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2013

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Commentaires
Rémunération fixe	1 230 000 € (montant versé)	Ce montant est inchangé par rapport à la rémunération fixe octroyée au titre de l'exercice 2012. Cette rémunération a été arrêtée par le Conseil d'administration du 13 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations.
Rémunération variable annuelle	1 384 980 € (112,6 % de la part fixe) dont : - 346 245 € versés en numéraire, et - 1 038 735 € payés en actions de façon différée tel que décrit dans la section « Rémunération variable différée » ci-dessous.	Au titre de l'exercice 2013, le Conseil d'administration du 13 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé les critères de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> • le taux de retour sur capitaux propres (15 % maximum) ; • la marge opérationnelle (25 % maximum) ; • le <i>free cash flow</i> (50 % maximum) ; • un critère qualitatif lié à la qualité managériale, qui se fonde sur les thèmes suivants (60 % maximum) : <ul style="list-style-type: none"> □ la mise en œuvre de la stratégie industrielle : affectations des projets véhicules et mécaniques, application des accords de compétitivité en France, performance industrielle (évolution de la performance manufacturing et stratégie Sourcing), □ le leadership en matière de respect de l'environnement : émission CO² des véhicules en Europe, empreinte carbone de Renault, □ l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle : approche CMF (Common big Modules Families) et poursuite de la politique de déploiement des modules, déploiement du Plan Recherche et Ingénierie Avancée, □ la RSE : vérification des données extra-financières, visibilité, impact social, □ Daimler : production, co-développement, nouvelles coopérations, □ les synergies de l'Alliance : augmentation du montant des synergies. Chacun des six thèmes ci-dessus pèse pour 10 % dans l'atteinte du critère qualitatif.

Rémunération variable annuelle (suite)		<p>Pour des raisons de confidentialité, Renault ne communique pas l'objectif chiffré pour chacun des critères listés ci-dessus. Renault communique en revanche le degré d'atteinte de ces critères.</p> <p>Le Conseil d'administration du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a estimé que le degré d'atteinte des critères financiers s'établissait à 60,6 % et le degré d'atteinte du critère qualitatif à 52 %.</p> <p>En conséquence, la Rémunération Variable au titre de l'exercice 2013 s'établit à 112,6 % de la part fixe, soit 1 384 980 euros (contre 117 % de la part fixe, soit 1 439 100 euros, au titre de 2012).</p> <p>Le Conseil du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, a également validé les modalités de paiement de cette part variable dans les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % payé en numéraire en 2014 soit 346 245 euros ; • le solde (la « Rémunération Variable Différée ») soit 1 038 735 euros, payé en actions de façon différée, dans les conditions décrites ci-dessous.
Rémunération variable différée	1 038 735 € (valorisation comptable)	<p>L'acquisition définitive des actions reçues au titre de la Rémunération Variable Différée au titre de l'exercice 2013 ne pourra intervenir qu'à compter de 2018, sous réserve des conditions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> une condition de présence au sein de Renault en 2018, des conditions de performance basées sur les critères financiers de la Rémunération Variable du Président-Directeur général et appréciées sur les exercices 2014, 2015 et 2016. <p>Le nombre d'actions acquises par M. Carlos Ghosn 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 la période 2014-2016.</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 (valorisation comptable : 750 258 €)	<p>Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011 (11^e résolution), le Conseil d'administration du 13 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé l'attribution de :</p> <p>150 000 options d'achat, sous réserve d'atteinte des critères de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le <i>free cash flow</i>, pour 80 % des options ; • la marge opérationnelle pour 20 % des options. <p>Cette attribution représente 0,05 % du capital social.</p> <p>La levée éventuelle de ces options d'achat n'entraînera aucune dilution pour les actionnaires, les actions éventuellement livrées étant des actions auto-détenues par la Société en couverture de ces options d'achat.</p> <p>Le Conseil d'administration a estimé lors de sa séance du 12 février 2014, sur proposition du Comité des rémunérations, que les critères étaient atteints à hauteur de 88,48 %.</p> <p>132 720 options d'achat attribuées au titre de 2013 seront exerçables. L'exercice de ces options peut intervenir pendant une période de quatre années à compter de l'attribution, après une période d'indisponibilité de la même durée, soit à compter du 13 décembre 2016 et jusqu'au 12 décembre 2020.</p> <p>Le Président-Directeur Général est soumis à un engagement de conservation en actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition (nette des impôts et contributions obligatoires) résultant de l'exercice des options issues de ce plan, et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions.</p>
	Actions = NA 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>M. Carlos Ghosn perçoit également des jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur d'Avtovaz. Les jetons dus au titre de 2012, versés en 2013, s'élèvent à 1 894 910 roubles.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	6 162 € (valorisation comptable)	Ce montant d'avantage en nature correspond à la mise à disposition d'un véhicule.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Il n'existe pas de clause d'indemnité de départ au profit du Président-Directeur général.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence au profit du Président-Directeur général.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos	<p>M. Carlos Ghosn bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif Groupe.</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 est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 30 avril 2014 (7^e résolution).</p> <p>Le régime de retraite supplémentaire au bénéfice du Président-Directeur général 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. <p>Le bénéfice de ce régime est conditionné à une ancienneté de 5 ans minimum et une ancienneté CEG d'au moins 2 ans. Le montant annuel est égal à 10 % de la rémunération de référence, augmentée de 1,40 % par année d'ancienneté CEG au-delà de 5 ans et 0,40 % par année d'ancienneté hors CEG dès que l'ancienneté Renault est supérieure à 5 ans. Ce montant est plafonné à 30 % de la rémunération de référence.</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. La rémunération d'activité de référence est plafonnée à 65 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.</p> <p>Le montant de la retraite totale du Président Directeur général sera inférieur ou égal à 45 % de sa rémunération de référence.</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.

Nomination et renouvellements d'administrateurs

Les neuvième, dixième, onzième, douzième et treizième résolutions sont relatives à la composition du Conseil d'administration.

- La **neuvième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de **M. Marc Ladreit de Lacharrière**,⁽¹⁾ pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; **M. Marc Ladreit de Lacharrière** est né le 6 novembre 1940 et il est de nationalité française. Au 31 décembre 2013, **M. Marc Ladreit de Lacharrière** détenait 1 020 actions Renault.
- La **dixième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de **M. Franck Riboud**,⁽¹⁾ pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; **M. Franck Riboud** est né le 7 novembre 1955 et il est de nationalité française. Au 31 décembre 2013, **M. Franck Riboud** détenait 331 actions Renault.
- La **onzième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de **M. Hiroto Saikawa**,⁽¹⁾ en qualité de représentant Nissan, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; **M. Hiroto Saikawa** est né le 14 novembre 1953 et il est de nationalité japonaise. Au 31 décembre 2013, **M. Hiroto Saikawa** détenait 100 actions Renault.

(1) Voir les notices biographiques pages 40 à 43.

- La **douzième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de **Mme Pascale Sourisse**,⁽¹⁾ pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ; **Mme Pascale Sourisse** est née le 7 mars 1962 et elle est de nationalité française. Au 31 décembre 2013, **Mme Pascale Sourisse** détenait 1 000 actions Renault.
- La **treizième résolution** propose de nommer **M. Patrick Thomas**⁽¹⁾ en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. **M. Patrick Thomas** est né le 16 juin 1947 et il est de nationalité française.

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent ci-après à la section "Composition du Conseil d'administration". Les actionnaires sont également invités à se reporter à cette section s'agissant de la situation de ces candidats au regard des critères d'indépendance définis par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/Medef. Parmi ces administrateurs, dix sont qualifiés d'indépendants, à savoir Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Belda, Delpit, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette et Riboud. Le taux d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ressortirait ainsi à 66,6 %.

Nomination et renouvellement des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Les **quatorzième et quinzième résolutions** ont pour objet de constater l'expiration des mandats de Commissaires aux comptes titulaires et suppléants et de proposer le renouvellement d'un collège sur deux.

À l'issue d'un appel d'offres réalisé par la Direction générale, sous le contrôle du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, le Conseil d'administration a estimé qu'il était utile d'assurer une continuité dans le travail des Commissaires aux comptes tout en apportant un regard neuf et objectif sur l'activité de la Société.

- Ainsi, la **quatorzième résolution** a pour objet de renouveler les mandats de Ernst & Young Audit et de la société Auditex (1-2, place des Saisons Paris La Défense 1 – 92400 Courbevoie), en qualité respectivement de Commissaire aux comptes titulaire et de Commissaire aux comptes suppléant, pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- La **quinzième résolution** a pour objet de proposer à l'Assemblée Générale de nommer KPMG SA et KPMG Audit ID s.a.s. (3, cours du Triangle – 92939 Paris La Défense Cedex), en qualité respectivement de Commissaires aux comptes titulaire et de Commissaire aux comptes suppléant, en remplacement des sociétés Deloitte & Associés et BEAS, dont les mandats sont arrivés à expiration, et ce pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société

Au cours de l'année 2013, la Société n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 29 avril 2013. Elle a utilisé 271 150 actions autodétenues dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan d'attribution d'actions de performance, au bénéfice des salariés

ou du Président-Directeur général, conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 29 avril 2013.

Au 31 décembre 2013 figuraient en portefeuille de la Société 3 784 305 actions représentant 1,28 % 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 **seizième 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 2013 à 29 572 228 actions dans les conditions suivantes :

- prix d'achat maximal : 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 hors période d'offre publique d'acquisition visant la Société et par tout moyen dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

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 serait présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Pouvoirs pour formalités

- La **vingt-cinquième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

Réduction du capital social par annulation d'actions

Dans la **dix-septième 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 seizième 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 29 avril 2013.

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 2013.

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 **dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième et vingt-deuxième résolutions** ont pour objet de doter le Conseil d'administration d'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, avec ou sans droit préférentiel de souscription, et ayant pour effet d'augmenter le capital de la Société, avec une dilution potentielle.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société du 27 avril 2012 et du 30 avril 2013 ont 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 vingt-quatrième résolution décrite ci-dessous) et de **un milliard d'euros** pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital (telles que par exemple des obligations convertibles ou échangeables).

Outre ce plafond global, 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 **dix-huitième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des opérations réservées aux actionnaires de la Société. Ces opérations concerneraient l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société 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 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 maintien du droit préférentiel de souscription, s'élèverait à **trois cent cinquante millions d'euros**, ce montant induisant la création d'actions nouvelles équivalentes à environ 30 % du capital social existant à ce jour.

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 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 **dix-neuvième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des opérations par voie d'offre au public. Ces opérations concerneraient l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société 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 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 équivalentes à environ 10 % du capital social existant à ce jour. 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, sur décision du Conseil d'administration.

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 **vingtième résolution**, il est proposé aux actionnaires de consentir au Conseil d'administration les autorisations nécessaires afin de réaliser des opérations par voie de placements privés effectués auprès de personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour le compte de tiers, d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans les conditions de 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, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société 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 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 effectués auprès de personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour le compte de tiers, d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs dans les conditions de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, s'élève à **soixante millions d'euros**, soit jusqu'à une limite de 5 % environ du capital social existant à ce jour. 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 dix-neuvième résolution pour les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription. Le montant des titres de créance serait limité à 1 milliard d'euros.

En outre, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limitée à 20 % du capital de la Société par an.

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 **vingt-et-unième 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 de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres de la Société ou d'une autre société admis aux négociations sur un marché réglementé. 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 **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 dix-neuvième résolution pour les émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription. 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 **vingt-deuxième 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 en nature consentis à Renault et constitutifs de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. 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 dix-neuvième résolution. Le Conseil d'administration disposerait des pouvoirs nécessaires pour se prononcer, sur le Rapport ou du 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 agir au mieux des intérêts de la Société et répondre aux exigences du marché, en prenant en considération les attentes et préoccupations des actionnaires.

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 2014.

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou primes

Dans le cadre de la **vingt-troisième résolution**, les augmentations de capital qui résulteraient d'une incorporation au capital de réserves, bénéfices, 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, bénéfices 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 **vingt-quatrième 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 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.

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** visé ci-dessus et le plafond spécifique de **cent vingt millions d'euros** fixé à la dix-neuvième 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 ;
- 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 30 avril 2014 et se substitue à celle donnée lors de la précédente Assemblée.

Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital

Le tableau ci-après, reproduit en section 5 du Document de référence, récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	DESCRIPTION DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	UTILISATION FAITE
12^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
13^e résolution AG 2012	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
14^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
15^e résolution AG 2012	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 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
16^e résolution AG 2012	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
17^e résolution AG 2012	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
16^e résolution AG 2013	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



LE LANGAGE RENAULT EXPLIQUÉ

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT	344
7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2011 ET 2012	345
7.2.1 Pour l'exercice 2011	345
7.2.2 Pour l'exercice 2012	345
7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	346
7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	346
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	346
7.3.3 Honoraires des commissaires aux comptes	346
7.4 TABLES DE CONCORDANCE	347
7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	347
7.4.2 Rapport financier annuel (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	349
7.4.3 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial : tableau de correspondance 2012	350

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 13 mars 2014

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn

7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2011 ET 2012 ✦

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 2013 :

7.2.1 POUR L'EXERCICE 2011

Le Document de référence de l'exercice 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2012, sous le numéro de dépôt D.12-0152.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 186 à 244, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 184, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 54 à 57, 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 2012

Le Document de référence de l'exercice 2012 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2013, sous le numéro de dépôt D.13-0128.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 196 à 254, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 194, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 51 à 54, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

7.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

représenté par MM. Thierry Benoît et Antoine de Riedmatten
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, 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 2013.

EY Audit

représenté par MM. Jean-François Belorgey et Bernard Heller
Tour First
1-2 Place des saisons
92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, 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 2013.

7.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS

suppléant de Deloitte & Associés
7-9, Villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Auditex

Suppléant d'EY Audit
Tour First
1-2 Place des saisons
92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

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

7.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
1 Personnes responsables	344
2 Contrôleurs légaux des comptes	346
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations historiques	4 ; 230-240 ; 345
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
4 Facteurs de risque	70-88 ; 287-291
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	4-7 ; 322
5.2 Investissements	53-55 ; 239-240 ; 243 ; 291-292
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	8-20 ; 42-51
6.2 Principaux marchés	42
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	58 ; 88
6.5 Position concurrentielle	47-49
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire	8 ; 21 ; 24-25
7.2 Liste des filiales importantes	22-23 ; 294-297
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	14 ; 19 ; 40 ; 248-250 ; 258-261
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	86
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	52-55 ; 232-233 ; 237-238 ; 256-257 ; 279-284
9.2 Résultat d'exploitation	53 ; 253-257
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	233-234 ; 239 ; 271-274 ; 322-326
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	16 ; 70-76 ; 235 ; 239-240 ; 251 ; 279-284 ; 291
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	55 ; 251-252 ; 279-284 ; 328-329
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
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	58-69 ; 34-35 ; 53 ; 55
12 Information sur les tendances	42
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	
14.1 Organes d'administration et de direction	20-21 ; 184-202 ; 219-223
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	197
15 Rémunérations et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	110 ; 167 ; 201-202 ; 210-218 ; 253-255 ; 292
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	243-244 ; 251 ; 275-277 ; 292

	PAGE
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction
16.1	Date d'expiration des mandats actuels 185-196
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 197 ; 292
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations 221-222 ; 198-199
16.4	Gouvernement d'entreprise 20-21 ; 183-225
17	Salariés
17.1	Nombre de salariés 4 ; 109 ; 254
17.2	Participations et stock-options 119-120 ; 167
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur 272-273 ; 338-340
18	Principaux actionnaires
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote 4 ; 17 ; 36-37 ; 325-326
18.2	Existence de droits de vote différents 322 ; 325-326
18.3	Contrôle de l'émetteur 4 ; 271 ; 325-326
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 326
19	Opérations avec des apparentés 17 ; 34-36 ; 37 ; 261-265 ; 300-301
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur
20.1	Informations financières historiques 4 ; 230-240 ; 345
20.2	Informations financières <i>pro forma</i> 4 ; 41 ; 52 ; 53 ; 54 ; 55 ; 245 ; 256
20.3	États financiers 230-297
20.4	Vérification des informations historiques annuelles 228-229
20.5	Date des dernières informations financières 230-241
20.6	Informations financières intermédiaires et autres n.a.
20.7	Politique de distribution des dividendes 4 ; 42 ; 321 ; 328 ; 334
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage 87-88 ; 275
20.9	Changement significatif de la situation commerciale ou financière 17 ; 19 ; 70-78
21	Informations complémentaires
21.1	Capital social 4 ; 271 ; 322-326
21.2	Acte constitutif et statuts 320-321
22	Contrats importants 67-69 ; 300-301
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts n.a.
24	Documents accessibles au public 320 ; 331
25	Informations sur les participations 17-19 ; 261-268 ; 304 ; 305

7.4.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ART. L. 225-100 ET L. 225-100-2 DU CODE DE COMMERCE)

RAPPORT DE GESTION	PAGE
Activité et évolution des affaires	42-51
Résultats	41-42
Situation financière	52-55
Facteurs de risques	70-88
Faits postérieurs à la clôture et perspectives	91-92
Dividendes	328-329
Rachat d'actions propres (art. 225-211alinéa 2 du Code de commerce)	324
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (art. L. 225-100-3 du Code de commerce)	321-326
Rémunération des mandataires sociaux	210 ; 215-216
Informations sociales, environnementales et sociétales (art L. 225-102-1 du Code de commerce)	94-181
Recherche et Développement	58-69
Délais de paiement	-
DÉCLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE	344
HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	293
RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	184-208
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président sur le contrôle interne	209
ÉTATS FINANCIERS	227
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	228-229
Comptes consolidés	230-297
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	298-299
Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	300-301
Comptes sociaux	302-317

7.4.3 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2012

INDICATEURS DE LA GRI ⁽¹⁾		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
STRATÉGIE ET ANALYSE			1.6 ; 2.1.1 ; 7.1
1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		2.1 ; 2.1.1
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		1.6 ; 1.2.1.1 ; 1.2.1.2 ; 1.5
PROFIL			
2.1	Nom de l'organisation		5.1.1
2.2	Principales marques, produits et services	1.1.4.1 ; 1.1.4.2 ; 1.1.6 ; 1.3.1	
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	1.1.4.1 ; 1.1.6.2 ; 1.2.2	
2.4	Localisation du siège de l'organisation		5.1.1
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées		1.1.4 ; 1.2.5.1
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique		5.1.1
2.7	Marchés desservis		1.3.1
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	1.1.1 ; 1.1.4.1 ; 1.1.4.2 ; 1.3.1	
2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation...		-
2.10	Prix reçus pendant la période de <i>reporting</i>		1.4.3
PARAMÈTRES DU RAPPORT			
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	1.1.1 ; 2.8.4 ; 4.1 ; 5.1.1 ; 7.2	
3.2	Date du dernier rapport publié, le cas échéant		7.2.2
3.3	Cycle considéré		5.1.1.7
3.4	Contact pour les questions relatives au Document de référence ou à son contenu		5.4.4
3.5	Processus de détermination du contenu du rapport		2.8.3.1
3.6	Périmètre du rapport	4.2.7.1 ; 1.1.6.2 ; Note 3 (p216)	
3.7	Indication des limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport		4.2.7.1
3.8	Communication des données concernant les coentreprises...		1.2.2
3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul		2.3
3.10	Reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		7.2.1
3.11	Changements par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs		7.4.1 ; 7.4.2
3.12	Emplacement des éléments d'information requis dans le rapport		2.8.4 ; 4.1 ; 2.1.5
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport		
GOVERNANCE ET ENGAGEMENT			
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation		1.1.5 ; 3.1
4.2	Indiquer si le Président du Conseil d'administration est aussi un cadre supérieur		3.1.1.2 ; 3.3.1.1
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration		3.1.1.1 ; 3.1.1.8
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	2.3.4.3 ; 3.1.1 ; 5.1.2 ; 2.2.4	
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation		3.3.1
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts		3.1.1.3
4.7	Processus de détermination des qualifications des membres de CA M.B.		3.1.1.7
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	2.1.5 ; 2.2.3 ; 3.1.4 ; 3.1.3	
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales		2.2 ; 2.4.2 ; 2.6.2
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social		3.1.1.7 ; 3.4.1
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	1.2.3.1 ; 2.1.6 ; 2.5.1 ; 2.5.2	
4.13	Appartenance à des associations	1.4.5.4 ; 2.5.2.3 ; 2.5.2.4 ; 2.2.6 ; 3.1.3	
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation		2.2
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes		2.2
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes		2.2
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées <i>via</i> l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation		1.1.4.3 ; 1.5

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le document par le signe ✦.

INDICATEURS DE LA GRI ⁽¹⁾		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	CHAP.
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
EC1	Valeur économique générée et distribuée		1.1.1 ; 1.3.2 ; 2.3.3.2 ; 2.5.2 ; 4.2.1 ; 5.3
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux		2.2.3 ; 1.1.4.3
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté		2.2 ; 2.5.1.2 ; 2.5.2
INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume		2.4.2.2
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	2.4.2.2 et 2.4.2.3
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		2.4.2.1
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire		2.4.2.1
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9	2.4.3.3
EN8	Consommation d'eau totale, par source		2.4.2.4
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		2.4.2.4
EN11	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	2.4.2.9
EN12	Description des impacts significatifs sur la biodiversité		2.4.2.9
EN16	Émissions de gaz à effet de serre		2.4.2.1
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de GES		2.4.2.1
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	2.4.2.1
EN20	Poids des émissions de NOx, SO ₂ et autres émissions significatives par type		2.4.2.5
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	2.4.2.4
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	2.4.2.3
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	2.4.1 et 2.4.3.2
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	2.4.3.2
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		2.4.2.1 et 2.4.3.2
EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type.		2.4.3.1
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT			
LA1	Répartition de la main-d'œuvre par type, contrat et région d'emploi		2.3.1.1
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	2.3.1.1
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	2.3.1.2 ; 2.3.3.2
LA5	Nombre et nature des accords collectifs conclus dans l'année		2.3.4.2
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdu pour maladie ou accident du travail		2.3.3.1
LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques		2.3.1.4 ; 2.3.2.1 ; 2.3.3.1
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		2.3.4.1
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	6	2.3.1.4
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		2.3.1.4
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	2.3.2.3
INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME			
HR1	% et nombre total de contrats d'investissement importants incluant une clause relative aux droits de l'homme	1 & 2	2.2.3
HR2	% des fournisseurs et contractants qui ont fait l'objet d'un examen en matière des droits de l'homme et actions menées	1 & 2	1.5.2.1 ; 2.2.3
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	2.3.4.1
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	3.1.3
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	3.1.3
INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés	1	2.5
SO2	Domaines d'activité stratégique et risque en matière de corruption	10	3.1.3 ; 3.1.4.2
SO3	Salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption	10	3.1.3
SO4	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption	10	3.1.3
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AU PRODUIT ET À LA SATISFACTION DU CLIENT			
PR1	Procédures visant à améliorer la santé et la sécurité tout au long du cycle de vie des produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		2.4.2.6 ; 2.4.3.2 ; 2.4.2.8
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		2.2.1.2
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		2.2.1
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages		2.2.1

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le document par le signe ↗.

GLOSSAIRE

A

AFU : assistance au freinage d'urgence, ce système permet de détecter des situations de freinage d'urgence et réagit instantanément pour offrir la meilleure distance de freinage possible.

AVES : Alliance Vehicle Evaluation System, mesure le niveau de qualité des véhicules neufs en sortie de fabrication par le biais d'une méthode précise basé sur une partie statique/visuelle et une partie dynamique pour détecter les éventuels défauts de fonctionnement ou de bruits anormaux.

C

CMR : Comité de management de Région, ce comité représente la plupart des métiers centraux de l'entreprise, se réunit mensuellement et contribue à accroître la présence, en volume et part de marché, sur les marchés de la région en question.

CEG : Comité exécutif du Groupe, a en charge les orientations et décisions stratégiques de l'entreprise.

CCT : *Cross-CompanyTeam*, équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, explorent des possibilités de synergies pour les 2 entreprises.

CVT : transmission à variation continue. Cette technologie de boîte de vitesses permet d'optimiser le point de fonctionnement moteur. La consommation est réduite par rapport à une boîte automatique conventionnelle. La transmission CVT apporte une grande fluidité et un confort important en raison de l'absence de rupture d'accélération lors des passages de vitesses.

D

Downsizing : réduction de la cylindrée du moteur L'optimisation des moteurs thermiques reste l'un des moyens les plus économiques de limiter la consommation de carburant, et par conséquent les émissions de gaz à effet de serre. Le *downsizing* consiste à diminuer la cylindrée des moteurs -et donc les consommations et les émissions de CO₂- tout en maintenant les performances.

E

Euro NCAP : normes de sécurité pour les crash tests.

Euro NCAP réalise des crash-tests afin de fournir aux consommateurs des informations précises sur les performances de sécurité de leurs voitures.

Depuis 2009, Euro NCAP décerne une note globale à chaque véhicule testé, en ce compris des évaluations en « Protection des occupants adultes », « Protection des enfants », « Protection des piétons » et « Aide à la sécurité ». Euro NCAP publie également des informations sur la présence de l'ESC et les résultats des sièges soumis au test du choc arrière (coup du lapin).

Euro 5 et Euro 6 : les normes antipollution Euro 5 font partie des normes d'émission Euro, qui fixent les limites maximales de rejets polluants, hors CO₂, pour les voitures et autres véhicules. La norme d'émission Euro 5 est entrée en vigueur en septembre 2009 pour les nouvelles homologations de voitures et concerne l'ensemble des voitures neuves depuis janvier 2011. En 2014, Euro 6 prendra le relais, en se focalisant essentiellement sur les émissions de NO_x.

F

FAP : filtre à particules : un filtre à particules débarrasse les gaz d'échappement des particules qu'ils contiennent en les retenant dans une structure microporeuse alvéolée. Il est automatiquement régénéré tous les 500km.

Free Cash flow : *le Free Cash Flow* correspond au solde d'argent disponible, après intérêts, impôts et investissements nets, pour :

- réduire l'Endettement Financier Net de l'Automobile (EFNA),
- payer les dividendes,
- racheter ses propres actions, et des minoritaires,
- effectuer des opérations de croissance externe : faire des acquisitions d'entreprises, ou prendre des participations dans des entreprises associées.

FTT : *Functional Task Teams* : équipe composée des représentants de Renault et Nissan qui, dans le cadre de l'Alliance, apportent leurs expertises respectives sur les processus, standards et outils de management.

K

KPI : *Key performance indicators*, indicateurs de tête. Les KPIs sont les indicateurs clés de la performance de l'entreprise. Ils permettent de fournir une vision globale de la performance du Groupe via l'établissement d'un *Reporting* mensuel adressé au CEG. Pour chaque zone géographique ou métier, ils constituent le référentiel du management de la performance.

L

LAB : le Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'études du comportement humain répond à la volonté d'améliorer la sécurité routière en conjuguant plusieurs disciplines scientifiques au carrefour de la physique et des sciences humaines. L'accidentologie et l'étude du comportement des conducteurs analysent les causes et les conséquences des accidents de la route pour mieux les éviter. La biomécanique vise à mieux protéger les occupants.

M

MTM : marché toutes marques. Le MTM représente une valeur globale rassemblant l'ensemble des acteurs d'un même marché. De la même manière, MS et PDM, qui signifient *Market Share* et part de marché, sont également des termes que l'on retrouve très fréquemment. En 2012, le MTM automobile représentait plus de 79 millions de nouvelles immatriculations et la PDM du Groupe s'élevait à 3,2 % de ce MTM.

N

NEDC : *New European Driving Cycle* est une norme européenne de mesure des émissions et de la consommation et une méthode normalisée basée sur des tests d'essais identiques pour tout type de véhicule en Europe. Elle constitue donc un critère objectif pour mesurer les écarts de performance entre les modèles des différents constructeurs. Le véhicule est mis sur un banc à rouleaux et on lui fait subir trois fois le même cycle urbain (cycle ECE-15), puis une fois le cycle dit extra-urbain. La moyenne de ces quatre cycles donnera l'autonomie moyenne.

O

OYAK Renault : partenaire industriel de Renault en Turquie.

P

PAC : pile à combustible. Composé d'un noyau et d'un seul électron, l'hydrogène est l'élément chimique le plus simple et le plus léger. A titre de comparaison, il est quatorze fois plus léger que l'air. Dans une pile à combustible, hydrogène et oxygène sont rapprochés de part et d'autre d'une membrane polymère, l'électrolyte. Ils se combinent pour former de l'eau, le seul « rejet » du moteur en dégageant de l'énergie électrique et de la chaleur. C'est cette énergie électrique qui va alimenter le moteur électrique du véhicule.

R

R&AE : Research and Advanced Engineering Les activités de Recherche et d'Etudes Avancées (R&AE) sont pilotées transversalement aux ingénieries via un plan structuré et partagé au sein de l'Entreprise. Ce plan couvre l'ensemble des applications véhicule, mécanique, produit, process et services.

T

TCE : *turbo control efficiency*. Les moteurs TCE disposent d'un turbo à faible inertie dont le temps de réponse est réduit au minimum, grâce à la turbine et au compresseur de petit diamètre. L'association d'une petite cylindrée avec un turbo à faible inertie procure une grande vivacité dès les bas régimes.

SIGLES ET ACRONYMES

A

AAA : Association auxiliaire automobile.

ABS : Système Anti Blocage.

ACV : analyse de cycle de vie.

Ademe : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

AFU : assistance au freinage d'urgence.

APP : Agence pour la protection des programmes.

ASFE : Alliance pour les carburants synthétiques en Europe.

AM : *Asset Management*.

APCE : autres produits et charges d'exploitation.

AVES : *Alliance Vehicle Evaluation System*.

AVTOVAZ : filiale en Russie de Renault.

B

BCE : Banque centrale européenne.

BEI : Banque européenne d'investissement.

BOT : *Build Operate Transfer Agreements*.

BPU : Base de personnel unique.

C

Cafe : *Corporate Average Fuel Economy* (indicateur).

Casa : cessation d'activité des salariés âgés.

CCI : Chambre de commerce et d'industrie.

CDC : Caisse des dépôts et consignations.

CDP : *Carbon Disclosure Project*.

CECP : Comité éthique conformité pays.

CGR : Comité de groupe Renault.

CMF : Conseil des marchés financiers.

CMS : *constant maturity swap*.

CNC : Conseil national de la comptabilité.

CNG : *compressed natural gas*.

CMR : Comité de management de Région.

CRC : Comité de la réglementation comptable.

CEG : Comité exécutif du Groupe.

CAC : Commissaires aux comptes.

CCT : *Cross-Company Team*.

CVT : transmission à variation continue.

D

Drire : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement.

E

Ebit : résultat d'exploitation.

Efna : endettement financier net automobile.

Eonia : *Euro over night index average* (taux d'intérêt).

EPE : entreprise pour l'environnement.

ESP : electronic stability control ,Contrôle de trajectoire.

F

FED : réserve fédérale des Etats-Unis.

G

GES : gaz à effet de serre.

GIE : groupement d'intérêt économique.

GmbH : forme juridique de société allemande.

GNV : gaz naturel pour véhicules.

I

IAO : ingénierie assistée par ordinateur.

IASB : *international Accounting Standards Board*.

ICP : idée concrète de progrès.

ICPE : installations classées pour la protection de l'environnement.

IFA : imposition forfaitaire annuelle.

IFRS : *international Financial Reporting Standards*.

IRF : indice de recyclabilité à la fonction automobile.

IHM : interface homme-machine.

ISO 9000 : norme.

ISR : investissement socialement responsable.

J

JV : joint-venture.

L

Libor : London Interbank Offered Rate.

M

MOU : *Memorandum of Understanding*.

MCV : *Multi Convivial Vehicle*.

MPV : *Multi Purpose Vehicle*.

N

NO_x : oxyde d'azote.

loi NRE : loi sur les nouvelles régulations économiques.

O

Obsar : obligation à bons de souscription d'actions remboursables.

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques.

OIT : organisation internationale du Travail.

OMC : organisation mondiale du commerce.

Onera : office national d'études et de recherches aérospatiales.

ONG : organisation non gouvernementale (en anglais *NGO*).

OPA : offre publique d'achat.

OPE : offre publique d'échange.

OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

OSCE : organisation pour la sécurité et la coopération en Europe.

P

PDCA : *Plan, Do, Check, Act*.

PEA : plan d'épargne en actions.

PEE : plan d'épargne entreprise.

PEG : plan d'épargne groupe.

PEL : plan d'épargne-logement.

PERP : plan d'épargne retraite personnalisé.

PNB : produit national brut.

PPM : part pour million.

R

R&D : Recherche et Développement.

REACH : *Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*.

RCS : registre du commerce et des sociétés.

RH : ressources humaines.

ROCE : *Return on capital employed* ou rendement des capitaux employés.

ROE : *Return on equity*.

S

SAM : agence de notation extra financière.

SUV : *Sport Utility Vehicle*.

SRP : système Renault de protection.

T

teq CO₂ : tonnes équivalent CO₂.

TFI : test de Français international.

TACE : taux d'activité congés exclus.

TMA : tierce maintenance applicative.

TPI : titre au porteur identifiable.

U

UE : Union européenne.

UEM : Union économique et monétaire.

V

VAR : *value at risk*.

VPC : vente par correspondance.

VHU : véhicules hors d'usage.

VN : véhicules neufs.

VO : véhicules d'occasion.

VP : véhicules particuliers.

VU : véhicules utilitaires.

VIE : volontariat international en entreprise.

W

WEF : *World Economic Forum*.

Z

ZE : zéro émission.



Conception & réalisation  Labrador +33 (0)1 53 06 30 80

Couverture : Eurokapi, Crédit photo : Anthony Bernier



Certifié FSC, à base de pates provenant de forêts gérées de façon responsable sur un plan environnemental, économique et social.



CAPTUR