

GROUPE RENAULT

AMENDEMENT

AU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019



Ce présent amendement au document d'enregistrement universel 2019 a été déposé le 11 juin 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

REMARQUES GENERALES

Le présent amendement actualise le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'autorité des marchés financiers le 19 mars 2020 et doit être lu conjointement au Document d'enregistrement universel 2019.

Une table de concordance est fournie dans le présent amendement permettant d'identifier, dans une colonne dédiée, les informations du Document d'enregistrement universel 2019 faisant l'objet d'une actualisation dans cet amendement. Le Document d'enregistrement universel 2019 ainsi que le présent amendement y afférent sont disponibles sur le site Internet du Groupe Renault à la page Finance, ainsi que sur le site de l'AMF (www.amf-france.org).

SOMMAIRE

1 - COMMUNIQUES DE PRESSE.....	3
Communiqué de presse du 3 juin 2020 – Mise en place d'une convention de crédit de 5 milliards d'euros bénéficiant de la garantie de l'Etat français	3
Communiqué de presse du 29 mai 2020 – Projet de plan de réduction des coûts fixes de 2 milliards d'euros sur 3 ans	3
Communiqué de presse du 28 mai 2020 - Contribution de Nissan aux résultats de Renault.....	5
Communiqué du Conseil d'administration de Renault du 29 avril 2020.....	5
Communiqué de presse du 23 avril 2020 – Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020	6
Communiqué de presse du 30 mars - Arrêt des usines du Groupe compte-tenu de l'impact de la crise sanitaire du COVID-19.....	9
2 - ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE.....	10
3 - L' ALLIANCE	11
4 - LES FACTEURS DE RISQUES.....	13
1.6 Facteurs de risques	13
1.6.1 Facteurs de risques pour l'automobile (y compris le groupe AVTOVAZ).....	15
1.6.1.1 Risques liés à la stratégie et à la gouvernance	15
1.6.1.2 Risques liés aux opérations.....	16
1.6.1.3 Risques liés aux fonctions transversales	21
1.6.2 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)	27
1.6.2.1 Risques liés à l'environnement de l'entreprise.....	27
1.6.2.2 Risques financiers.....	28
1.6.2.3 Risques liés aux produits	30
1.6.2.4 Risques opérationnels transversaux au Financement des ventes	32
5 - INFORMATION FINANCIÈRE DU PREMIER TRIMESTRE 2020 PUBLIÉE LE 23 AVRIL 2020 ...	33
6 - REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	34
7 - CONSEIL D'ADMINISTRATION : REMPLACEMENT D'UN ADMINISTRATEUR.....	35
8 - RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	37
9 - ASSEMBLEE GENERALE 2020 DE RENAULT	37
10 - ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL.....	55
11 - TABLE DE CONCORDANCE.....	56

1 – COMMUNIQUES DE PRESSE

Les communiqués publiés postérieurement à l'enregistrement du Document d'enregistrement universel 2019 sont présentés dans ce chapitre, et sont les suivants :

Communiqué de presse du 3 juin 2020 – Mise en place d'une convention de crédit de 5 milliards d'euros bénéficiant de la garantie de l'Etat français

Le Groupe Renault annonce la mise en place d'une convention de crédit de 5 milliards d'euros bénéficiant de la garantie de l'Etat français.

Boulogne-Billancourt, le 3 juin 2020

Le Groupe Renault annonce la mise en place avec un pool de banques d'une convention d'ouverture de crédit d'un montant total maximum de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'Etat français.

Cette ouverture de crédit, qui pourra être utilisée en tout ou partie, permettra d'assurer le financement des besoins de liquidité du groupe, dans un contexte de crise sans précédent.

Les principales caractéristiques de cette ouverture de crédit sont les suivantes :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale de chaque tirage de 12 mois, avec faculté pour Renault de proroger la maturité de trois ans ;
- une garantie de l'Etat français à hauteur de 90% du montant total emprunté ;
- un pool bancaire composé de cinq banques : BNP Paribas, Crédit Agricole, HSBC France, Natixis et Société Générale.

Communiqué de presse du 29 mai 2020 – Projet de plan de réduction des coûts fixes de 2 milliards d'euros sur 3 ans

Groupe Renault présente son projet de plan de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur trois ans.

- **L'objectif de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur 3 ans vise à restaurer la compétitivité du Groupe et assurer son développement sur le long terme dans le cadre de l'Alliance.**
- **Le projet de plan s'appuie sur l'efficacité des opérations au sein du Groupe Renault : en simplifiant les processus, en réduisant la diversité des composants au sein des véhicules et en ajustant les capacités industrielles.**
- **Les évolutions envisagées seront mises en œuvre en concertation, dans le cadre d'un dialogue permanent, avec les partenaires sociaux et les collectivités locales.**

Boulogne-Billancourt, le 29 mai 2020

Comme il s'y était engagé lors de la présentation de ses résultats annuels, le Groupe Renault présente aujourd'hui son projet de plan de transformation dont l'objectif est de réaliser une économie de plus de 2 milliards d'euros sur 3 ans et de constituer les bases d'une nouvelle compétitivité.

Les difficultés rencontrées par le Groupe, la crise majeure à laquelle est confrontée l'industrie automobile et les urgences liées à la transition écologique, sont autant d'impératifs qui conduisent l'entreprise à accélérer sa transformation.

Le projet de plan permettra de renforcer la résilience de l'entreprise en privilégiant la génération de Cash Flow, tout en maintenant le client au centre des priorités. Il s'appuie sur une approche plus efficace des activités opérationnelles et une gestion rigoureuse des ressources.

Au-delà, le projet de plan tend à poser les bases d'un développement pérenne du Groupe Renault. En France, celui-ci s'organiserait autour de pôles d'activités stratégiques d'avenir : les véhicules électriques, les véhicules utilitaires, l'économie circulaire et l'innovation à forte valeur ajoutée. Ces grands pôles d'excellence régionaux basés en France constitueraient le cœur de la reconquête du Groupe. A Flins et Guyancourt, le Groupe réorganiserait ses activités.

Si le Groupe Renault envisage de procéder aux ajustements d'effectifs nécessaires pour permettre un retour à une croissance rentable et durable, il s'engage à ce qu'ils soient réalisés à travers un dialogue exemplaire avec les partenaires sociaux et les collectivités locales. Ce projet d'ajustement des effectifs s'appuierait sur des mesures de reconversion, de mobilité interne et des départs volontaires. Il s'étalerait sur 3 ans et concernerait en France près de 4 600 postes auxquels s'ajouterait la réduction de plus de 10 000 autres postes dans le reste du monde.

« J'ai confiance dans nos atouts, dans nos valeurs et dans la direction de l'entreprise pour réussir la transformation envisagée et redonner à notre Groupe toute sa valeur en déployant ce plan. Les évolutions projetées sont fondamentales pour assurer la pérennité de l'entreprise et son développement sur le long terme. C'est collectivement et avec le soutien de nos partenaires de l'Alliance que nous serons capables d'atteindre nos objectifs et de faire du Groupe Renault un acteur majeur de l'industrie automobile des prochaines années. Nous avons parfaitement conscience de la responsabilité qui est la nôtre et la transformation envisagée ne pourra se faire que dans le respect de l'ensemble des parties prenantes de notre Groupe et dans le cadre d'un dialogue social exemplaire » a déclaré Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'Administration de Renault.

« Dans un contexte fait d'incertitudes et de complexité, ce projet est vital pour garantir une performance solide et durable, avec comme priorité la satisfaction de nos clients. En tirant parti de nos nombreux atouts comme le véhicule électrique, en capitalisant sur les ressources et technologies du Groupe Renault et de l'Alliance, en réduisant la complexité de développement et de production de nos véhicules, nous voulons générer des économies d'échelle dans le but de rétablir notre rentabilité globale et d'assurer notre développement en France et à l'international. Ce projet doit permettre à terme d'envisager l'avenir avec confiance », a ajouté Clotilde Delbos, directeur général de Renault par intérim.

Le projet inclut les principaux éléments suivants :

- Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts de l'ingénierie, en bénéficiant des acquis renforcés de l'Alliance pour environ 800 M€
 - Rationalisation de la conception et du développement des véhicules : réduction de la diversité des composants, augmentation de la standardisation, programmes Leader – Follower au sein de l'Alliance
 - Optimisation des ressources : concentration du développement des technologies stratégiques à forte valeur ajoutée dans les sites d'ingénierie d'Ile-de-France ; optimisation de l'utilisation des centres de R&D à l'étranger et de la sous-traitance ; optimisation des moyens de validation par l'utilisation accrue du digital.
- Optimisation de l'appareil industriel pour environ 650 M€
 - Accélération de la transformation des usines par la généralisation des outils de l'industrie 4.0.
 - Amélioration des process dans les nouveaux projets d'ingénierie : accélérer la digitalisation et le « design to process ».
 - Redimensionnement des capacités industrielles :
 - Capacités mondiales de production revues de 4 millions de véhicules en 2019 à 3,3 millions d'ici à 2024 (référence Harbour).
 - Ajustement des effectifs de production.
 - Suspension des projets d'augmentation de capacités prévus au Maroc et en Roumanie, étude de l'adaptation des capacités de production du Groupe en Russie, étude de la rationalisation de la fabrication de boîtes de vitesse dans le monde.
 - En France, quatre hypothèses de travail pour optimiser l'appareil industriel feront l'objet d'une concertation approfondie avec l'ensemble des parties prenantes et en particulier les partenaires sociaux et les collectivités locales :
 - Renault lance une concertation pour étudier à partir des usines de Douai et de Maubeuge la création d'un pôle d'excellence optimisé des véhicules électriques et utilitaires légers dans le nord de la France.
 - Réflexion ouverte sur la reconversion de l'usine de Dieppe, à la fin de la production de l'Alpine A110.
 - A Flins, la création d'un écosystème d'économie circulaire sur le site, incluant le transfert des activités de Choisy-le-Roi.
 - En ce qui concerne la Fonderie de Bretagne, Renault lance une revue stratégique.
- Efficience accrue des fonctions supports pour environ 700 M€
 - Optimisation des frais généraux et marketing : digitalisation au service d'une optimisation des frais marketing, rationalisation de l'organisation et réduction des coûts corrélés aux fonctions supports.
- Recentrage des activités pour une meilleure allocation des ressources

Ce recentrage sur le cœur d'activité du Groupe par une évolution de son périmètre concernerait en particulier :

 - Une partie du réseau de distribution intégré RRG en Europe ;
 - Le transfert de la participation de Groupe Renault dans Dongfeng Renault Automotive Company Ltd (DRAC) en Chine à Dongfeng Motor Corporation et l'arrêt des activités de véhicules particuliers thermiques sous marque Renault sur le marché chinois.

Ces projets seront présentés aux instances représentatives du personnel dans le respect de la réglementation en vigueur. Le coût estimé de la mise en œuvre de ce plan est de l'ordre de 1,2 milliard d'euros.

Communiqué de presse du 28 mai 2020 - Contribution de Nissan aux résultats de Renault

Nissan contribue aux résultats de Renault à hauteur de -3 573 millions d'euros au titre du 1er trimestre 2020

Nissan a publié aujourd'hui les résultats du quatrième trimestre de son exercice fiscal 2019/2020 couvrant la période du 1er avril 2019 au 31 mars 2020.

Le résultat publié par Nissan en normes comptables japonaises au titre du quatrième trimestre de son exercice fiscal 2019/2020 (période du 1er janvier au 31 mars 2020) se traduira dans le résultat net du premier trimestre 2020 de Renault par une contribution négative estimée à -3 573 millions d'euros⁽¹⁾ après retraitements IFRS (-976 millions d'euros).

(1) sur la base d'un taux de change de 120,1 yens pour un euro en moyenne sur le trimestre.

Communiqué du Conseil d'administration de Renault du 29 avril 2020

- **Cooptation de Monsieur Joji Tagawa, en qualité d'administrateur proposé par Nissan**
- **Tenue de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 19 juin 2020 à huis clos**

Boulogne-Billancourt, le 29 avril 2020

Le Conseil d'administration de Renault, réuni ce jour sous la présidence de Monsieur Jean-Dominique Senard, a coopté Monsieur Joji Tagawa, en qualité d'administrateur proposé par Nissan. Il remplace Monsieur Yasuhiro Yamauchi, démissionnaire le 23 avril 2020, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2022. L'Assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2020 sera appelée à ratifier la cooptation de Monsieur Joji Tagawa.

Monsieur Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, a déclaré : « En mon nom et au nom du Conseil d'administration, je remercie Monsieur Yasuhiro Yamauchi pour son engagement et sa contribution aux travaux du Conseil d'administration, en tant qu'administrateur représentant Nissan et membre du Comité de stratégie. Je salue également l'arrivée de Monsieur Joji Tagawa au sein de notre Conseil pour poursuivre la bonne dynamique des relations entre les partenaires de l'Alliance. »

Le Conseil d'administration a, par ailleurs, tenu compte de l'état d'urgence sanitaire lié à l'épidémie de Covid-19 pour décider, en application des dispositions de l'Ordonnance n°2020-321 du 25 mars 2020, que l'Assemblée générale des actionnaires convoquée le vendredi 19 juin 2020 à 15h00 se tiendra hors la présence physique des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y participer. Les détails relatifs à la participation des actionnaires à cette Assemblée générale à huis clos seront précisés dans la documentation habituelle de l'Assemblée générale qui sera disponible sur le site Internet de la Société. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique du site Internet dédiée à l'Assemblée générale pour connaître toutes les informations à jour sur les modalités de tenue de l'Assemblée générale et d'exercice de leurs droits.

Biographie de Monsieur Joji Tagawa :

Joji Tagawa est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université de Keio au Japon. Il a rejoint la société Nissan Motor Co. en 1983. Au sein de la direction financière, il a occupé divers postes de direction au niveau des relations publiques mondiales et des relations investisseurs. En avril 2006, Joji Tagawa a été nommé directeur d'exploitation, responsable des départements finances et relations investisseurs. Il a été nommé Corporate Vice-President de Nissan Motor Co., Ltd, responsable du département des relations investisseurs et du département fusions et acquisitions en avril 2014 et est Senior Vice-President depuis décembre 2019.

Communiqué de presse du 23 avril 2020 – Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020

Le Groupe Renault enregistre un chiffre d'affaires de 10 125 millions d'euros au premier trimestre 2020

- Les ventes du Groupe baissent de 25,9 % à 672 962 véhicules sur un marché mondial qui décroît de 24,6 %¹.
- Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 10 125 millions d'euros sur le trimestre, soit un repli de 19,2 %. A taux de change et périmètre constants², la baisse aurait été de 18,3 %.
- Le Conseil d'administration de Renault SA a décidé le 9 avril 2020 de ne plus proposer la distribution de dividendes à l'Assemblée générale du 19 juin 2020.
- En raison de la pandémie de Covid-19, le Groupe a suspendu sa guidance 2020 en mars 2020. A ce jour, l'impact qu'aura cette pandémie sur les résultats du Groupe est toujours impossible à évaluer. Le Groupe Renault communiquera une nouvelle guidance dès qu'il estimera être en mesure de le faire.

Boulogne-Billancourt, 23 avril 2020

RÉSULTATS COMMERCIAUX : FAITS MARQUANTS DU PREMIER TRIMESTRE

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 au premier trimestre 2020, le marché automobile mondial a subi un repli de 24,6 % par rapport au premier trimestre 2019. Afin de protéger ses salariés, et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a suspendu ses activités commerciales et de production dans la plupart des pays au cours du mois de mars et a vu ses ventes totales baisser de 25,9 %, à 672 962 unités au premier trimestre 2020, par rapport à l'année précédente.

En Europe, sur un marché en recul de 26,2 %, les ventes du Groupe Renault baissent de 36,0 % à 321 756 unités avec une forte accélération de cette baisse en fin de trimestre en raison de l'arrêt de l'essentiel des activités industrielles et commerciales du Groupe. La marque Dacia, vendant principalement à des clients particuliers sur un canal en forte baisse notamment en France (-41,7 %), a été fortement impactée et enregistre une baisse de 44,5 % de ses immatriculations. La marque Renault, quant à elle, baisse de 32,3 %.

Sur le segment des véhicules électriques en Europe, la marque Renault a vendu 22 810 véhicules au premier trimestre avec une part de marché de 17,3 % principalement grâce à Nouvelle ZOE.

Hors d'Europe, les ventes du Groupe sont en recul de 13,4 % au premier trimestre. Dans ce contexte de crise, les nouveaux modèles lancés au second semestre de 2019 permettent de réaliser de bonnes performances dans certains pays. En Russie, la marque Renault enregistre une hausse des ventes de 9,2 % grâce au succès d'Arkana, sur un marché en hausse de 1,8 %. En Inde, Triber permet au Groupe d'augmenter ses ventes de 3,5 % malgré un marché en recul de 22,8 %. En Corée du Sud, les ventes du Groupe progressent de 20,1 % grâce au succès de XM3 lancé en février 2020, sur un marché en baisse de 6,8 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU TRIMESTRE PAR SECTEUR OPERATIONNEL

Au premier trimestre 2020, le chiffre d'affaires du Groupe atteint 10 125 millions d'euros (-19,2 %). A taux de change et périmètre constants¹, la baisse aurait été de 18,3 %.

Le chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ s'établit à 8 591 millions d'euros, en repli de 21,3 %. Cette variation s'explique essentiellement par une baisse des volumes (-14,1 points). L'impact des ventes aux partenaires est négatif de -6,1 points. Cette variation résulte de la forte baisse de la production de véhicules et composants pour Nissan, Daimler et Opel. Les effets de change ont été négatifs à hauteur de -1,4 point, principalement liés à la dévaluation du Peso argentin et du Real brésilien. L'effet prix est positif de 2,8 points suite aux hausses de tarif pour couvrir les dévaluations et l'enrichissement des produits. Les effets mix et les autres effets pèsent respectivement pour -1 point et -1,5 point.

La contribution d'AVTOVAZ au chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 701 millions d'euros sur le trimestre, en baisse de 8,6 % tenant compte d'un effet de change positif de 14 millions d'euros.

Les Services de mobilité sont désormais présentés dans un secteur d'activité spécifique et représentent 6 millions d'euros de chiffre d'affaires au premier trimestre 2020.

¹ L'évolution du marché mondial toutes marques (MTM) indique la variation annuelle des volumes de ventes* de véhicules particuliers et utilitaires** dans les principaux pays y compris USA et Canada, fournis selon les pays par les autorités officielles ou organismes statistiques, et consolidés par le Groupe Renault afin de composer ce marché mondial.

*Ventes : immatriculations ou livraisons ou facturations selon les données disponibles dans chaque pays consolidé.

**Véhicules utilitaires de moins de 5,1 tonnes.

² Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change et périmètre constants, le Groupe Renault recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens annuels de l'exercice précédent, et en excluant les variations de périmètres significatives intervenues au cours de l'exercice.

Le Financement des ventes (RCI Banque) réalise un chiffre d'affaires de 827 millions d'euros ce trimestre, en baisse de 2,0 % par rapport à 2019 principalement en raison d'un effet de change négatif de 19 millions d'euros lié au Peso argentin et au Real brésilien. Le nombre de nouveaux contrats de financement diminue de 10,4 % suite à la baisse des volumes de ventes. Compte tenu d'une durée moyenne des contrats de financement en portefeuille de plus de trois ans et de la bonne performance commerciale sur l'ensemble de l'année 2019, les actifs productifs moyens ont continué à progresser (+6,1 % par rapport au premier trimestre 2019) et atteignent 49,3 milliards d'euros à fin mars 2020.

Au 31 mars 2020, les stocks totaux (y compris le réseau indépendant) représentent 660 000 véhicules contre 656 000 à fin mars 2019.

L'activité Automobile dispose, au 31 mars 2020, de réserves de liquidité de 10,3 milliards d'euros (15,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019).

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de Covid-19, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets de cette crise sans précédent, le Conseil d'administration de Renault a décidé, le 9 avril 2020, de ne plus proposer la distribution de dividendes à son Assemblée générale du 19 juin 2020.

PERSPECTIVES 2020

Comme indiqué le 20 mars 2020 lors de la publication du Document d'enregistrement universel, le Groupe a suspendu sa guidance pour 2020 en raison des incertitudes liées à la crise mondiale de Covid-19 et des fermetures d'usines et d'établissements commerciaux dans de nombreux pays. Le Groupe entreprend de redémarrer l'activité commerciale et de production dans les pays où les conditions de sécurité et réglementaires le permettent, et mettra en œuvre toutes les mesures appropriées pour répondre efficacement à la demande commerciale.

A ce jour, l'impact qu'aura cette crise sur les résultats du Groupe est toujours impossible à évaluer. Le Groupe Renault communiquera une nouvelle guidance dès qu'il estimera être en mesure de le faire.

¹ Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change et périmètre constants, le Groupe Renault recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens annuels de l'exercice précédent, et en excluant les variations de périmètres significatives intervenues au cours de l'exercice.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE DU GROUPE RENAULT

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation 2020/2019
1^{er} trimestre			
Automobile hors AVTOVAZ	8 591	10 916	-21,3 %
AVTOVAZ	701	767	-8,6 %
Services de mobilité	6	-	+++
Financement des ventes	827	844	-2,0 %
Total	10 125	12 527	-19,2 %

TOTAL DES VENTES DU GROUPE VP+VU PAR REGION

	Cumul à fin mars		
	2020	2019	% variation
France	110 467	178 057	-38,0%
Europe ⁽¹⁾ (hors France)	211 283	324 996	-35,0%
Total France + Europe	321 756	503 072	-36,0%
Afrique Moyen Orient Inde Pacifique	85 221	106 238	-19,8%
Eurasie	168 191	158 454	+6,1%
Amériques	76 637	97 935	-21,7%
Chine	21 157	42 703	-50,5%
Total hors France + Europe	351 206	405 330	-13,4%
Monde	672 962	908 402	-25,9%

⁽¹⁾ Europe = Union européenne (hors France, Roumanie), Islande, Norvège, Suisse, Serbie et les pays des Balkans

LES 15 PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE RENAULT A FIN MARS 2020

Cumul à fin mars 2020	Volumes ⁽¹⁾ (en unités)	Pénétration VP+VU (en %)
1 Russie	115 713	29,04
2 France	110 467	24,38
3 Allemagne	43 298	5,65
4 Brésil	41 387	7,81
5 Italie	33 413	8,83
6 Espagne + Canaries	28 284	11,08
7 Turquie	22 780	18,31
8 Chine	21 100	0,65
9 Corée du Sud	19 988	5,27
10 Inde	19 858	2,55
11 Royaume-Uni	17 707	3,20
12 Belgique Luxembourg	16 733	10,42
13 Maroc	13 523	42,07
14 Pologne	11 514	9,53
15 Argentine	11 490	13,26

⁽¹⁾ Chiffres de ventes hors Twizy

TOTAL DES VENTES DU GROUPE VP+VU PAR MARQUE

	Cumul à fin mars		
	2020	2019	% variation
RENAULT			
VP	353 599	471 076	-24,9%
VU	74 330	105 968	-29,9%
VP+VU	427 929	577 044	-25,8%
RENAULT SAMSUNG MOTORS			
VP	19 535	15 690	+24,5%
DACIA			
VP	101 778	171 392	-40,6%
VU	8 501	12 640	-32,7%
VP+VU	110 279	184 032	-40,1%
LADA			
VP	87 884	90 892	-3,3%
VU	2 628	2 593	+1,3%
VP+VU	90 512	93 485	-3,2%
ALPINE			
VP	367	1 409	-74,0%
JINBEI&HUASONG			
VP	851	1 908	-55,4%
VU	19 205	34 834	-44,9%
VP+VU	20 056	36 742	-45,4%
GROUPE RENAULT			
VP	568 298	752 367	-24,5%
VU	104 664	156 035	-32,9%
VP+VU	672 962	908 402	-25,9%

Communiqué de presse du 14 avril 2020 – Groupe Renault lance sa nouvelle stratégie en Chine

- **Groupe Renault recentre ses activités en Chine sur le véhicule utilitaire (VU) et le véhicule électrique (VE)**
- **Groupe Renault transfèrera sa participation dans Dongfeng Renault Automotive Company Ltd (DRAC) à Dongfeng Motor Corporation. DRAC cessera ses activités liées à la marque Renault**
- **Le VU, porté par Renault Brilliance Jinbei Automotive Co., Ltd. (RBJAC), s'appuiera sur le patrimoine de Jinbei et le savoir-faire de Renault**
- **Le VE sera développé à travers les deux coentreprises existantes : eGT New Energy Automotive Co., Ltd (eGT) and Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd (JMEV).**

Boulogne-Billancourt, 14 avril 2020

Groupe Renault annonce, ce jour, sa nouvelle stratégie pour le marché chinois qui s'appuie sur deux principaux piliers : les véhicules électriques (VE) et les véhicules utilitaires (VU).

Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, les activités du Groupe Renault en Chine seront menées comme suit :

Sur le marché chinois du véhicule particulier thermique

Concernant les véhicules particuliers thermiques, Groupe Renault a conclu un accord préliminaire avec Dongfeng Motor Corporation en vertu duquel Renault transfère ses actions à Dongfeng. DRAC cessera ses activités liées à la marque Renault.

Renault continuera à fournir un service après-vente de haute qualité à ses 300 000 clients à travers les concessionnaires Renault mais aussi via des synergies au sein de l'Alliance.

Les développements futurs des voitures particulières de la marque Renault seront détaillés ultérieurement dans le cadre du nouveau plan moyen terme du Groupe Renault.

Par ailleurs, Renault et Dongfeng poursuivront leur coopération avec Nissan sur les moteurs de nouvelle génération, comme la fourniture de composants à la DRAC et la licence diesel à Dongfeng Automobile Co., Ltd. Renault et Dongfeng s'engageront aussi dans une coopération innovante dans le domaine des véhicules connectés intelligents.

Sur le marché chinois du véhicule utilitaire léger

Taux d'urbanisation croissant, extension du e-commerce, développement des transports en centres-villes et polyvalence des usages clients sont les principales caractéristiques du marché des véhicules utilitaires légers en Chine. Ce marché en rapide évolution a atteint 3,3 millions de véhicules vendus en 2019 et devrait continuer à croître progressivement. Renault Brilliance Jinbei Automotive Co., Ltd. (RBJAC), lancé en décembre 2017, est le pilier de l'activité VU du Groupe Renault en Chine.

Groupe Renault est le leader du marché des véhicules utilitaires en Europe en termes de volumes de ventes des véhicules utilitaires légers et des véhicules utilitaires électriques.

Jinbei est une marque bien établie avec 1,5 million de clients en Chine et près de 162 000 ventes en 2019. Grâce à l'expertise et aux technologies de Renault, RBJAC modernise les modèles Jinbei et étend sa gamme, avec un total de cinq produits principaux d'ici à 2023. La coentreprise prévoit également des exportations dans le futur.

Sur le marché chinois du véhicule électrique

Avec 860 000 véhicules électriques vendus en 2019, la Chine est de loin le plus grand marché du VE au monde. Les ventes de VE devraient atteindre 25 % du marché chinois d'ici à 2030.

Groupe Renault, pionnier du véhicule électrique, a vendu près de 270 000 VE dans le monde depuis 2011. Il dispose ainsi d'un fort avantage concurrentiel en Chine comme le démontre le lancement réussi de Renault City K-ZE, premier VE issu d'une coentreprise, en concurrence directe avec les meilleurs constructeurs automobiles locaux sur le segment A.

Groupe Renault prévoit aussi de renforcer son partenariat avec Nissan et Dongfeng au sein de la coentreprise eGT pour faire de K-ZE une voiture mondiale. Un dérivé basé sur le concept « Dacia Spring » sera commercialisé en Europe à partir de 2021.

JMEV est un acteur agile et efficace du VE depuis sa création en 2015. Avec le soutien de Renault en qualité et technologies, JMEV prévoit de couvrir 45 % du marché chinois des VE en 2022 avec quatre modèles principaux.

Cette nouvelle stratégie pour la Chine consolidera les avantages concurrentiels de Renault afin de maintenir une présence long terme sur le marché chinois et de maximiser les synergies avec Nissan dans le cadre du nouveau concept de "leader-follower" de l'Alliance.

« Nous ouvrons un nouveau chapitre en Chine. Nous allons nous concentrer sur les véhicules électriques et les véhicules utilitaires légers, les deux principaux moteurs de la mobilité propre de demain, et tirer efficacement parti de notre relation avec Nissan » a déclaré François Provost, directeur des opérations de la région Chine du Groupe Renault.

Communiqué du Conseil d'administration de Renault du 9 avril 2020

- **L'Assemblée générale annuelle des actionnaires est fixée au 19 juin 2020**
- **Suppression du dividende au titre de l'exercice 2019**
- **Baisse de 25% des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux**
- **Baisse de 25% des jetons de présence 2020 des administrateurs**

Boulogne-Billancourt, le 9 avril 2020

Le Conseil d'administration de Renault, réuni en séance ce jour sous la présidence de Jean-Dominique Senard, a fixé au 19 juin 2020 l'Assemblée générale annuelle des actionnaires initialement prévue le 24 avril 2020. Les modalités de cette Assemblée générale seront précisées aux actionnaires ultérieurement. L'assemblée générale des porteurs de titres participatifs est quant à elle fixée au 12 juin 2020.

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration de Renault a décidé de ne plus proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale.

Dans le même état d'esprit enfin, l'ensemble des membres du Conseil d'administration de Renault ont décidé de revoir à la baisse leur rémunération : Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'Administration diminue de 25% sa rémunération pour le second trimestre 2020 au minimum et les administrateurs décident à l'unanimité de diminuer de 25% le montant de leurs jetons de présence 2020. Les économies réalisées seront reversées au fonds de solidarité mis en place dans le cadre du Contrat de solidarité et d'avenir conclu le 2 avril 2020.

Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, a décidé aussi de diminuer sa rémunération de 25% pour le second trimestre 2020 au minimum.

Communiqué de presse du 30 mars - Arrêt des usines du Groupe compte-tenu de l'impact de la crise sanitaire du COVID-19

Boulogne -Billancourt, le 30 mars 2020

Le Groupe Renault informe que, compte tenu de l'impact de la crise sanitaire de COVID-19, toutes les usines du Groupe sont désormais à l'arrêt, à l'exception des usines en Chine et en Corée du Sud qui ont repris leur activité ou sont en cours de reprise. Le Groupe prévoit de relancer les activités de production dans les pays concernés dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre toutes les mesures nécessaires pour répondre efficacement à la demande commerciale.

2 - ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Actualisation du chapitre 1.8 EVENEMENTS POST-CLOTURE

Le chapitre 1.8 du Document d'enregistrement universel 2019 (page 123) est annulé et remplacé par ce qui suit :

- Le 28 janvier 2020, le Conseil d'administration de Renault a décidé de nommer Monsieur Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault S.A. et de Président de Renault s.a.s., et de nommer Madame Clotilde Delbos en qualité de Directeur général adjoint de Renault, avec effet à compter du 1er juillet 2020 (pour plus de détails, voir chapitre 3.1 du DEU2019).
- Entre le 31 décembre 2019, date de clôture de l'exercice, et la date de publication du document d'enregistrement universel, est survenue l'épidémie de coronavirus (COVID-19). Dans le contexte de cette pandémie et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements à date de publication de cet amendement, le Groupe Renault a suspendu l'activité de ses établissements commerciaux dans de nombreux pays. Pour les mêmes raisons, toutes les usines du Groupe ont été mises à l'arrêt.
La reprise partielle et progressive de l'activité dans les usines commence depuis le 13 avril en Europe en appliquant un protocole de sécurité très strict. Le Groupe prévoit de relancer les activités de production dans les pays concernés dès que les conditions le permettront et mettra en œuvre toutes les mesures nécessaires pour répondre efficacement à la demande commerciale.
- En raison de la pandémie de Covid-19, le Groupe a suspendu sa guidance 2020 en mars 2020. A ce jour, l'impact qu'aura cette pandémie sur les résultats du Groupe est toujours impossible à évaluer. Le Groupe Renault communiquera une nouvelle guidance dès qu'il estimera être en mesure de le faire.
- Abaissement de la notation financière par les agences : (pour plus de détails, voir page 24 du présent document)
 - Le 28 mai 2020, Moody's a abaissé la note de la dette Renault à Ba2, avec une perspective négative
 - Le 9 avril 2020, Standard & Poor's a abaissé la note de la dette de Renault à BB+ avec une perspective négative. (BBB- / surveillance avec implication négative au préalable)
 - Le 27 mars 2020, Fitch Ratings a abaissé la note de Renault à BB+ avec une perspective négative. (BBB- / perspective négative au préalable)
- Le 9 avril 2020, le Conseil d'administration de Renault SA a fixé la nouvelle date de l'Assemblée générale des actionnaires initialement prévue le 24 avril 2020, et a décidé de ne plus proposer la distribution de dividendes à l'Assemblée générale du 19 juin 2020.
- Le 23 avril 2020, le Groupe Renault a enregistré un chiffre d'affaires de 10 125 millions d'euros au premier trimestre 2020, soit un repli de 19,2% par rapport au premier trimestre 2019 avec des ventes en recul de 25,9 % à 672 962 véhicules.

3 – L' ALLIANCE

Actualisation du chapitre 1.2 L'ALLIANCE, section 1.2.3 Fonctionnement de l'Alliance en 2019

Le 27 mai 2020, Le Conseil opérationnel de l'Alliance a présenté le nouveau *business model* de l'Alliance afin d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de ses trois entreprises membres.

La section 1.2.3.1 « Le Conseil opérationnel de l'Alliance » du Document d'enregistrement universel 2019 (p 59) est ainsi complétée par les informations suivantes :

« Groupe Renault, Nissan Motor Co, Ltd. et Mitsubishi Motors Corporation, membres de l'une des plus grandes alliances automobiles au monde, ont présenté le 27 mai 2020, plusieurs orientations stratégiques, dans le cadre d'un nouveau *business model* de coopération visant à améliorer la compétitivité et la rentabilité des trois entreprises.

Les trois membres prévoient de s'appuyer sur les atouts existants de l'Alliance, comme les achats communs, en tirant parti de leur position de leader et de leurs atouts géographiques respectifs pour soutenir le développement de leurs partenaires.

Les trois entreprises approuvent les principes du système « *leader-follower* » pour les projets véhicules sur lesquels ils vont coopérer :

- Renforcer la stratégie de standardisation de l'Alliance, depuis la plateforme jusqu'au véhicule complet ;
- Par segment de produits, déterminer un « véhicule mère » (voiture leader), et les « véhicules sœurs » (voitures follower), développés par l'entreprise leader avec le soutien de l'équipe des followers ;
- Veiller à ce que les véhicules leaders et followers des trois entreprises soient produits dans un environnement le plus compétitif possible, y compris en regroupant la production lorsque cela est jugé pertinent ;
- Continuer à développer les synergies sur les véhicules utilitaires, où le modèle « *leader-follower* » est déjà appliqué ;

Le principe « *leader-follower* » devrait permettre de réduire les coûts et les dépenses d'investissements par modèle jusqu'à 40 % pour les véhicules conçus sous ce nouveau schéma. Ces avantages devraient venir s'ajouter aux synergies déjà réalisées aujourd'hui.

L'Alliance a également approuvé le principe de la désignation de différentes parties du monde comme « régions de référence », chaque entreprise se concentrant sur ses régions clés dans le but d'être parmi les plus compétitives et de servir de référence aux autres afin de renforcer leur propre compétitivité.

Selon ce principe, Nissan deviendra le référent en Chine, Amérique du Nord et Japon ; Renault pour l'Europe, la Russie, l'Amérique du Sud et l'Afrique du Nord ; et Mitsubishi Motors pour l'ASEAN et l'Océanie.

Chaque membre devenant une entreprise de référence dans sa région respective, les synergies augmenteront afin de maximiser le partage des coûts fixes, ainsi que l'exploitation des actifs de chaque entreprise.

Les plans produits des entreprises suivront le schéma « *leader-follower* », et les véhicules leader et followers seront produits selon le schéma le plus compétitif. Par exemple :

- Le renouvellement du segment des C-SUV après 2025 sera mené par Nissan, tandis que le futur renouvellement du segment des B-SUV en Europe sera mené par Renault.
- En Amérique latine, les plateformes des véhicules du segment B seront rationalisées, passant de quatre variantes à une seule pour les produits Renault et Nissan. Cette plateforme sera produite dans deux usines, chacune fabriquant à la fois pour Renault et Nissan.
- En Asie du Sud-Est et au Japon, les membres de l'Alliance poursuivront certaines opportunités selon le même schéma, comme la collaboration entre Nissan et Mitsubishi Motors pour la Kei-Car.

En tenant compte de tous ces éléments, près de 50 % des modèles de l'Alliance seront développés et produits sous le système « *leader-follower* » d'ici à 2025.

En termes d'efficacité technologique, les membres de l'Alliance continueront à capitaliser sur les actifs existants afin de garantir que chaque entreprise membre poursuit le partage des investissements dans les plateformes, les groupes motopropulseurs et les technologies. Ce partage a d'ores et déjà prouvé son efficacité dans le développement des groupes motopropulseurs et des plateformes et a permis de réussir le lancement de la plateforme CMF-B pour Renault Clio et Nissan Juke, ainsi que la plateforme Kei Car pour Nissan Dayz et Mitsubishi eK Wagon. Les plateformes CMF-C/D et CMF-EV suivront bientôt.

Le schéma « *leader-follower* » sera étendu des plateformes et des groupes motopropulseurs à toutes les technologies clés, le leadership étant attribué comme suit :

- Conduite autonome : Nissan
- Technologies des voitures connectées : Renault pour la plateforme Android et Nissan en Chine
- E-body - le système principal de l'architecture électrique-électronique : Renault
- Moteur e-PowerTrain (ePT) : CMF-A/B ePT – Renault ; CMF-EV ePT – Nissan
- PHEV pour les segments C/D : Mitsubishi

Ce nouveau business model permettra aux entreprises membres de tirer le meilleur parti de leur expertise et de leur compétitivité pour renforcer l'Alliance dans son ensemble dans un environnement automobile mondial en pleine mutation. »

4 - LES FACTEURS DE RISQUES

Actualisation du chapitre 1.6 FACTEURS DE RISQUES

Le chapitre 1.6 du Document d'enregistrement universel 2019 (pages 98 à 115) est annulé et remplacé par ce qui suit :

1.6 Facteurs de risques

Le Groupe identifie les facteurs de risques auxquels il est exposé en s'appuyant sur sa démarche formalisée de gestion des risques. Il est rappelé que le Groupe comprend trois secteurs opérationnels : l'Automobile du Groupe Renault hors AVTOVAZ (ci-après désigné « l'Automobile »), le groupe AVTOVAZ et le Financement des ventes (groupe RCI Banque). Chacun de ces secteurs opérationnels dispose de son propre dispositif de gestion des risques et s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés. Ces dispositifs sont décrits aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2 du Document d'enregistrement universel pour l'Automobile et 1.5.3 pour le Financement des ventes. Pour le groupe AVTOVAZ, le dispositif de gestion des risques est spécifique ; il est toutefois appuyé sur des méthodologies largement partagées et qui font l'objet d'échanges étroits avec le Groupe Renault, dans une dynamique d'harmonisation et de montée en maturité progressives.

Cette identification des risques s'appuie sur des évaluations en impact et probabilité de survenance résiduels (après prise en compte des plans de traitement), termes dont le produit constitue la criticité. Les facteurs de risques présentés dans ce chapitre sont, à la date du présent Document, ceux identifiés par le Groupe comme pouvant avoir un effet défavorable significatif sur son image, ses actifs, la conduite de ses activités, ses performances ou la réalisation de ses objectifs et dont la criticité est évaluée aux niveaux supérieurs des échelles de risque du Groupe.

Il ne peut toutefois être exclu que d'autres facteurs de risques, présentement jugés non significatifs ou non identifiés, puissent à l'avenir affecter le Groupe de manière adverse. Également, d'éventuelles évolutions du plan stratégique moyen terme du Groupe pourraient se traduire par des changements dans la nature ou l'importance relative des facteurs de risques. Il convient, en effet, de noter que la cartographie des risques majeurs du Groupe est mise à jour, chaque année, en interaction étroite avec les travaux de préparation puis de déploiement du plan stratégique moyen terme, afin que ce dernier intègre les plans de traitement destinés à répondre aux risques opérationnels ou stratégiques identifiés.

Les facteurs de risques majeurs résultant de l'analyse du Groupe sont présentés ci-après :

- les facteurs de risques jugés globalement prééminents par le Groupe sont identifiés par le symbole : 
- dans chacune des 7 catégories identifiées, les facteurs de risques dont les criticités sont les plus élevées sont présentés en tête.

Ces éléments sont repris sous forme synthétique dans le tableau suivant :

FACTEURS DE RISQUES POUR L'AUTOMOBILE (Y COMPRIS LE GROUPE AVTOVAZ)

Risques liés à la stratégie et à la gouvernance

- Risque de performance défailante de l'Alliance
- Risque de capacité insuffisante à faire évoluer le modèle d'affaires
- Risque de robustesse imparfaite du dispositif de conformité aux lois et règlements
- Risque d'interruption de la dynamique de redressement opérationnel d'AVTOVAZ



Risques liés aux opérations

- Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19
- Risque lié à des produits ou services insuffisamment adéquats
- Risque de qualité des produits et services insuffisamment compétitive
- Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique
- Risque de défaillance de la performance des chaînes d'approvisionnement
- Risque d'atteinte accidentelle à l'intégrité physique de sites opérationnels



Risques liés aux fonctions transversales

- Risque de défaillance des systèmes d'information
- Risque d'adéquation insuffisante des compétences aux ambitions
- Risque juridique
- Risques financiers



FACTEURS DE RISQUES FINANCEMENT DES VENTES (RCI BANQUE SA)

Risques liés à l'environnement de l'entreprise

- Risques liés à l'implantation géographique
- Risques liés à la conjoncture économique
- Risques liés à l'environnement réglementaire



Risques financiers

- Risques de liquidité
- Risques de change
- Risques de taux
- Risques de contreparties



Risques liés aux produits

- Risques de crédit
- Risques sur valeurs résiduelles
- Risques activité assurance

Risques opérationnels transversaux au financement des ventes

- Risques juridiques et contractuels
- Risques informatiques

1.6.1 Facteurs de risques pour l'automobile (y compris le groupe AVTOVAZ)

1.6.1.1 Risques liés à la stratégie et à la gouvernance

Risque de performance défailante de l'Alliance

L'appartenance du Groupe à l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi apporte une contribution essentielle à la réussite du Groupe et de son plan stratégique. Elle s'accompagne d'une gouvernance (se reporter à la description du fonctionnement de l'Alliance en 2019 au chapitre 1.2.3) et d'exigences spécifiques dont les évolutions et les difficultés de mise en œuvre pourraient induire des perturbations affectant défavorablement la conduite de la stratégie et les performances du Groupe. Celles-ci pourraient en particulier se matérialiser, au-delà des synergies existantes (voir les chapitres 1.1.4.1 pour la mise en commun de sites de production, 1.4.2 pour les nouveaux produits, 1.4.4 pour l'organisation de la R&D) par un partage insuffisamment large ou optimisé, au sein de l'Alliance, des plateformes, des technologies et plus généralement des investissements nécessaires au développement des gammes de produits, menaçant la compétitivité future de l'offre du Groupe, son chiffre d'affaires et ses profits visés.

DISPOSITIF DE GESTION :

L'Alliance a posé, en 2019, les bases d'une nouvelle coopération. Un Conseil opérationnel de l'Alliance a ainsi été mis en place, qui vise en particulier l'amélioration de l'efficacité de l'Alliance, guidée par une profonde compréhension commune des travaux à venir de l'Alliance. Les membres de ce conseil se sont mis d'accord sur des programmes visant à améliorer et à accélérer de manière significative l'efficacité opérationnelle de l'Alliance dans l'intérêt des trois entreprises, notamment par des plans d'action ayant pour objectif de maximiser la contribution de l'Alliance afin de soutenir le plan stratégique et le résultat d'exploitation de chaque entreprise. Fin 2019, un Secrétaire général de l'Alliance a été nommé afin de coordonner et soutenir plusieurs grands projets dans ce cadre.

Le 27 mai 2020, l'Alliance a annoncé adopter un nouveau *business model* de coopération, afin d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de ses trois entreprises membres.

Risque de capacité insuffisante à faire évoluer le modèle d'affaires

Dans un contexte de transformation profonde et durable des marchés et de l'industrie automobiles, le Groupe pourrait être confronté à une capacité insuffisante à faire évoluer, dans un calendrier adapté, son modèle d'affaires (dont la synthèse est présentée pages 8 et 9 du Document d'enregistrement universel 2019), pour anticiper et s'adapter aux changements et ruptures éventuels des marchés, des offres de mobilité et des chaînes de valeurs associées.

Ceci pourrait entraîner un chiffre d'affaires inférieur aux objectifs sur les parties concernées de l'offre commerciale du Groupe, une atteinte à son positionnement concurrentiel, ainsi qu'un déficit de

préparation de son avenir, au-delà des échéances du plan stratégique en cours.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le plan stratégique du Groupe vise à faire de ce risque une opportunité, en mobilisant notamment, au travers, si besoin, de nouvelles organisations, les ressources du Groupe, de l'Alliance, de RCI Banque, de partenariats et d'acquisitions ciblées, mises en œuvre pour structurer une offre forte et innovante de mobilité durable, électrique, autonome et connectée.

Risque de robustesse imparfaite du dispositif de conformité aux lois et règlements

De par son activité internationale, d'une complexité croissante et évolutive, Renault est soumis à des législations et réglementations, de plus en plus nombreuses, complexes et dynamiques, notamment dans les domaines de l'automobile, de l'environnement, de la concurrence, du droit du travail et des nouvelles technologies (voir en particulier le chapitre 1.7 Environnement réglementaire).

Le Groupe pourrait ainsi se trouver exposé à un changement, insuffisamment anticipé ou incorrectement pris en compte par le dispositif de gestion existant, présenté ci-dessous, de législation ou de réglementation. En outre, des changements dans l'application ou l'interprétation des lois et

réglementations existantes par les administrations ou par les tribunaux sont également susceptibles d'intervenir à tout moment.

Ces éventuels écarts d'anticipation ou de prise en compte pourraient se traduire, pour le Groupe et ses dirigeants, par d'éventuelles sanctions pénales, administratives ou financières, pouvant également entraîner, pour le Groupe, une altération de ses capacités à exercer ses activités opérationnelles, de son chiffre d'affaires, de ses profits ou de son image.

DISPOSITIF DE GESTION :

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

Également, le Groupe renforce en permanence sa démarche structurée visant à analyser et assurer la robustesse de sa conformité réglementaire de manière durable et anticipative, sur un périmètre de domaines réglementés comprenant notamment : « concurrence », « lutte contre la fraude et la corruption », « environnement », « santé-sécurité-environnement de travail », « réglementation technique », etc.

Cette démarche est animée par la Direction éthique et compliance, sous la surveillance du Comité d'éthique et de conformité (CEC).

Risque d'interruption de la dynamique de redressement opérationnel d'AVTOVAZ

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à atteindre les objectifs, notamment financiers, associés à la stratégie de montée en puissance du groupe AVTOVAZ (voir en particulier les chapitres 1.1.1.4, page 26, sur la marque LADA et 1.1.4.8, page 45, sur l'exercice 2019 d'AVTOVAZ), en particulier dans un contexte d'affaiblissement de la dynamique du marché automobile russe et des mesures de soutien public locales, contexte qui pourrait freiner la croissance des ventes, obérer la mise en œuvre des plans d'action de restauration de l'efficacité opérationnelle et des marges ainsi que tendre la situation financière.

DISPOSITIF DE GESTION :

Des plans d'action spécifiques sont en place, en liaison étroite avec le Groupe, dans le cadre de la poursuite du redressement opérationnel du groupe AVTOVAZ et dans le contexte, notamment, de l'implémentation du Contrat d'investissement spécial signé fin 2018 par AVTOVAZ avec l'État russe prévoyant une plus forte localisation industrielle, le renforcement des activités locales de R&D et le développement des exports. Ils visent en particulier à accroître la résilience de l'entreprise aux fluctuations de marché, en améliorant l'efficacité opérationnelle en cohérence avec les standards du Groupe Renault.

1.6.1.2 Risques liés aux opérations



Risques liés aux perturbations induites par la pandémie de COVID-19

Le développement progressif, depuis fin décembre 2019, de la pandémie du coronavirus COVID-19 à l'échelle mondiale se traduit par des menaces sanitaires significatives et évolutives dans certains pays où le Groupe opère. Cette situation s'accompagne de la mise en œuvre de mesures publiques, dans différents pays ainsi qu'à leurs frontières, pouvant imposer, notamment, des restrictions à la libre circulation des personnes et des biens et perturber, voire empêcher, l'ouverture des points de vente ou d'après-vente des réseaux de distribution et le bon fonctionnement des sites industriels, selon des calendriers et des durées difficiles à anticiper.

Dans ce contexte et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a ainsi été amené à suspendre l'activité de ses établissements commerciaux et usines dans la plupart des pays dès le mois de mars 2020.

En l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon sa persistance, cette situation pourrait entraîner principalement des impacts sur la santé et la disponibilité des personnels du Groupe, ainsi que sur la performance financière (chiffre d'affaires, cash-flow et trésorerie) et, potentiellement, la valeur de certains actifs au bilan, en raison des perturbations et interruptions temporaires des activités opérationnelles du Groupe et de certains de ses partenaires (ingénierie, chaînes d'approvisionnement, production, commerce en particulier) et en fonction de l'évolution de la demande commerciale.

A titre indicatif, au premier trimestre 2020, les ventes totales du Groupe ont baissé de 25,9% par rapport au

premier trimestre 2019, dans un marché automobile mondial en repli de 24,6 %.

Au 31 mars 2020, l'Automobile dispose d'une réserve de liquidité de 10,3 milliards d'euros constituée de 6,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et de 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées, la réserve de liquidité de RCI Banque s'établissant à 11,5 milliards d'euros.

A ce jour, toutefois, les impacts qu'aura cette crise, en particulier sur les résultats du Groupe, restent impossibles à évaluer.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le Groupe est entièrement mobilisé, notamment au travers d'un dispositif complet de gestion de crise, afin de protéger la santé de ses collaborateurs, en lien avec les autorités publiques, préserver ses actifs et sa capacité d'opérer, et s'adapter aux évolutions de la situation. Il a ainsi pris des dispositions d'organisation spécifique du travail pour assurer les continuités d'activités nécessaires et l'adaptation des ressources (recours au télétravail, mesures de chômage partiel) et entrepris de redémarrer, dès avril, l'activité commerciale et de production dans les pays où les conditions de sécurité et réglementaires le permettent, et mettra en œuvre toutes les mesures appropriées pour anticiper le retour à un contexte plus normatif pour ses personnels et ses activités et pour répondre efficacement à la demande commerciale.



Risque lié à des produits ou services insuffisamment adéquats

Dans l'environnement en forte évolution des marchés automobiles, des réglementations, des attentes des clients et des technologies, le Groupe est exposé à un risque d'adéquation insuffisante entre son offre de produits et services et les attentes des différents marchés, qui pourrait impacter négativement ses ventes, son chiffre d'affaires ou son compte de résultat.

Sont, dans ce cadre, identifiés en particulier des risques spécifiques induits par :

- l'enrichissement des contenus technologiques des véhicules et des écosystèmes associés, particulièrement dans les domaines de la connectivité des véhicules et services associés et du développement du véhicule autonome (voir le chapitre 1.4.1 Le véhicule de demain);
- l'accroissement continu des coûts des véhicules induit par la sévrisation des réglementations (cf chapitre 1.7.1), dont la répercussion correcte sur les prix de vente pourrait s'avérer excessivement difficile, fragilisant ainsi les équations économiques et l'avenir de certains produits ;
- l'ambition spécifique et forte du Groupe en matière de véhicules électriques (voir 1.1.4.1 Renault Z.E. : pionnier et expert sur le marché électrique, Renault ouvre son offensive produit sur l'électrique et 1.4.1 La recherche sur le véhicule électrique (VE)), dans un contexte de dynamique industrielle et de marché intenses, complexes et aux calendriers incertains, notamment conditionnés par des réglementations régionales (CAFE par exemple, en Europe – voir 1.7.1.2) et potentiellement déformés par des politiques d'aides ;
- la transition, en cours, de l'offre de groupes motopropulseurs, en termes de technologies (essence, diesel, hybridation électrique des motorisations thermiques, électrique) et de mix. En particulier, les choix de technologie d'hybridation, qui présentent une sensibilité significative aux coûts ainsi que des prestations client et performances CO₂ différenciées, pourraient s'avérer imparfaitement adaptés ou cadencés, selon les produits et les marchés, contrariant aussi, potentiellement, l'optimisation technico-économique globale définie par le Groupe pour sa trajectoire CAFE.

Si les hypothèses de référence utilisées lors de la décision de développement de produits du Groupe devaient ainsi se trouver fortement remises en cause, le

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

DISPOSITIF DE GESTION :

La définition des futurs produits du Groupe s'appuie sur des études clients et des analyses de la concurrence automobile, afin d'identifier les attentes des marchés et leurs évolutions ainsi que les tendances de l'industrie ; elle se nourrit également, de manière croissante et à une échelle mondiale, d'une veille technologique anticipative, par l'ensemble des acteurs du développement du Groupe, y compris hors automobile.

Le développement de nouveaux modèles ou organes est décidé sur la base de ces travaux et d'une évaluation de la rentabilité anticipée, calculée sur le cycle de vie projeté.

D'un point de vue général, pour assurer la robustesse du plan Produit et maîtriser ses risques, le Groupe s'efforce de :

- maximiser la diffusion d'un même modèle sur de nombreux marchés, ce qui le désensibilise aux possibles fluctuations d'un de ces marchés ;
- proposer un portefeuille Produit varié et équilibré, qui répond aux attentes clients de différents segments et marchés pour réduire le risque de dépendance à un seul marché, segment ou type de clientèle ;
- proposer un portefeuille de motorisations diversifié et évolutif (essence, diesel, électrique, etc.) qui répond aux attentes des clients de différents marchés et permet d'accompagner d'éventuelles variations de mix ;
- développer, avec ses partenaires de l'Alliance, des plates-formes techniques en nombre limité et à composition standardisée, de manière à maximiser les effets d'échelle sur les volumes et coûts des composants, et à faciliter leur réutilisation d'une région à une autre ;
- œuvrer à maîtriser la robustesse des principaux jalons de développement des projets afin de sécuriser le calendrier de lancement des nouveaux produits.

Risque de qualité des produits et services insuffisamment compétitive

Le Groupe pourrait voir ses produits et services offrir une qualité jugée insuffisamment compétitive par les clients, par rapport à celle proposée par une concurrence exacerbée, qui affecterait défavorablement la satisfaction de ses clients ou partenaires, et entraînerait des conséquences négatives sur ses ventes, son chiffre d'affaires, ses coûts ou sa réputation.

Ce risque s'inscrit dans le contexte sévrisant d'évolution forte des technologies automobiles mises en œuvre par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique (on pourra se référer en particulier à la présentation des nouveaux produits 2019 au chapitre 1.4.2. ainsi qu'au « véhicule de demain » évoqué au chapitre 1.4.1).

DISPOSITIF DE GESTION :

La maîtrise de ce risque a été renforcée par l'engagement d'un plan Satisfaction Client spécifique (cf chapitre 1.4.3, page 88) ; elle s'appuie en particulier sur des dispositifs d'assurance qualité implémentés au cœur des activités opérationnelles du Groupe ainsi que sur une organisation et des activités dites de sûreté de fonctionnement et de sécurité générale du produit, visant à sécuriser les risques liés à l'intégrité physique

des acteurs de la route, à commencer par les utilisateurs des produits et services du Groupe.

Le Groupe dispose également d'un système de surveillance du marché qui lui permet de connaître très rapidement les sources d'insatisfactions de ses clients et d'agir en conséquence, notamment au travers d'un processus de rappel qui a été renforcé, afin d'assurer la correction des problématiques qualité dont, prioritairement, celles qui pourraient avoir des conséquences réglementaires ou potentiellement sécuritaires.

Risques liés à l'implantation géographique et à la conjoncture économique

Le Groupe est implanté industriellement et commercialement dans un grand nombre de pays (voir les chapitres 1.1, 1.2, 1.3) dont certains peuvent présenter des risques spécifiques, susceptibles d'entraîner des impacts défavorables sur les opérations industrielles et commerciales, les ventes, le chiffre d'affaires, le compte de résultat ou le bilan du Groupe, en dépit d'une répartition géographique des ventes du Groupe permettant de limiter les impacts globaux des aléas régionaux tout en profitant d'opportunités : évolution de la conjoncture économique, instabilité politique ou réglementaire, troubles sociaux, protectionnisme, nationalisations, fluctuation des taux d'intérêt et des taux de change, manque de liquidités en devises ou mesures de contrôle des changes.

financiers n'est en principe pas couvert, mais son impact éventuel sur la non-atteinte des objectifs est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue. Opérationnellement, le Groupe accroît de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin de réduire les impacts des risques politiques et risques de change, et d'augmenter ainsi leur compétitivité.

Egalement, le Groupe couvre la majeure partie du risque de non-paiement des pays sensibles. Les principales exceptions concernent les ventes intra-Groupe, aux partenaires industriels, ou dans certains pays pour lesquelles les couvertures n'existent pas. 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 ». Les filiales de fabrication vendent leur production exportée à Renault s.a.s., qui la revend à ses filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la société mère. Quelques flux entre pays bénéficiant d'accords douaniers ne sont toutefois pas organisés selon ce schéma.

DISPOSITIF DE GESTION :

En matière d'implantations industrielles, les choix géographiques du Groupe sont effectués dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale afin d'assurer une diversification des risques. Les investissements industriels représentent une partie prépondérante de l'exposition du Groupe aux risques politiques. Le risque pays sur les investissements industriels et

Risques particuliers :

Europe

Les activités du Groupe restent fortement dépendantes du marché européen qui représente à peu près la moitié des ventes du Groupe (voir les ventes mondiales du Groupe au chapitre 1.1.4.2, page 27 ainsi que le détail des ventes de la Région Europe page 29).

Amériques

Dans un contexte politique et économique volatile qui a fortement impacté les taux de change, en particulier en Argentine, la Région Amériques (voir chapitres 1.1.4.2 page 36 et 1.1.4.4 page 42 pour les ventes et la production respectivement, ainsi que les chiffres d'affaires au chapitre 1.1.6 page 53) a déployé un plan d'action industriel, commercial et organisationnel qui a permis de compenser la majeure partie des impacts d'origine exogène. Les filiales bénéficient d'une structure optimisée devant permettre, le cas échéant, d'affronter de nouvelles turbulences en 2020

ou de bénéficier pleinement d'un scénario de reprise économique.

Afrique Moyen-Orient Inde Pacifique

Les expéditions de composants en Iran sont totalement arrêtées depuis début août 2018 à la suite du rétablissement des sanctions américaines. Les restrictions d'allocations de devises par la banque centrale ont conduit à arrêter également les importations de built-up (cf chapitre 1.1.4.8, page 47)

En Algérie, l'évolution du contexte et des mesures s'imposant au Groupe pour réaliser sa production locale fait l'objet d'une attention particulière (voir chapitres 1.1.4.2, page 33, et 1.1.4.4, page 40, pour les ventes et la production, 1.1.4.8, page 47, pour les données du partenariat, ainsi que 1.1.6 page 53).

Eurasie

En Turquie, la situation économique augmente la volatilité du marché automobile et des ventes locales du Groupe. La dévaluation de la devise a cependant créé des opportunités à l'export en volume et rentabilité (voir chapitres 1.1.4.2 page 35 et 1.1.4.4 page 41 pour les chiffres de vente et de production 2019, ainsi que le chapitre 1.1.4.8, page 46 pour le renouvellement du partenariat avec Oyak).

Le risque sur les créances de Renault s.a.s. sur Renault Ukraine est partiellement couvert par une assurance-crédit (pour référence, les ventes 2019 figurent au chapitre 1.1.4.2, page 35).

En Russie, le Groupe assure une gestion au plus près de fluctuations de l'environnement économique. Par ailleurs, le renforcement de l'intégration locale demeure une priorité sur l'ensemble des sites de production (se référer pour les chiffres de production au chapitre 1.1.4.4 page 41).

Concernant en particulier le groupe AVTOVAZ (voir 1.1.4.1, page 26, la présentation de la marque LADA, 1.1.6.2, page 55, l'organigramme détaillé au 31 décembre 2019), la société est exposée aux risques suivants qui sont susceptibles d'affecter ses volumes de ventes, son chiffre d'affaires et ses résultats (se référer aux chapitres 1.1.4.2 page 28 pour les ventes et 1.1.4.8 page 45 pour les résultats 2019):

- risques de marché (baisse de la demande domestique suit à détérioration des conditions économiques, hausse du prix des matières

premières et services, intensification de la concurrence sur le marché domestique et les marchés étrangers)

- risques liés à la situation politique et économique (sanctions économiques à l'encontre de la Russie dans un contexte de crise géopolitique, conflits armés, état d'urgence ou autres facteurs d'instabilité affectant l'exécution des obligations de garantie sur les marchés d'exportation, changement de politique du gouvernement en matière d'aide à l'exportation)
- risques d'exposition à la détérioration de la santé financière des distributeurs (marchés d'exportation) et à l'interruption de leur activité commerciale
- risques liés aux évolutions de règlements douaniers.

Face à ces risques, AVTOVAZ suit de façon continue l'actualité politique et économique, la législation fiscale et douanière de la Fédération de Russie et des pays étrangers vers lesquels elle exporte, et étudie en permanence l'adaptation compétitive de son portefeuille de produits (prix, qualité, coûts, modernisation de la gamme, sélection des fournisseurs), la recherche de nouveaux marchés, l'optimisation de la structure des exportations vers les pays de l'Union douanière et vers les marchés émergents, proches et plus éloignés. Également, elle prévoit la mise en place d'une assurance couvrant l'interruption de l'activité commerciale des distributeurs, que ces derniers devront souscrire.

Risque de défaillance de la performance des chaînes d'approvisionnement

L'activité du Groupe s'appuie largement, pour son activité Produits, sur un dispositif complexe de chaînes d'approvisionnement, en amont comme en aval de ses sites de production. Différentes composantes de ces chaînes d'approvisionnement pourraient s'avérer défaillantes, en dépit du dispositif de maîtrise existant dont les caractéristiques et renforcement engagés sont décrits ci-après, entraînant potentiellement des inefficacités techniques, de planification ou économiques, voire des interruptions de production ; de transport et/ou de livraison de véhicules aux réseaux de distribution et clients finaux, avec des conséquences négatives sur les ventes, le chiffre

d'affaires, les profits du Groupe ou encore la satisfaction des clients. Ces défaillances potentielles peuvent être soit internes – en raison notamment de l'interdépendance sous-jacente au maillage industriel du Groupe (voir description au 1.1.4.4) – soit externes, et s'analysent selon la typologie suivante :

- Défaillance d'approvisionnement en matières premières ;
- Défaillance fournisseurs ;
- Défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport.

– Défaillance d'approvisionnement en matières premières

Les risques résiduels identifiés, au-delà du dispositif en place exposé ci-après, concernent les restrictions potentielles d'approvisionnement (déséquilibre entre l'offre et la demande, difficultés de *sourcing*, perturbations géopolitiques notamment) et les prix des matières premières, dont les variations peuvent être importantes et soudaines. Ces risques se concentrent particulièrement sur certaines matières premières considérées comme stratégiques car susceptibles d'impacter notablement les conditions de production.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le Groupe emploie une méthodologie permettant d'identifier les matières auxquelles il est le plus exposé, objectiver la criticité et préparer des stratégies de sécurisation, à partir d'une évaluation de critères objectifs : scénarios offre/demande, nombre et exposition des producteurs, capacité à recycler et/ou à substituer (le Groupe est un acteur reconnu pour son engagement dans le développement de filières de recyclage de matières issues de la déconstruction des véhicules hors d'usage, qui contribuent à sécuriser partiellement ses approvisionnements (polypropylène recyclé, aluminium, cuivre, platine, palladium, rhodium...)).

- Défaillance fournisseurs

Les risques résiduels identifiés par le Groupe, en dépit du dispositif de maîtrise existant, concernent le respect temporairement insuffisant par ses fournisseurs de leurs engagements, en particulier sur les standards de qualité applicables à leurs fournitures, les capacités de production et d'approvisionnement ponctuel, ainsi que d'éventuelles matérialisations de vulnérabilités relatives à leurs performances opérationnelles, financières ou de responsabilité sociale et environnementale.

Concernant le groupe AVTOVAZ, les risques spécifiques suivants sont précisés :

- détérioration de la santé financière des fournisseurs locaux du fait de l'instabilité réglementaire en Russie, de la baisse du marché et de facteurs exogènes (hausse du prix des matières premières et exposition au risque de change) ; les conséquences potentielles pour les fournisseurs sont l'insolvabilité, la faillite, les perturbations opérationnelles (production, logistique, qualité, etc.) et la réduction des investissements ;
- retrait des fournisseurs mondiaux implantés localement sur le marché russe, entraînant potentiellement un risque de baisse de la qualité des produits suite au passage à un nouveau fournisseur local, une augmentation des achats d'importation directs ou une dépendance à l'égard de fournisseurs en situation de monopole.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le Groupe applique et renforce un dispositif complet de maîtrise du risque :

- politique de prévention destinée à responsabiliser les fournisseurs sur leurs propres risques ;
- utilisation de standards Alliance pour les produits en développement fournisseurs ;
- processus Alliance de Référentiel Capacitaire visant à maîtriser, avec un horizon de 2 ans, les risques d'approvisionnement ;
- processus Alliance de détection des non-conformités (qualité, traçabilité) des pièces livrées) ;
- suivi des risques fournisseurs : cotations annuelles multicritères, risques financiers et de défaillance (grille Alliance) ;
- mise en œuvre de plans d'action sur détection de non-conformité ou risque fournisseur.

S'agissant d'AVTOVAZ, la société œuvre à renforcer l'équipe « Risques Fournisseurs » au sein d'APO et développe un panel de fournisseurs communs avec l'Alliance pour bénéficier des dispositifs en place.

La politique de prévention concerne enfin les risques hors contrôle humain (catastrophes naturelles par exemple). Renault, Nissan et Mitsubishi déploient ainsi un programme de plans de continuité d'activité.

L'ensemble de ces risques sont traités en Comités des risques achats, au niveau du Groupe et pour chaque Direction d'achat locale.

- Défaillance des systèmes d'approvisionnement ou de transport

Les risques identifiés concernent des défaillances de planification, production, transport ou livraison de pièces, en amont des sites de production de véhicules, ou de véhicules, en aval de ces sites, pouvant impacter les ventes, le chiffre d'affaires, les profits du Groupe ou encore la satisfaction des clients.

Ces risques, qui s'apprécient dans le double contexte d'interdépendance du maillage industriel du Groupe étendu à ses fournisseurs mondiaux et d'empreinte du réseau de distribution (voir en particulier le chapitre 1.1.4.5), font l'objet d'un dispositif de prévention et de protection complet, dont la maturité demeure toutefois perfectible.

Ce dispositif, partagé au sein de l'Alliance, est ainsi en cours de renforcement, comme décrit ci-après.

DISPOSITIF DE GESTION :

Une optimisation du dispositif, en particulier par le déploiement de processus digitaux, est menée selon les axes suivants, dans une vision « de bout en bout » des risques, visant à les gérer aux niveaux opportuns des organisations et à déployer des méthodes cohérentes entre les différentes Régions du Groupe :

- détection de la demande via un process intégré de planification des ventes et des activités opérationnelles ;
- gestion de la capacité d'approvisionnement ;
- gestion des capacités transporteurs et parcs ;
- détection/gestion des risques par une organisation « tour de contrôle » ;
- dispositif de gestion de crise.

Risque d'atteinte accidentelle à l'intégrité physique de sites opérationnels

Les sites opérationnels du Groupe, qu'il s'agisse de sites de fabrication, de centres d'ingénierie et d'essais, de plateformes logistiques ou encore de sites commerciaux sont exposés à des risques d'accident industriel, d'incendie, d'explosion ou de bris de machine. Également, un certain nombre d'implantations (se référer en particulier au chapitre 1.1.4.4 présentant les principaux sites industriels) sont sujettes à des risques de catastrophes naturelles : séismes (en particulier sur les pays suivants : Chili, Turquie, Roumanie, Colombie, Slovaquie, Maroc), mais aussi inondations ou submersions.

La réalisation de l'un de ces risques, en dépit des politiques et dispositifs de prévention et de résilience existants ou en cours de déploiement ou renforcement, présentés ci-après, pourrait atteindre à l'intégrité physique des sites concernés, conduire à des perturbations significatives de leur capacité à opérer – détériorant potentiellement les actifs et/ou la performance globale du Groupe (ventes, chiffres d'affaires, compte de résultat ou bilan), notamment au travers des interdépendances industrielles pouvant engendrer des effets distants – ainsi qu'à des impacts adverses éventuels sur les personnes employées sur ces sites ou sur l'environnement des sites.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le Groupe s'est attaché depuis plus de 25 ans à mettre en place et développer une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse (sécurité des personnes, des biens, continuité d'exploitation) : plus de 94 % des actifs (industrie, ingénierie et logistique) couverts par le programme d'assurance « dommages et pertes d'exploitation » se sont ainsi vu attribuer en 2019 le label international « Risque Hautement Protégé (RHP) », matérialisant un niveau de prévention et protection agréé par les compagnies d'assurances.

Dans une logique convergente, le groupe AVTOVAZ, pour limiter les éventuelles pertes et conséquences préjudiciables en cas d'accident, met en place sur ses sites des mesures de protection et de sécurité incendie (y compris une assurance contre les risques éventuels liés à l'exploitation d'installations industrielles) et procède aux opérations de maintenance qui s'imposent.

Par ailleurs, le Groupe travaille à l'augmentation de sa capacité de résilience face aux catastrophes naturelles. En particulier, un plan spécifique pluriannuel est en cours de déploiement pour optimiser le traitement des risques de séismes majeurs sur les sites concernés : renforcement des bâtiments et des installations, formation du personnel, moyens de communications spécifiques, dispositifs de gestion de crise, continuité des activités et programme d'assurance adapté.

1.6.1.3 Risques liés aux fonctions transversales



Risque de défaillance des systèmes d'information

La conduite des activités du Groupe dépend, en permanence et de manière croissante, du bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Les principaux risques qui pourraient affecter défavorablement ces systèmes, ou ceux associés aux services connectés proposés à ses clients dans le cadre de l'offre de produits et services du Groupe, sont liés à :

- des incidents pouvant affecter la continuité des services hébergés dans nos infrastructures mais aussi sur celles de nos partenaires et fournisseurs ;
- la « cybercriminalité » : attaques informatiques globales ou ciblant les intérêts du Groupe ou par effet de bord les intérêts nationaux. Ces attaques peuvent viser à accéder à des données sensibles (stratégiques, produits, services ou personnelles), à les voler ou à les altérer, à bloquer des services voire globalement le réseau intranet du Groupe ;
- la non-conformité à des pratiques ou à des standards informatiques exigés par des législations, des autorités externes ou des contrats passés avec les fournisseurs.

La réalisation de ces risques, malgré le renforcement continu des dispositifs visant à les maîtriser, pourrait avoir des impacts financiers importants liés à l'arrêt temporaire d'activités – de toutes natures – du Groupe (chiffre d'affaires, résultat net) ou à des pénalités

subies. Des impacts défavorables pourraient également être constatés sur l'image du Groupe, la confiance des tiers et des clients vis-à-vis du Groupe et de ses marques.

Également, la commercialisation croissante par le Groupe de véhicules et de services connectés (voir en particulier les chapitres 1.4.1, 1.4.2 et 1.7.1.3) s'accompagne de l'émergence de risques de natures comparables, dont une maîtrise insuffisamment robuste et durable pourrait entraîner des impacts négatifs en matière de sécurité et de fiabilité des données, des services ou des véhicules.

DISPOSITIF DE GESTION :

La maîtrise générale de ces risques est actuellement assurée notamment par :

sur le plan opérationnel :

- le déploiement de politiques de sécurité et l'enrichissement continu des exigences de sécurité en fonction du niveau de criticité des applications et données manipulées ;
- le déploiement d'un plan d'action évolutif issu d'un schéma directeur de sécurité et d'une cartographie des risques annuelle ;

sur le plan organisationnel et de la gouvernance :

- par le Comité des risques et du Contrôle Interne ;
- par des Comités de gouvernance pilotés par la Direction sécurité informatique, qui vérifient l'efficacité de l'application des procédures, conformément à la Politique Sécurité des Systèmes d'Information et aux bonnes pratiques.

Compte tenu des grandes orientations du Groupe, de sa digitalisation et de l'évolution des menaces, les actions majeures d'optimisation de la maîtrise des risques sont actuellement orientées selon les axes suivants :

- le renforcement de la protection de nos frontières numériques, de nos systèmes et données

sensibles, dans notre intranet ou hébergées dans le *cloud* chez des partenaires et/ou fournisseurs ;

- la supervision renforcée de l'intranet du Groupe ;
- la conformité aux exigences du règlement général sur la protection des données personnelles ;
- la mise en œuvre d'une politique de « *records management* », pour renforcer la conservation sélective et sécurisée de tous documents engageant les intérêts du Groupe ;
- le développement de la cybersécurité du véhicule connecté et des services associés ;
- le renouvellement de la couverture assurantielle relative à la cybersécurité.

Risque d'adéquation insuffisante des compétences aux ambitions

Le Groupe pourrait être confronté, dans un contexte de transformation profonde et durable de ses marchés, des technologies et de l'industrie automobile, et en dépit de la démarche structurée de gestion des compétences existante, à une adéquation insuffisante de ses compétences aux ambitions de son plan stratégique à moyen terme, ce qui pourrait entraîner des impacts négatifs sur ses coûts de personnel, ses capacités d'innovation, de conception, de production, de distribution et sur la compétitivité et la qualité de ses produits et services.

Le dispositif de maîtrise de ce risque fait actuellement l'objet d'un plan de renforcement engagé pour plusieurs années et visant l'ensemble du Groupe à l'échelle mondiale, qui est exposé ci-après (on pourra, en complément à ces éléments, se référer au chapitre 2.4.1, en particulier aux sections 2.4.1.3.B et 2.4.1.4.A, qui présentent les caractéristiques clés de la politique du Groupe en matière de gestion des ressources humaines).

DISPOSITIF DE GESTION :

Le renforcement en cours est centré sur les activités principales suivantes :

- renforcement de la Direction des ressources humaines (gestion stratégique des effectifs, formation et développement des compétences) ;
- création de référentiels de compétences métiers ;
- définition de priorités de formation relayées dans l'ensemble des pays du Groupe ;
- déploiement progressif de Learning@Alliance (accès en ligne à l'ensemble des formations) ;
- création d'un référentiel de compétences transverses associé à Renault Way (cf 2.4.1.3.B) ;
- déploiement d'un dispositif d'accompagnement du Renault Way ;
- introduction d'un nouveau parcours en ligne de développement des primo-managers ;

Risque juridique

Le Groupe Renault est exposé à un risque juridique induit par quatre composantes, dont l'évaluation et les impacts potentiels sont précisés ci-après.

Le Groupe retient, dans son analyse de criticité, une évaluation globale de ces composantes. Ces dernières sont présentées sans hiérarchisation dans la description qui suit.

Litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires, arbitrages

Dans le cadre normal de ses activités en France et à l'international, Renault est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires et arbitrales.

Au cours des 12 derniers mois et à la connaissance de Renault, il n'y a eu aucun litige, aucune procédure gouvernementale ou judiciaire autre que celle décrite ci-dessous ni aucun arbitrage en cours ou susceptible d'avoir lieu, pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats. Chaque événement fait l'objet d'une revue régulière, notamment lors de l'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires

sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés (cf. note 20 A Provisions de l'annexe aux comptes consolidés).

Il convient, cependant, de noter qu'en parallèle des travaux de la commission technique indépendante (commission « Royal » en 2016), la DGCCRF a procédé à une enquête concernant l'industrie automobile. Cette enquête a porté sur les pratiques en matière d'émission d'oxyde d'azote (NO_x) concernant une douzaine de constructeurs automobiles commercialisant des véhicules diesel en France, dont Renault. La DGCCRF a décidé de transmettre les conclusions de son enquête au ministère public qui a ouvert le 12 janvier 2017 une information judiciaire à l'encontre de Renault pour « tromperie sur les qualités substantielles et les contrôles effectués avec cette circonstance que les faits ont eu pour conséquence de rendre la marchandise dangereuse pour la santé de l'homme ou de l'animal ». Renault conteste l'existence de toute infraction et entend justifier de son respect des réglementations nationale et européenne dans le cadre de cette information judiciaire. Par ailleurs, Renault, qui n'est à ce stade pas partie à la procédure, n'est donc pas en

mesure d'évaluer l'impact éventuel de cette procédure en cours sur le Groupe.

Propriété intellectuelle

Renault exploite de nombreux brevets, marques, dessins et modèles. Renault dépose chaque année plusieurs centaines de brevets, marques, dessins et modèles (cf. chapitre 1.4), dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers. Le Groupe est également confronté aux brevets détenus par des tiers, ce qui peut amener un risque dans l'utilisation des solutions techniques développées, risque en partie levé par des licences payantes négociées avec ces tiers. Des risques peuvent également exister à l'égard de tiers titulaires de marques ou modèles proches de ceux déposés par Renault.

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

Risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels

Les risques avérés consécutifs au non-respect d'engagements contractuels sont, le cas échéant, décrits dans la section relative aux litiges, procédures gouvernementales ou judiciaires et arbitrages. Renault

n'a pas connaissance d'autres risques avérés et consécutifs au non-respect d'engagements contractuels qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

Évolutions légales et réglementaires

Le risque identifié, de non-conformité aux lois et règlements, est, dans son analyse actuelle, intégré dans le risque majeur spécifique de robustesse imparfaite du dispositif de conformité aux lois et règlements, décrit au chapitre 1.6.1.1.

DISPOSITIF DE GESTION :

La maîtrise des risques juridiques s'appuie notamment sur un dispositif de contrôle interne organisé autour de trois principes directeurs :

- l'animation de la fonction juridique dans le Groupe, qui est organisée autour d'une fonction centrale et de collaborateurs au sein des principaux pays dans lesquels le Groupe est présent. Le rattachement de ces collaborateurs est hiérarchique et/ou fonctionnel ;
- une attitude proactive des différents collaborateurs de la fonction juridique dans l'identification en amont des risques juridiques et l'adaptation des procédures associées (consultations de conseils, information de la fonction juridique en central, etc.) ;
- une veille réglementaire réalisée par le Groupe Renault en lien avec les différents pays concernés.

Risques financiers

Le Groupe est exposé, dans son activité automobile, aux quatre principales composantes de risque de nature financière suivantes, dont l'évaluation, les impacts potentiels et les principes de maîtrise sont précisés ensuite :

- les secteurs opérationnels Automobile et groupe AVTOVAZ doivent disposer de ressources financières pour financer leur activité courante et les investissements nécessaires à leur développement. Pour cela, ils empruntent régulièrement sur les marchés bancaires et, pour le secteur Automobile hors Avtovaz, sur les marchés de capitaux pour refinancer leur dette brute et assurer leur liquidité, ce qui les expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit ;
- ils sont également exposés au risque de variation des parités de change dans le cadre de leurs

activités industrielles et commerciales, avec, pour le secteur Automobile hors Avtovaz, des impacts négatifs potentiels sur les agrégats financiers suivants : marge opérationnelle, besoin en fonds de roulement, résultat financier, part dans le résultat des entreprises associées, capitaux propres et position nette de liquidité ;

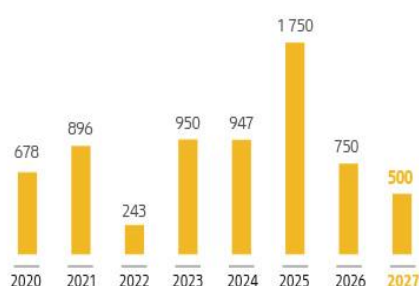
- les dettes, placements financiers et leurs conditions de rémunération induisent, sur la situation financière du Groupe, un risque lié aux taux ;
- enfin, le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

Il est noté, que le Groupe retient, dans son analyse de criticité, une évaluation globale de ces composantes. La composante la plus importante est présentée en premier (risque de liquidité), sans hiérarchisation entre les autres.

Risque de liquidité

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors Avtovaz, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que les NEU CP (*Negotiable EUropean Commercial Papers*), sous la forme de financements bancaires, ou de financements auprès d'organismes publics ou parapublics.

RENAULT SA – ÉCHEANCIER DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES, BANCAIRES ET ASSIMILÉS (HORS TITRE PARTICIPATIF ET NEU CP) AU 31 DÉCEMBRE 2019 ¹



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

Renault SA dispose d'un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros, d'un programme obligataire *Shelf Registration* sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens, et d'un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

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*).

Par ailleurs, Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires dont aucun n'a été mobilisé en 2019. Ils constituent également une réserve de liquidité pour l'Automobile (cf. note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés). La documentation contractuelle des accords de crédit 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.

Le groupe Avtovaz dispose de lignes de crédit non confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 347 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 474 millions d'euros sont non utilisées à la même date. Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ respecte l'intégralité des engagements contractuels figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires.

L'Automobile dispose au 31 décembre 2019 de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées (cf. note 25-B1).

Au 31 mars 2020, l'Automobile dispose d'une réserve de liquidité de 10,3 milliards d'euros constituée de 6,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et de 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

La gestion du risque de liquidité s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par la branche Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne. Cette surveillance est renforcée dans le cadre de la pandémie liée au COVID 19.

Renault SA fait par ailleurs l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir son accès aux marchés des capitaux.

NOTATIONS DE RENAULT SA

Agence	Notation et Perspective	Révision	Notation et Perspective précédente
Moody's	Ba2 / NP / Perspective négative	28/05/2020	Ba1 / NP / Revue pour abaissement
S&P	BB+ / B / Perspective négative	09/04/2020	BBB- / A-3 / Surveillance avec implication négative
Fitch	BB+ / NR / Perspective négative	27/03/2020	BBB- / NR / Perspective négative
R&I	A- / Perspective stable *	08/11/2018	BBB+ / Perspective positive
JCR	A- / Perspective stable	04/09/2019	A- / Perspective positive

* Affirmation de la notation par R&I le 10 décembre 2019.

¹ Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2019 en millions d'euros.

Risque de change

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

- la marge opérationnelle ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- le résultat financier ;
- la part dans le résultat des entreprises associées ;
- les capitaux propres ;
- la position nette de liquidité.

Le risque de change hors Avtovaz est suivi ou centralisé au niveau de la Direction financement et trésorerie de l'Automobile. Les opérations de change sont

principalement exécutées par Renault Finance pour les devises négociables sur les marchés internationaux.

La marge opérationnelle : il s'agit de la principale exposition au risque de change de l'Automobile. Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2019, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact de -43 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle de l'Automobile hors Avtovaz, avant couvertures éventuelles.

Ces couvertures 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 leur résultat.

RENAULT – FLUX OPERATIONNELS ANNUELS NETS DE L'AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) EN DEVICES AU 31 DECEMBRE 2019 ET IMPACTS SUR LA MARGE OPERATIONNELLE

L'exposition principale en 2019 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ -14 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

Devise		Flux opérationnels annuels nets	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	1 427	-14
Rouble russe	RUB	937	-9
Zloty polonaise	PLN	890	-9
Dinar algérien	DZD	601	-6
Dollar américain	USD	522	-5
Peso argentin	ARS	440	-4
Won coréen	KRW	-632	6
Yen japonais	JPY	-638	6
Leu roumain	RON	-781	8
Livre turque	TRY	-998	10

Le besoin en fonds de roulement : les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

Le résultat financier : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. En particulier, les besoins de financement des filiales sont assurés en général par Renault SA en monnaie locale avec une couverture de change, ou lorsqu'un tel refinancement n'est pas raisonnablement possible, via des sources de financement externes en devise locale. En cas de recours à des financements dans d'autres devises, la Trésorerie centrale 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 (suivies et valorisées en temps réel) dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité est destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, et génère des expositions très

courtes, qui ne dépassent pas quelques dizaines de millions d'euros, sans générer 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 2019, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 2,4 millions d'euros de la contribution de Nissan.

Cet effet correspond uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la conversion de la contribution de Nissan aux comptes consolidés du Groupe Renault, il ne reflète pas l'impact inhérent à une variation de l'euro dans les comptes propres de Nissan qui exerce des activités plus ou moins importantes en zone euro que Renault ne contrôle pas.

Les capitaux propres : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique (cf. note 12-G de l'annexe aux comptes consolidés).

La position nette de liquidité : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Au 31 décembre 2019, toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une augmentation de 7 millions d'euros de la position nette de liquidité de l'Automobile. Par ailleurs, la position nette de liquidité de l'Automobile peut être impactée par les variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur devise 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.

Risque de taux

La branche Automobile (y compris Avtovaz) est exposée à un risque limité de variation des taux d'intérêt de marché, l'exposition au risque de taux du groupe Renault portant essentiellement sur l'activité Financement des ventes.

Pour la branche Automobile hors Avtovaz, la politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes :

- la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée

Concernant Avtovaz, la société vend et achète sur le marché domestique et les marchés internationaux. Elle s'expose donc à la volatilité des cours de change, principalement en ce qui concerne le taux de change euro-rouble. Le département financier de PAO AVTOVAZ est responsable du management des risques. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Aucune opération de couverture n'a été réalisée afin de couvrir l'exposition au risque de change.

Une analyse de la sensibilité du résultat avant impôt du groupe Avtovaz au risque de change est présentée dans la note 25-C-1 de l'annexe aux comptes consolidés.

sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance ;

- le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative.

Le tableau ci-dessous présente la répartition par maturité (moins et plus d'un an) et type de taux (fixe, variable) des actifs et passifs financiers de la branche Automobile hors AVTOVAZ.

ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR AUTOMOBILE (HORS AVTOVAZ) PAR MATURITE ET TYPE DE TAUX AU 31 DECEMBRE 2019 (HORS TP RENAULT ET DERIVES)

(en millions d'euros)		Moins de 1 an	Plus de 1 an	Total
	Taux fixe	183	15	198
	Taux variable	13 012		13 012
ACTIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES		13 195	15	13 210
	Taux fixe/variable	0	0	0
	Taux variable/fixe	0	0	0
COUVERTURES ACTIFS FINANCIERS		0	0	0
	Taux fixe	183	15	198
	Taux variable	13 012		13 012
ACTIFS FINANCIERS APRÈS COUVERTURES		13 195	15	13 210
	Taux fixe	1 022	6 733	7 755
	Taux variable	2 476	110	2 586
PASSIFS FINANCIERS AVANT COUVERTURES		3 498	6 843	10 341
	Taux fixe/variable	308	118	426
	Taux variable/fixe	95	0	95
COUVERTURES PASSIFS FINANCIERS		403	118	521
	Taux fixe	809	6 615	7 424
	Taux variable	2 689	228	2 917
PASSIFS FINANCIERS APRÈS COUVERTURES		3 498	6 843	10 341

En note 25-B-3 de l'annexe aux comptes consolidés est présentée l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt pour la branche Automobile hors VAZ.

Concernant Avtovaz, le risque de taux du groupe résulte principalement de ses sources de financement. Au 31 décembre 2019, le Groupe AVTOVAZ recensait

des dettes envers les établissements de crédit à taux variable pour 583 millions d'euros et des dettes envers les établissements de crédit à taux fixe pour 338 millions d'euros (note 25-C-4 de l'annexe aux comptes consolidés). Le groupe AVTOVAZ n'a réalisé en 2019 aucune couverture relative à son exposition aux taux d'intérêt.

Par ailleurs, 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.

Risque de contrepartie

Du fait de l'internationalisation de ses activités, y compris dans les pays émergents, le Groupe porte une attention particulière sur le choix de ses contreparties dans chaque système bancaire.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie. Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi

quotidien du respect des autorisations de limites par contreparties selon des procédures précises.

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.

Par ailleurs, les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. En 2019, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

1.6.2 Facteurs de risques Financement des ventes (RCI Banque SA)

Comme rappelé dans le chapitre 1.5.3, le secteur « Financement des ventes » (RCI Banque) a son propre dispositif de gestion des risques conformément à la réglementation bancaire et des assurances. Au titre de la réglementation bancaire, RCI Banque est soumise à la surveillance de la Banque centrale européenne sur base consolidée depuis le 1^{er} janvier 2016.

1.6.2.1 Risques liés à l'environnement de l'entreprise



Risques liés à l'implantation géographique

Le groupe RCI Banque est présent dans plusieurs pays. À ce titre, il est confronté à des risques associés aux activités menées à l'échelle internationale. Ces risques incluent notamment une instabilité économique et financière et des changements dans les politiques gouvernementales, sociales et des banques centrales. Les résultats futurs de RCI Banque peuvent être négativement affectés par un de ces facteurs.

DISPOSITIF DE GESTION :

Les choix géographiques d'implantations du groupe RCI Banque sont déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en accompagnement des constructeurs, et tiennent compte des risques

d'instabilité qui sont intégrés dans une approche globale.

Le périmètre de la politique financière s'étend à l'ensemble des filiales financières consolidées du groupe RCI Banque, y compris les filiales dont le refinancement n'est pas centralisé.

Le refinancement des filiales situées dans un pays hors zone euro dont le risque de transfert et convertibilité est jugé matériel par RCI Banque (notamment au Brésil et en Argentine) est généralement réalisé localement afin de limiter tout risque « transfrontalier » ou fait l'objet d'une assurance spécifique (par exemple en Russie).

Risques liés à la conjoncture économique

Le risque de crédit de RCI Banque est tributaire de facteurs économiques, notamment le taux de croissance, le taux de chômage et le revenu disponible des ménages dans les pays où le groupe RCI est présent.

DISPOSITIF DE GESTION :

Dans un environnement économique complexe, RCI Banque met en place des systèmes et procédures répondant aux obligations légales et réglementaires correspondant à son statut bancaire et permettant d'appréhender globalement l'ensemble des risques associés à ses activités, en renforçant ses dispositifs de gestion et de contrôle.

Risques liés à l'environnement réglementaire

Des mesures réglementaires peuvent affecter négativement RCI Banque et l'environnement économique dans lequel le groupe RCI Banque opère.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le groupe RCI Banque dispose de procédures permettant d'appréhender globalement les évolutions réglementaires par rapport à l'ensemble de ses activités et d'assurer la conformité du groupe aux textes détaillant les exigences des différents régulateurs.

1.6.2.2 Risques financiers



Risques de liquidité

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

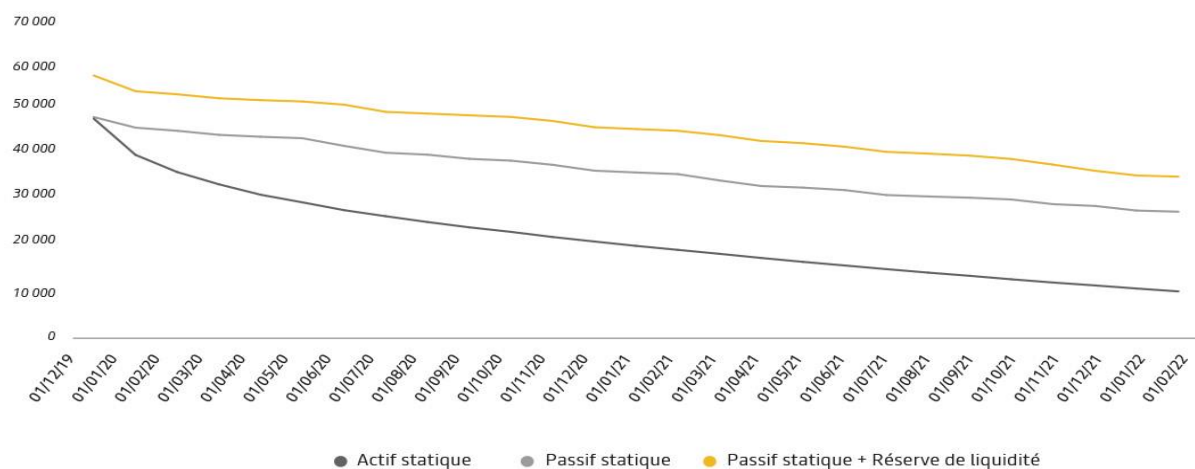
DISPOSITIFS DE GESTION

RCI Banque se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité et son développement.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts font l'objet d'hypothèses conservatrices.

Le groupe dispose d'indicateurs et de limites encadrant son risque de liquidité.

POSITION DE LIQUIDITE DU GROUPE RCI BANQUE *AU 31/12/2019 (EN MILLIONS D'EUROS)



Actif statique : écoulement des actifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.

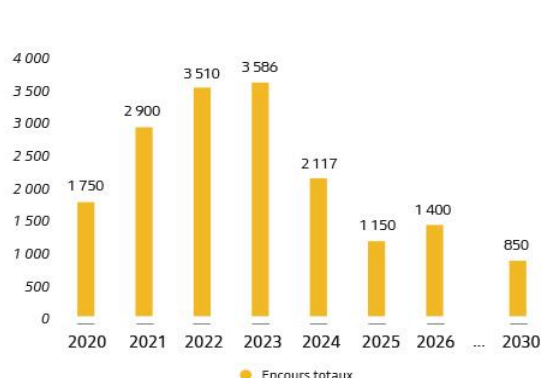
Passif statique : écoulement des passifs au fil du temps sans hypothèse de renouvellement.

* Périmètre Europe.

RCI Banque dispose au 31 Décembre 2019 (périmètre Europe) de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,4 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA), ainsi qu'un montant d'actifs financiers à court terme de 0,5 milliard d'euros, permettant à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure (périmètre de refinancement centralisé). La réserve de liquidité de RCI Banque s'établit à 11,5 milliards d'euros fin mars 2020.

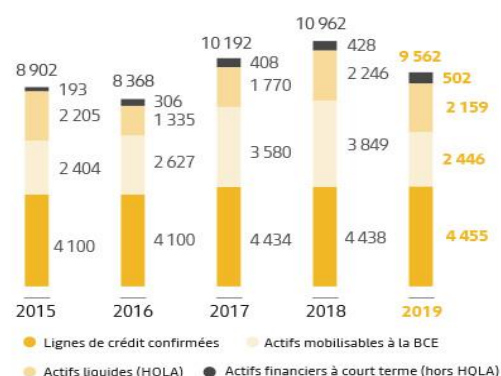
ÉCHEANCIER DES EMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DECEMBRE 2019

(en millions d'euros)



RESERVE DE LIQUIDITE DU GROUPE RCI BANQUE*

(en millions d'euros)



*Périmètre Europe

RATINGS RCI BANQUE (à la date de dépôt de présent document)

EMISSIONS ET PROGRAMMES DU GROUPE RCI BANQUE

Les émissions du groupe sont réalisées par huit émetteurs : RCI Banque, DIAC, Rombo Compania Financiera (Argentine), RCI Financial Services Korea Co Ltd (Corée du Sud), Banco RCI Brasil (Brésil), RCI Finance Maroc, RCI Leasing Polska (Pologne) et RCI Colombia S.A. Compañía de Financiamiento (Colombie).

Émetteur	Instrument	Marché	Montant	S & P	Moody's	Autres
RCI Banque S.A.	Programme Euro CP	euro	2 000 M€	A-2 (perspective négative)	P2	R&I : a-1 (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme Euro MTN	euro	23 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa2 (perspective négative)	R&I : A- (perspective stable)
RCI Banque S.A.	Programme NEU CP ⁽¹⁾	français	4 500 M€	A-2 (perspective négative)	P2	
RCI Banque S.A.	Programme NEU MTN ⁽²⁾	français	2 000 M€	BBB (perspective négative)	Baa2 (perspective négative)	
RCI Banque S.A.	TIER 2 Subordinated Notes n°19-517	euro	850 M€	BB (perspective négative)	Ba2 (perspective négative)	
Diac S.A.	Programme NEU CP ⁽¹⁾	français	1 000 M€	A-2 (perspective négative)		
Diac S.A.	Programme NEU MTN ⁽²⁾	français	1 500 M€	BBB (perspective négative)		
Rombo Compania Financiera S.A.	Programme obligataire	argentin	6 000 MARS		Ba2.ar (en-cours de revue)	Fix Scr : AA (arg) (perspective négative)
RCI Financial Services Korea Co Ltd	Émissions obligataires	sud coréen	1 610 MdKRW ⁽³⁾			KR, KIS, NICE : A+
Banco RCI Brasil S.A.	Émissions obligataires	brésilien	3 303 MBRL ⁽³⁾		Aaa.br (perspective stable)	
RCI Finance Maroc	Programme BSF	marocain	2 500 MMAD			
RCI Leasing Polska	Programme obligataire	polonais	500 MPLN			
RCI Colombia S.A. Compañía de Financiamiento	CDT : Certificado de Depósito a Término	colombien	630 BCOP ⁽³⁾	AAA.co		

(1) Negotiable European Commercial Paper (NEU CP), nouvelle dénomination des certificats de dépôts.

(2) Negotiable European Medium-Term Note (NEU MTN), nouvelle dénomination des bons à moyen terme négociables.

(3) Encours.

Risques de change

RCI Banque est exposée au risque de variation des parités de change qui peut affecter négativement sa situation financière.

DISPOSITIF DE GESTION :

Les filiales de Financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont

donc pas exposées au risque de change. Aucune position de change n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement par RCI Banque, la salle des marchés assurant la couverture de la totalité des flux.

L'exposition résiduelle de RCI Banque sur les autres postes d'actif et passifs (ex. ICNE sur emprunts en devise) est maintenue à un niveau marginal pour RCI Banque comme pour le Groupe Renault.

Au 31 décembre 2019, la position de change consolidée du groupe RCI Banque s'établit à 6,3 millions d'euros.

Risques de taux

Les résultats d'exploitation de RCI Banque peuvent être affectés par l'évolution des taux d'intérêt du marché ou des taux servis sur les dépôts de la clientèle.

DISPOSITIF DE GESTION :

Le suivi du risque de taux est effectué quotidiennement : un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs permet de vérifier que chaque entité respecte les limites individuelles qui lui ont été accordées. Cette mesure de

Enfin, les fonds propres et les résultats annuels des filiales de RCI Banque hors zone euro sont eux-mêmes soumis aux fluctuations de change et ne font pas l'objet d'une couverture spécifique.

la sensibilité au risque de taux est réalisée selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 pb des taux d'intérêt sur la valeur des flux du bilan. Le dispositif permet de maintenir à faible niveau l'exposition globale du groupe ainsi que l'exposition de chaque entité.

En 2019, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le Groupe (50 millions d'euros).

Risques de contrepartie

Le groupe RCI Banque est exposé à des risques de contrepartie dans ses placements d'excédents de trésorerie, pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

DISPOSITIF DE GESTION :

La gestion du risque de contrepartie est assurée par un dispositif de limites définies par RCI Banque, puis validée par son actionnaire dans le cadre de la consolidation des risques de contrepartie du Groupe Renault. Un suivi quotidien et une synthèse au management permettent le pilotage de ce risque.

1.6.2.3 Risques liés aux produits

Risques de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques.

DISPOSITIF DE GESTION :

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score et, à chaque fois que l'information est disponible, des bases de données externes pour évaluer la capacité des

clients particuliers et entreprises à faire face à leurs engagements. Un système de notation interne est également utilisé pour évaluer les prêts aux concessionnaires. RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

Gestion des risques sur la clientèle

La politique de prévention des risques de crédit sur la clientèle vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays et chacun de ses marchés principaux (véhicules neufs et véhicules d'occasion pour les particuliers et les entreprises hors réseaux de concessionnaires). La politique d'acceptation est ajustée et les outils (scores et autres règles) optimisés régulièrement dans ce but. Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait également l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées. La résiliation contractuelle peut ainsi être accélérée face au risque que la créance ne devienne irrécouvrable à très court terme.

COUT DU RISQUE SUR ACTIFS PRODUCTIFS MOYENS (y compris risque pays)



NB : pertes constatées ou provisionnées sur l'exercice du fait du défaut de paiement des emprunteurs rapportées à l'encours moyen sur l'ensemble du portefeuille.

Politique d'octroi

Les clients faisant une demande de financement sont systématiquement notés sur le périmètre grand public et quasi systématiquement pour le périmètre entreprise. Ceci permet une première orientation du dossier dans le processus de décision. Au-delà du processus opérationnel, la politique d'acceptation est régulièrement ajustée en fonction des taux de défaut et de l'analyse de rentabilité par niveau de probabilité de défaillance et de perte en cas de défaut. Les principes de l'identification des clients et des bénéficiaires effectifs dans le cadre de la procédure de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme sont à chaque fois appliqués.

Recouvrement

La gestion des financements et de leur recouvrement fait l'objet de suivis approfondis. Les performances des filiales en matière d'efficacité du recouvrement sont analysées dans le cadre du *reporting* Risque mensuel, et

elles sont présentées au *Corporate* par les filiales lors de comités mensuels ou bimestriels en fonction de la significativité du pays.

Le recouvrement des créances incidentées ou en défaut fait l'objet d'ajustement de moyens ou de stratégie en fonction de la typologie de clientèle et des difficultés rencontrées.

Les modèles statistiques utilisés notamment dans le cadre du calcul des exigences réglementaires permettent une réactualisation mensuelle de la probabilité de défaillance évaluée au moment de l'octroi, par intégration du comportement de paiement du client. Sur la base des mêmes informations clients, des « scores de recouvrement » ont été déployés sur l'Espagne, la Corée du Sud et le Brésil pour permettre de détecter les profils risqués et améliorer l'efficacité du processus.

Dans le cadre des nouvelles orientations sur la définition du défaut publiées par l'EBA en septembre 2016 et applicables en 2021, RCI Banque étudie de nouvelles stratégies et pratiques de recouvrement, de manière à réduire le nombre de clients entrant en défaut.

Gestion des risques sur les réseaux de concessionnaires

La politique de prévention des risques de crédit au réseau vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs de coût du risque fixés dans le cadre du processus budgétaire pour chaque pays.

En central, le département Financement Réseau établit le corpus de procédures du contrôle des risques. Au niveau de chaque filiale, la clientèle Réseaux est suivie quotidiennement au travers d'indicateurs court terme, qui, associés aux indicateurs long terme, permettent l'identification en amont de toute affaire présentant un risque de non-recouvrement partiel ou total. Les clients identifiés comme risqués sont classés en statut incidenté, pré-alerte ou alerte, et font l'objet d'une revue lors des Comités des risques au sein des filiales.

Sur le périmètre Réseaux, toutes les contreparties sont systématiquement notées. L'ensemble des pans qui composent la notation, ou la notation elle-même, est intégré dans les processus opérationnels clés d'acceptation, de gestion et de suivi de l'activité et des risques. Le provisionnement de l'activité financement des réseaux repose sur la catégorisation des contreparties, individuellement à partir de l'examen d'indicateurs objectifs de dépréciation. Par ailleurs, les probabilités de défaut et les pertes attendues issues des travaux « bâlois » pour les pays du G5 (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie) sont utilisées dans le dispositif de provisionnement.

Risques sur valeurs résiduelles

La valeur résiduelle correspond à la valeur estimée du véhicule au terme de son financement. L'évolution du marché des véhicules d'occasion peut entraîner un risque pour le porteur de ces valeurs résiduelles, qui s'engage à reprendre les véhicules au terme de leur financement à un prix fixé à la mise en place des contrats. Ce risque est principalement porté par les constructeurs ou les réseaux de concessionnaires et marginalement par RCI Banque. Dans le cas spécifique du Royaume-Uni, RCI Banque porte le risque de valeurs résiduelles sur les financements associés à un engagement de reprise du véhicule.

DISPOSITIF DE GESTION :

L'évolution du marché des véhicules d'occasion fait l'objet d'un suivi approfondi en lien avec la politique de gamme, le mix du canal des ventes et les prix du constructeur afin de réduire au mieux ce risque, notamment dans les cas où RCI Banque reprend les véhicules à son propre compte. Des provisions sont constituées de façon prudente sur le portefeuille de prêts lorsque les valeurs de marché constatées sont devenues inférieures au niveau des engagements de reprise de RCI Banque, ou si des risques futurs spécifiques ont été identifiés sur le marché VO.

Risques activité assurances

Les activités d'assurance auprès de la clientèle dont le risque est porté par RCI Banque pourraient subir des

pertes si les réserves étaient insuffisantes pour couvrir les sinistres constatés.

DISPOSITIF DE GESTION :

Au 31 décembre 2019, la variation des provisions techniques de nos compagnies d'assurance-vie et non-vie représente 14 millions d'euros pour 377 millions d'euros de primes brutes émises.

Ces réserves techniques sont destinées à couvrir l'ensemble des engagements futurs pris par l'assureur vis-à-vis des assurés et sont déterminées selon les

principes actuariels conformément aux profils de risque des portefeuilles assurés.

Elles font l'objet d'une revue périodique pour justifier à tout instant de leur suffisance.

Dans le cadre de la politique et des exigences réglementaires de contrôle des risques, le Groupe met d'autre part en œuvre une sélection stricte des contrats, dispose de guides de souscription et utilise des accords de réassurance.

1.6.2.4 Risques opérationnels transversaux au Financement des ventes

RCI Banque est exposé à des risques de pertes découlant soit d'événements extérieurs, soit d'inadéquations et de défaillances de ses processus, son personnel ou ses systèmes internes. Le risque opérationnel auquel RCI Banque est exposé inclut notamment les risques liés à des événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort impact tel que le risque d'interruption des activités en raison d'indisponibilité de locaux, de collaborateurs ou de systèmes d'information.

Principes et dispositifs de gestion :

RCI Banque dispose d'un outil de gestion des procédures, d'un système de délégations interne, de principes de séparation des tâches et d'une cartographie des risques opérationnels.

Les risques opérationnels sont évalués annuellement par les propriétaires de processus de l'ensemble des entités du groupe et contrôlés à trois niveaux comme rappelé dans la partie 1.5.3.

Nous vous présentons les familles de risques ci-après : les risques juridiques et contractuels et les risques informatiques.

Risques juridiques et contractuels

Toute évolution de la législation impactant la distribution du crédit, de l'assurance et de services connexes sur le lieu de vente ou par d'autres canaux comme toutes les évolutions réglementaires concernant l'activité bancaire et d'assurance peuvent influencer l'activité du groupe RCI Banque.

DISPOSITIF DE GESTION :

RCI Banque met en œuvre des analyses juridiques sur les nouveaux produits distribués et un suivi régulier des réglementations auxquelles elle est soumise afin d'assurer la conformité.

Risques informatiques

L'activité du groupe RCI Banque dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique.

L'informatique RCI Banque contribue par sa gouvernance, sa politique de sécurité, ses architectures techniques, ses processus et sa maîtrise des sous-traitances à lutter contre les risques informatiques (risques sur les infrastructures, gestion des changements, intégrité des données, cybercriminalité...).

DISPOSITIF DE GESTION :

La maîtrise de ces risques est assurée notamment par :

- l'intégration du pilotage des risques informatiques dans le dispositif global de pilotage et maîtrise des risques RCI à tous les niveaux de l'entreprise, conformément aux meilleures pratiques, aux orientations de l'EBA (*European Banking Authority*) et sous la supervision de la BCE ;
- le niveau de protection du réseau informatique au niveau du groupe ;
- l'animation, le suivi et la gestion au quotidien de la « Politique de Maîtrise de l'Information » groupe ;

- des actions de sensibilisation et formations à la sécurité pour tout le personnel (*e-learning*, communications...) ;
- les actions, le support et les contrôles effectués par le Département Risques, Conformité et Sécurité SI RCI, qui s'appuie sur un réseau de Correspondants Sécurité Informatique au niveau de chaque DSI filiale, ainsi que sur un réseau de contrôleurs internes ;
- une politique de sécurité SI groupe (PSSI), intégrant les exigences réglementaires (bancaires, RGPD/données personnelles, etc.), une démarche de pilotage global et une adaptation permanente de la sécurité SI (SMSI) ;
- une politique de tests d'intrusion et de surveillance de plus en plus exigeante, aussi bien sur les risques externes que sur les risques internes ;
- un dispositif de gestion du Plan de reprise d'activité (PRA) en place et des tests réguliers de ce dispositif, incluant la problématique des cyber-risques ;
- un dispositif et une animation de correspondants méthodes, responsables métiers et informatique déployés dans l'ensemble du Groupe.

5 – INFORMATION FINANCIÈRE DU PREMIER TRIMESTRE 2020 PUBLIÉE LE 23 AVRIL 2020

La lecture des comptes consolidés du Groupe présentés dans la section 4.2 du Document d'enregistrement universel (pages 337 à 416) est à compléter par les éléments financiers contenus dans le Communiqué de presse du 23 avril 2020 sur le chiffre d'affaires du premier trimestre 2020.

Le communiqué de presse est reproduit intégralement dans la section 1, page 3, du présent amendement.

6 – REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Actualisation du chapitre 3, section 3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Le début de la section 3.2.4 du Document d'enregistrement universel 2019 (page 315) est mis à jour comme suit, avec l'ajout du texte en encadré ci-dessous :

3.2.4 Politiques de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020

Lors de sa réunion du 13 février 2020, sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration (chapitre 3.2.4.1 ci-dessous), du Directeur général (chapitre 3.2.4.2 ci-dessous) et du Directeur général par intérim (chapitre 3.2.4.3 ci-dessous).

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération de chaque mandataire social au titre de l'exercice 2020 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui se réunira le 19 juin 2020.

Il est précisé que le versement des éventuels éléments de rémunération variables au titre de l'exercice 2020 est conditionné à l'approbation ultérieure, par une Assemblée générale ordinaire de la Société, des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2020.

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent, l'ensemble des membres du Conseil d'administration de Renault ont décidé de revoir à la baisse leur rémunération : Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, a décidé de diminuer de 25% sa rémunération pour le second trimestre 2020 au minimum et les administrateurs ont décidé, à l'unanimité, de diminuer de 25% le montant de leurs jetons de présence 2020. Les économies réalisées seront reversées au fonds de solidarité mis en place dans le cadre du Contrat de solidarité et d'avenir conclu le 2 avril 2020.

En outre, Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, a également décidé de diminuer sa rémunération de 25% pour le second trimestre 2020 au minimum.

De son côté, Luca de Meo, futur Directeur général de Renault S.A. à partir du 1er juillet 2020, renoncera au bénéfice du minimum de la rémunération variable qui avait été initialement fixé, dans le cadre de la politique de rémunération du Directeur général pour l'année 2020, à 100% de la rémunération fixe versée en 2020.

Par ailleurs, en raison de l'introduction d'une nouvelle résolution (sixième résolution) à l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 19 juin 2020, la numérotation des résolutions portant sur les politiques de rémunération des mandataires sociaux a évolué comme indiqué ci-dessous :

Section du DEU 2019	Politique de rémunération concernée	Ancienne numérotation de la résolution	Nouvelle numérotation de la résolution
3.2.4.1	Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration	12e résolution	13e résolution
3.2.4.2	Politique de rémunération du Directeur général	13e résolution	14e résolution
3.2.4.3	Politique de rémunération du Directeur général par intérim	14e résolution	15e résolution
3.2.4.4	Politique de rémunération des administrateurs	15e résolution	16e résolution

Pour plus de détails sur l'ensemble des résolutions soumises à l'Assemblée générale du 19 juin 2019, voir la section 8 du présent amendement.

7 – CONSEIL D'ADMINISTRATION : REMPLACEMENT D'UN ADMINISTRATEUR

Actualisation du chapitre 3, section 3.1.2 Composition du Conseil d'administration (page 281)

A la section 3.1.2 du Document d'enregistrement universel 2019, le paragraphe "Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020" (p.281) est annulé et remplacé par ce qui suit :

Évolution de la composition du Conseil d'administration en 2020

Lors de sa réunion du 13 février 2020, le Conseil d'administration a pris acte de l'arrivée à échéance des mandats d'administrateurs de Mme Olivia Qiu et de M. Thierry Derez à l'issue de l'Assemblée générale 2020 et de leur souhait de ne pas solliciter le renouvellement de leur mandat. Sur recommandation du Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas procéder à leur remplacement et, en conséquence, de réduire le nombre d'administrateurs de 18 à 16 à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

Le Conseil d'administration de Renault, réuni le 29 avril sous la présidence de Monsieur Jean-Dominique Senard, a coopté Monsieur Joji Tagawa, en qualité d'administrateur nommé sur proposition de Nissan, en application des stipulations du Restated Alliance Master Agreement (« RAMA ») qui gouverne la relation capitalistique entre Renault et Nissan et encadre la gouvernance de l'Alliance. Il remplace Monsieur Yasuhiro Yamauchi, démissionnaire le 23 avril 2020, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2022. L'Assemblée générale des actionnaires du 19 juin 2020 sera appelée à ratifier la cooptation de Monsieur Joji Tagawa.

	BIOGRAPHIE-EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	LISTE DES MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES				
JOJI TAGAWA	Joji Tagawa est titulaire d'un diplôme en économie de l'Université de Keio au Japon. Il a rejoint la société Nissan Motor Co. en 1983. Au sein de la direction financière, il a occupé divers postes de direction au niveau des relations publiques mondiales et des relations investisseurs.	MANDATS ACTUELS				
Administrateur nommé sur proposition de Nissan	En avril 2006, Joji Tagawa a été nommé directeur d'exploitation, responsable des départements finances et relations investisseurs.	MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE RENAULT:				
Date de naissance : 07/12/1960	Il a été nommé Corporate Vice-President de Nissan Motor Co., Ltd, responsable du département des relations investisseurs et du département fusions et acquisitions en avril 2014 et est Senior Vice-President depuis décembre 2019.	Sociétés cotées: Administrateur de Renault SA (France)				
Nationalité : japonaise		Sociétés non cotées : Administrateur de Renault s.a.s. (France)				
Date de 1er mandat : avril 2020		Autres entités juridiques : Néant				
Date de début du mandat en cours : avril 2020		MANDATS ET FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS EXTÉRIEURES AU GROUPE RENAULT				
Date d'échéance du mandat : AG 2022		Sociétés cotées: Néant				
Nombre d'actions détenues : 0		Sociétés non cotées : Néant				
Principaux domaines d'expertise et d'expérience : voir la biographie ci-contre		Autres entités juridiques : Néant				
Compétences :  		<table><tr><td>MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES</td><td>Échéance de mandat</td></tr><tr><td>Néant</td><td></td></tr></table>	MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat	Néant	
MANDATS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES	Échéance de mandat					
Néant						

À l'issue de l'Assemblée générale du 19 juin 2020, le Conseil d'administration sera composé de 16 membres et présentera les caractéristiques suivantes :

	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2019	Composition à l'issue de l'Assemblée générale 2020
Taux d'indépendance	71,4 %	58,3 %
Taux de féminisation	46,7 %	46,2 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	35,7 %	33,3 %

Ainsi :

- le taux d'indépendance du Conseil d'administration resterait supérieur à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF ;
- et
- le taux de féminisation serait supérieur au taux requis par la loi (qui exige un taux de féminisation d'au moins 40 %).

Il est rappelé que, conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ainsi que l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance.

Afin d'assurer la cohérence des informations présentées, les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'administrateurs de nationalité étrangère.

De plus, en application de l'article L. 225-27 du Code de commerce, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration. L'article L. 225-23 du Code de commerce issu de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi Pacte) exclut les administrateurs représentant les salariés actionnaires du calcul du taux de féminisation. Toutefois, cette disposition entre en vigueur à l'issue du mandat du représentant des salariés actionnaires en cours à la date de la publication de la loi Pacte, à savoir, en ce qui concerne Renault, à son Assemblée générale qui aura lieu en 2021. Avant cette date, Renault continuera de prendre en compte l'administrateur élu sur proposition des salariés actionnaires pour le calcul du taux de féminisation du Conseil d'administration.

8- RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

Actualisation du chapitre 5, section 5.3.3 Dividendes (page 452)

Le Conseil d'administration de Renault SA a décidé le 9 avril 2020 de ne plus proposer la distribution de dividendes à l'Assemblée générale du 19 juin 2020.

Dans le contexte actuel lié à la pandémie de coronavirus dans le monde, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets d'une crise sans précédent, le Conseil d'administration de Renault a décidé de ne plus proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale.

Le communiqué est disponible dans la section 1 en page 4 du présent amendement.

9 - ASSEMBLEE GENERALE 2020 DE RENAULT

Actualisation du chapitre 6 "Assemblée générale de Renault du 24 avril 2020" du Document d'enregistrement universel 2019 (pages 455 à 468)

Tout le chapitre 6 "Assemblée générale de Renault du 24 avril 2020" du Document d'enregistrement universel 2019 (pages 455 à 468) est annulé et remplacé par ce qui suit :

Présentation des résolutions de l'Assemblée générale de Renault du 19 juin 2020.

I. Résolutions à caractère ordinaire

Première résolution (Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution (Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui s'élève à 382 798 204,62 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice 2019	382 798 204,62 euros
Dotation à la réserve légale	-
Solde	382 798 204,62 euros
Report à nouveau au 31 décembre 2019	8 864 916 119,81 euros
Bénéfice distribuable de l'exercice 2019	9 247 714 324,43 euros
Dividendes prélevés sur le bénéfice distribuable	0 euros
Solde du report à nouveau après affectation	9 247 714 324,43 euros

En conséquence, l'intégralité du bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sera affectée au poste « report à

nouveau » qui s'élèvera, après affectation, à 9 247 714 324,43 euros.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé ci-dessous le montant des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents, le montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % ainsi que celui des revenus non éligibles à cet abattement :

	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Dividende par action	3,15 €	3,55 €	3,55 €
Montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 %	3,15 €	3,55 €	3,55 €
Montant des revenus distribués non éligibles à l'abattement de 40 %	-	-	-

Quatrième résolution (*Rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs, statuant sur ce rapport, prend acte des informations relatives aux éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Cinquième résolution (*Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes relatif aux conventions et engagements réglementés visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des informations relatives aux conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice, qui y sont mentionnés, et prend acte qu'il n'existe aucune nouvelle convention à approuver.

Sixième résolution (*Ratification de la cooptation de M. Joji Tagawa en qualité d'administrateur nommé sur proposition de Nissan*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-24 du Code de commerce, ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le Conseil d'administration du 29 avril 2020, de M. Joji Tagawa, en qualité d'administrateur nommé sur proposition de Nissan, en remplacement de M. Yasuhiro Yamauchi et ce pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

Septième résolution (*Renouvellement du mandat de la société KPMG S.A. en qualité de co-Commissaire aux comptes*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler le mandat de la société KPMG S.A. en qualité de Commissaires aux comptes pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

L'Assemblée générale, prenant acte que le mandat de la société KPMG Audit ID S.A.S. en qualité de Commissaires aux comptes suppléant est arrivé à échéance, décide de ne pas procéder au renouvellement de ce mandat ni au remplacement de la société KPMG Audit ID S.A.S.

Huitième résolution (*Nomination de la société Mazars en qualité de co-Commissaire aux comptes*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer la société Mazars en qualité de Commissaires aux comptes, en remplacement de la société Ernst & Young Audit dont le mandat est arrivé à échéance, et ce pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

L'Assemblée générale, prenant acte que le mandat de la société Auditex en qualité de Commissaires aux comptes suppléant est arrivé à échéance, décide de ne pas procéder au renouvellement de ce mandat ni au remplacement de la société Auditex.

Neuvième résolution (Approbation des informations relatives à la rémunération de l'exercice 2019 des mandataires sociaux mentionnées à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L.225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L.225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019, chapitres 3.2.2 et 3.2.3.

Dixième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Dominique Senard en raison de son mandat de Président du Conseil d'administration, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.2.

Onzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Thierry Bolloré en raison de son mandat de Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Thierry Bolloré en raison de son mandat de Directeur général, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.3.

Douzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Mme Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre du même exercice à Mme Clotilde Delbos en raison de son mandat de Directeur général par intérim, tels qu'ils figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, inséré dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.2.4.

Treizième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.1.

Quatorzième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général pour l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.2.

Quinzième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général par intérim pour l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général par intérim, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.3.

Seizième résolution (Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux qui ont été fixés par le Conseil d'administration, approuve, en application de l'article L.225-37-2 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs visée à l'article L.225-45 du Code de commerce, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 3.2.4.4.

Dix-septième résolution (Autorisation conférée au Conseil d'administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« **AMF** ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché, notamment le Règlement européen (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes, en vue :

- (i) 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-huitième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- (ii) 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, de cession ou de transfert destinés aux anciens et actuels salariés et mandataires sociaux de la Société et de son Groupe, et réaliser toute opération de couverture afférente à ces opérations, dans les conditions fixées par la loi ;
- (iii) 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 applicable ;

(iv) 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 pratique de marché admise par l'AMF ; et

(v) plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise, par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré (y compris par acquisition ou cession de bloc d'actions), y compris auprès d'actionnaires identifiés, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect de la réglementation applicable.

L'Assemblée générale fixe :

- à 100 euros par action, hors frais d'acquisition, le prix maximum d'achat (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) et à 2 957,22 millions d'euros le montant maximal des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le prix et le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme d'achat d'actions 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 ;
- le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % des actions composant le capital social, étant rappelé que
 - (a) cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et
 - (b) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action 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 % 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 2019, à 29 572 228 actions de la Société.

Dans les limites permises par la réglementation applicable, les opérations effectuées par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation pourront intervenir à tout moment pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme d'achat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-210 du Code de commerce, la Société ne pourra posséder, directement ou par l'intermédiaire d'une personne agissant en son propre nom mais pour le compte de la Société, plus de 10 % du total de ses propres actions, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités et notamment pour passer tout ordre de bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies dans les conditions légales et réglementaires applicables, remplir toutes formalités et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale des opérations réalisées en application de la présente résolution.

La présente autorisation est conférée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et prive d'effet, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

II. Résolutions à caractère extraordinaire

Dix-huitième résolution *(Autorisation donnée au Conseil d'administration aux fins de réduire le capital de la Société par annulation d'actions propres)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L.225-209 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, les actions acquises au titre de la mise en œuvre de toute autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires en application de l'article L.225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social par période de 24 mois (la limite de 10 % s'appliquant à un nombre d'actions ajusté, le cas échéant, en fonction des opérations pouvant affecter le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale) et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;
- à arrêter le montant définitif de cette ou ces réductions de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation ; et
- à modifier en conséquence les statuts et plus généralement faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, et prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-neuvième résolution *(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L.225-129 à L.225-129-6, L.225-132, L.225-133, L.225-134, et des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, avec maintien du droit préférentiel de souscription, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies) :
 - (i) d'actions ordinaires de la Société ;
 - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ; ou
 - (iii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises, à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « **Filiale** ») ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles, ou pour partie en numéraire et pour partie par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder trois cent cinquante (350) millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre

devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :

- o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ;
- o sur ce plafond s'imputera également le montant nominal des augmentations de capital susceptibles de résulter des vingtième à vingt-troisième résolutions et de la vingt-cinquième résolution soumises à la présente Assemblée générale ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises. Ce plafond est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de cette résolution ainsi que des vingtième à vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée générale. Ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
- décide que 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 réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, une ou plusieurs des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce ;
- constate, en tant que de besoin, que cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingtième résolution (*Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, et statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L.225-129-2 à L.225-129-6, L.225-131, L.225-135, L.225-136, L.228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies), par voie d'offre au public, telle que définie dans le Règlement (UE) n°2017/1129 du 14 juin 2017 :
 - (i) d'actions ordinaires de la Société ;
 - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ; ou
 - (iii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises, à titre onéreux ou gratuit, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de Filiales ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- décide que la ou les offre(s) au public, décidée(s) en vertu de la présente résolution, pourra (pourront) être associée(s), dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément dans le cadre d'un placement privé en application de la vingt-et-unième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder cent vingt (120) millions d'euros ou à la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :
 - o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ;
 - o le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-neuvième résolution, de la vingt-et-unième à la vingt-troisième résolutions, et de la vingt-cinquième résolution soumises à la présente Assemblée générale, ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ci-avant. Ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre sur le fondement de la présente résolution, étant précisé que le Conseil d'administration pourra décider, conformément aux dispositions de l'article L.225-135 alinéa 5 du Code de commerce, de conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur la totalité de l'émission pendant le délai et dans les conditions qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;

- décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée ;
- constate, en tant que de besoin, que cette délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
- décide que :
 - o le prix d'émission des actions nouvelles sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext à Paris précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 10 %), après, le cas échéant, correction pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
 - o le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingt-et-unième résolution *(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie de placements privés visés au 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L.225-129-2, L.225-131, L.225-135 et L.225-136, des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L.411-2 1° du Code monétaire et financier :

- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux

époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre devise (y compris en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies), par voie d'une offre réalisée dans le cadre d'un placement privé au sens du 1° de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier :

- (i) d'actions ordinaires de la Société ;
 - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société ; ou
 - (iii) de valeurs mobilières de quelques natures que ce soit, émises à titre gratuit ou onéreux, donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de Filiales ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une Filiale ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
 - décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
 - décide que la ou les offre(s) décidées en vertu de la présente résolution, pourra (pourront) être associée(s), dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à une ou des offre(s) au public décidée(s) en application de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée générale ;
 - décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder soixante (60) millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que :
 - o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - o le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la vingtième résolution ;
 - o le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-neuvième résolution, de la vingtième, de la vingt-deuxième, de la vingt-troisième et de la vingt-cinquième résolutions soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
 - décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou sa contre-valeur à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
 - décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre sur le fondement de la présente résolution ;
 - décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions reçues, sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois quarts de l'émission décidée ;
 - constate, en tant que de besoin, que cette délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 - décide que :
 - o le prix d'émission des actions nouvelles sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext à Paris précédant sa fixation, diminuée d'une décote maximale de 10 %) après, le cas échéant, correction pour tenir

compte de la différence de date de jouissance),

o le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix d'émission défini à l'alinéa précédent ;

- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingt-deuxième résolution (Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L.225-129-2 à L.225-129-6, L.225-148, et des articles L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger :
 - (i) d'actions ordinaires de la Société ; ou
 - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émise à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre comportant une composante échange (à titre principal ou subsidiaire) initiée par la Société en France ou à l'étranger, selon les règles locales (y compris de toute opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange ou pouvant y être assimilée), sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L.225-148 susvisé, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres

intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;

- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisés, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder cent vingt (120) millions d'euros, étant précisé que :

- o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- o le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la vingtième résolution ;

- o le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-neuvième à la vingt-et-unième résolutions, de la vingt-troisième résolution et de la vingt-cinquième résolution soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;

- décide que le montant nominal maximal des émissions de titres de créances susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros, ou sa contre-valeur à la date de décision d'émission, en cas d'émission en une autre devise ou en une unité de comptes fixée par référence à plusieurs devises, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;

- constate, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : fixer les modalités et mettre en œuvre la ou les offre(s) publique(s) visée(s) par la présente résolution ; constater le nombre de titres apportés à l'échange ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s) ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera ;

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingt-troisième résolution (Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions de l'article L.225-147, dernier alinéa, et des articles L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera sous réserve du dernier alinéa de la présente résolution, l'émission, tant en France qu'à l'étranger :
 - (i) d'actions ordinaires de la Société ; ou
 - (ii) de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émise à titre gratuit ou onéreux, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société,
- en rémunération d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises pourront consister en des titres de créance ou être associées à l'émission de tels titres, ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires, et que les titres de créance émis en vertu de la présente délégation pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émis soit en euros, soit en toute autre devise ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne peut excéder, outre la limite légale de 10 % du capital social (ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée), un montant de cent vingt (120) millions d'euros, étant précisé que :
 - o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
 - o le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la vingtième résolution ;
 - o le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, de la dix-neuvième à la vingt-deuxième résolutions et de la vingt-cinquième résolution soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
- prend acte, en tant que de besoin, de l'absence de droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières ainsi émises et que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente résolution, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : statuer sur l'évaluation des apports et, le cas échéant, l'octroi d'avantages particuliers et leur valeur ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, en ce compris, s'agissant des titres de créance, leur rang, leur taux d'intérêt et les conditions de paiement des intérêts, leur devise d'émission, leur durée et leurs modalités de remboursement et d'amortissement ; fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s) ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des opérations envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter

l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera.

- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingt-quatrième résolution (Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou primes)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, après avoir constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants, et L.225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum d'un (1) milliard d'euros par l'incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou primes ou toute autre somme dont la capitalisation serait admise légalement ou statutairement, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par majoration du nominal des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le plafond de la présente délégation est autonome et distinct des plafonds des augmentations de capital pouvant résulter des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital autorisées par les autres résolutions soumises à la présente Assemblée générale. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions légales et réglementaires applicables ;
- décide que le Conseil d'administration dispose de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de : mettre en œuvre la présente délégation et notamment de déterminer les dates, modalités et autres caractéristiques des émissions ; fixer les montants à émettre ; arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin des opérations envisagées, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes, constater la ou les augmentations de capital, demander la cotation des titres émis et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la date de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non autorisée de cette délégation.

Vingt-cinquième résolution *(Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de procéder à une augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant conformément aux dispositions légales, d'une part relatives aux sociétés commerciales, notamment aux articles L.225-129-2, L.225-129-6 et L.225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L.3332-18 et suivants et L.3332-1 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, la compétence pour décider et réaliser, à sa seule initiative, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social par l'émission, à titre gratuit ou onéreux, d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, dans la limite de 1 % du capital existant au jour de la tenue du Conseil d'administration décidant de l'émission, étant précisé que :
 - o à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des augmentations de capital au titre des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi ou aux stipulations contractuelles éventuellement applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ;
 - o le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée s'imputera sur le plafond de cent vingt (120) millions d'euros fixé à la vingtième résolution ; et
 - o le montant nominal cumulé maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution et de la dix-neuvième à la vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée générale ne pourra excéder le plafond de trois cent cinquante (350) millions d'euros fixé à la dix-neuvième résolution ;
- décide que les bénéficiaires des augmentations de capital objet de la présente délégation seront les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail, et qui remplissent, en outre, les conditions éventuellement fixées par le Conseil d'administration ;
- décide que les souscriptions pourront être opérées en numéraire, notamment par compensation avec des créances liquides et exigibles, ou par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes en cas d'attribution gratuite d'actions ou autres titres donnant accès au capital au titre de la décote et/ou de l'abondement ;
- décide de supprimer au bénéfice des bénéficiaires susmentionnés le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires émises en vertu de la présente résolution et de renoncer à tout droit aux actions ordinaires ou autres titres qui seraient attribués en vertu de la présente résolution, les actionnaires renonçant par ailleurs en cas d'attribution gratuite d'actions en vertu du paragraphe suivant, à tout droit auxdites actions y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes qui serait incorporée au capital ;
- décide que le Conseil d'administration pourra, conformément aux dispositions de l'article L.3332-21 du Code du travail, procéder à l'attribution gratuite aux bénéficiaires susmentionnés d'actions ou d'autres titres donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de plan(s) d'épargne, ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites légales ou réglementaires ;
- décide que :
 - o le prix de souscription des titres de capital ne pourra être ni supérieur à la moyenne des 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 30 % à cette moyenne ou de 40 % selon la durée d'indisponibilité prévue par le plan d'épargne, conformément à l'article L.3332-19 du Code du travail ;
 - o 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 ;
- décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment – sans que cette liste soit limitative – à l'effet de : décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant ainsi que, le cas échéant y surseoir ; fixer les termes, conditions et modalités, en ce compris les dates, des émissions ; déterminer le nombre et les caractéristiques des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer la date de jouissance, même

rétroactive, des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté de racheter ou d'échanger les titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution ; suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution d'actions de la Société attachés aux titres, conformément à la réglementation en vigueur ; fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières, conformément à la réglementation en vigueur et aux modalités desdites valeurs mobilières ; le cas échéant, modifier les modalités des titres qui seraient émis en vertu de la présente résolution, pendant la durée de vie des titres concernés et dans le respect des formalités applicables ; procéder à toutes imputations et prélèvements sur la ou les prime(s), y compris au titre des frais engagés pour les émissions ; et, plus généralement, prendre toutes dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant immédiatement ou à terme de toute émission réalisée en vertu de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts et solliciter l'admission aux négociations des titres émis en vertu de la présente résolution partout où il avisera.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'administration, avec le cas échéant faculté de subdélégation, est valable pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale ; ladite délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.

Vingt-sixième résolution (Modification du paragraphe D de l'article 11 des statuts de la Société concernant la désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier le paragraphe D de l'article 11 des statuts de la Société qui est désormais rédigé comme suit :

« D/ Un administrateur représentant les salariés actionnaires :

Un membre représentant les salariés actionnaires, et un suppléant, sont élus par l'Assemblée générale ordinaire parmi deux candidats titulaires et deux candidats suppléants désignés par les salariés actionnaires au sens de l'article L.225-102 du Code de commerce dans les conditions énoncées ci-après, complétées par un règlement spécifique établi par le Conseil d'administration en vue de l'élection.

La durée des fonctions du membre représentant les salariés actionnaires et de son suppléant est de quatre ans.

Toutefois, le mandat de l'un ou de l'autre prend fin de plein droit et le membre représentant les salariés actionnaires ou son suppléant est réputé être démissionnaire d'office dans l'un des cas suivants :

- en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce ;
- en cas de perte de la qualité d'actionnaire de la Société ou, s'il était le candidat désigné par les conseils de surveillance, de la qualité de porteur de parts de fonds commun de placement d'entreprise investis en actions de la Société dès lors qu'il n'a pas régularisé sa situation dans un délai de trois mois ;
- lorsque la société dont il est salarié vient à ne plus être liée à la Société dans les conditions prévues par l'article L.225-180 du Code de commerce.

En cas de décès ou de démission, le siège devenu vacant est pourvu par le membre suppléant désigné par les salariés actionnaires avec le membre titulaire. Le membre suppléant remplace alors le membre titulaire pour la durée du mandat restant à courir.

En l'absence de candidat suppléant, le siège vacant est pourvu, dans les meilleurs délais, selon les modalités de désignation et d'élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires définies ci-après. Le mandat de l'administrateur ainsi nommé en remplacement du précédent administrateur prend fin à la date à laquelle le mandat de ce dernier aurait pris fin.

Désignation des candidats

Les deux candidats (titulaires et suppléants) à l'élection aux fonctions de membre représentant les salariés actionnaires sont désignés conformément aux dispositions ci-dessous.

Chaque candidat titulaire est respectivement désigné, avec son suppléant, par :

- les conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) dont l'actif est composé d'actions de la Société, conformément à l'article L.214-165 du Code monétaire et financier, et dont les porteurs de parts sont les salariés et les anciens salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce ;

- les salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce qui détiennent directement des actions de la Société au nominatif (i) à la suite d'attributions gratuites d'actions réalisées dans les conditions de l'article L.225-197-1 du Code de commerce et autorisées par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire postérieure au 7 août 2015, (ii) dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise ou (iii) acquises dans le cadre de l'article 31-2 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et de l'article 11 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations, dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur de l'ordonnance précitée.

Le calendrier de désignation des candidats est fixé par le Président du Conseil d'administration. Il est affiché dans toutes les sociétés concernées au moins trois mois avant l'Assemblée générale ordinaire appelée à élire l'administrateur représentant les salariés actionnaires et son suppléant.

i) Désignation du candidat titulaire et de son suppléant par les salariés et les anciens salariés porteurs de parts de FCPE

Le candidat titulaire et son suppléant sont désignés par les conseils de surveillance des FCPE, réunis spécialement à cet effet, parmi leurs membres salariés.

Seuls les membres salariés et porteurs de parts ont qualité pour être désignés candidats.

Les membres des conseils de surveillance désignent le candidat titulaire et son suppléant à la majorité des voix émises par les membres présents ou représentés lors de la réunion ou ayant émis un vote par correspondance, étant précisé que chaque membre dispose d'un nombre de voix égal au nombre d'actions Renault détenues par le FCPE divisé par le nombre de membres du conseil de surveillance dudit FCPE. En cas d'égalité des voix, est retenue la candidature dont le membre titulaire a le plus d'ancienneté dans le groupe.

La résolution commune des conseils de surveillance doit désigner un candidat titulaire et un candidat suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires.

ii) Désignation du candidat titulaire et de son suppléant par les salariés détenant directement des actions de la Société au nominatif

Le Président du Conseil d'administration procède à la consultation des salariés actionnaires concernés en vue de la désignation par eux d'un candidat titulaire et de son suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires.

La consultation est précédée d'un appel à candidatures. Seuls peuvent être candidats (au poste de titulaire ou de suppléant) les salariés de la Société ou d'une société qui lui est liée au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce détenant directement des actions au nominatif dans l'une des catégories définies ci-dessus. Chaque candidature pour le siège de titulaire doit être déposée avec une candidature pour le siège de suppléant.

La consultation est organisée dans le respect de la confidentialité du vote. Il est attribué un nombre de voix correspondant au nombre de droits de vote détenus par le salarié.

Sont désignés candidats titulaire et suppléant aux fonctions de représentant des salariés actionnaires les salariés dont la candidature a obtenu le plus grand nombre de voix parmi les suffrages exprimés. En cas d'égalité des voix, est retenue la candidature dont le membre titulaire a le plus d'ancienneté dans le groupe.

La consultation est réalisée par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, le cas échéant, par voie électronique ou par correspondance. Les modalités concrètes de la consultation, y compris les conditions de dépôt des candidatures en vue de la consultation des salariés actionnaires, sont définies dans le règlement spécifique.

Il est établi, à l'issue de la consultation, un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies par chaque candidature.

Election du membre représentant des salariés actionnaires et de son suppléant

Le membre titulaire représentant les salariés actionnaires et son suppléant sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires, sur présentation des deux candidatures (titulaire et suppléant) désignées dans les conditions décrites ci-dessus, selon les conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires.

Dans l'hypothèse où un candidat ne serait pas désigné à l'issue d'une des procédures de désignation visées ci-dessus, une seule candidature pourra être présentée à l'Assemblée générale des actionnaires. »

Les autres stipulations de l'article 11 demeurent inchangées.

Vingt-septième résolution (Modification de l'article 20 des statuts de la Société concernant les Commissaires aux comptes suppléants)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de supprimer le troisième paragraphe de l'article 20 des statuts de la Société qui sera désormais rédigé comme suit :

Ancien texte :

« ARTICLE 20 - COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'Assemblée Générale désigne au moins deux Commissaires aux comptes chargés de remplir la mission de contrôle prévue par les dispositions législatives en vigueur.

Ces Commissaires aux comptes doivent remplir les conditions d'éligibilité prévues par la loi. Ils sont nommés pour six exercices et sont rééligibles.

Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants sont nommés pour remplacer les titulaires en cas de décès, d'empêchement ou de refus ou de démission de ceux-ci. »

Nouveau texte :

« ARTICLE 20 - COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'Assemblée Générale désigne au moins deux Commissaires aux comptes chargés de remplir la mission de contrôle prévue par les dispositions législatives en vigueur.

Ces Commissaires aux comptes doivent remplir les conditions d'éligibilité prévues par la loi. Ils sont nommés pour six exercices et sont rééligibles. »

III. Résolution à caractère ordinaire

Vingt-huitième résolution (Pouvoirs pour accomplir les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.

10 - ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent amendement au Document d'enregistrement universel 2019 sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Boulogne-Billancourt, le 11 juin 2020.

Clotilde DELBOS

Directeur général par intérim

11 - TABLE DE CONCORDANCE

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par l'annexe 1 et 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du document d'enregistrement universel 2019 et du présent amendement au Document d'enregistrement universel 2019 où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

	Page DEU	Section DEU	Page amendement
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente			
Identité des personnes responsables	472	7.1	55
Déclaration des personnes responsables	472	7.1	55
Nom, adresse, qualifications des personnes intervenant en qualité d'experts	n.a	n.a	
Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	n.a	n.a	
Déclaration de relative à l'autorité compétente	1		1
2 Contrôleurs légaux des comptes			
2-1 Identité des contrôleurs légaux	474	7.3	
2-2 Changement éventuel	n.a	n.a	
3 Facteurs de risque	98 et s. ; 135, 137 et s. ; 161 et s	1.6 ; 2.1.6 ; 2.1.7.2 ; 2.3.2	13 à 32
4 Informations concernant la Société			
4-1 Raison sociale et nom commercial	442	5.1	
4-2 Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	442	5.1	
4-3 Date de constitution et durée de vie	442	5.1	
4-4 Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire, site web avec un avertissement	1 ; 417 ; 441 ; 452 ; 3ème et 4ème de couverture	Sommaire ; 4.2.6.6 ; 5.1 ; 5.4.3	
5 Aperçu des activités			
5-1 Principales activités	19 et s. ; 48 et s. ; 66 et s.	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.3	
5-1-1 Nature des opérations	19 et s. ; 48 et s. ; 66 et s.	1.1.4 ; 1.1.5 ; 1.3	
5-1-2 Nouveaux produits et services	80 ; 83	1.4.1 ; 1.4.2	
5-2 Principaux marchés	10 ; 18 ; 33 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.4.2	
5-3 Evènements importants	19 ; 426	1.1.3 ; 4.4.2.1	10
5-4 Stratégie et objectifs	20 ; 59 ; 67 ; 72 ; 84 et s. ; 288	1.1.4.1 ; 1.2.3.1 ; 1.3 ; 1.3.1.2 ; 1.4.2 ; 1.4.3 ; 3.1.5.4	
5-5 Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	78 ; 105	1.4.1 ; 1.6.1.3	
5-6 Déclaration sur la position concurrentielle	20 et s. ; 33 et s.	1.1.4.1 ; 1.1.4.2	
5-7 Investissements	144 ; 343 ; 351 ; 348 ; 402	2.2.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.5 (25-B)	
5-7-1 Investissements importants réalisés	144 ; 343 ; 348 ; 351	2.2.1.2 (B) ; 4.2.5 ; 4.2.6.1	
5-7-2 Principaux investissements en cours ou à venir	144 ; 343 ; 348 ; 351	2.2.1.2 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1	
5-7-3 Informations sur les co-entreprises et entreprises associées	19 ; 45 et s. ; 340 ; 345 et s. ; 356 ; 361 ; 376 et s. ; 379 ; 410 ; 416 et s. ; 429 ; 437	1.1.4 ; 4.2.3 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.4 ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.8 ; 4.4.2.25	
5-7-4 Questions environnementales pouvant influencer sur l'utilisation des immobilisations corporelles	118 et s. ; 153 et s.	1.7.2 ; 2.3	
6 Structure organisationnelle			
6-1 Description sommaire du Groupe	19 et s. ; 54 et s.	1.1.4 ; 1.1.6.2	
6-2 Liste des filiales importantes	54 et s. ; 412 et s. ; 437 et s.	1.1.6.2 ; 4.2.6.6 (note 31) ; 4.4.2.25	
7 Examen de la situation financière et du résultat			
7-1 Situation financière	10 ; 17 ; 50 ; 338 et s. ; 424 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 4.2 ; 4.4	33
7-1-1 Evolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	10 ; 17 ; 50 ; 338 et s. ; 424 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 4.2 ; 4.4	33
7-1-2 Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	20 et s. ; 46 et s. ; 61 ; 75 et s. ; 78 et s. ; 338 ; 359 ; 372	1.1.4.1 ; 1.1.4.8 ; 1.2.4 ; 1.3.2.1.3 ; 1.4 ; 4.2.1 ; 4.2.6.2 (note 2 ; 2-K) ; 4.2.6.4	
7-2 Résultat d'exploitation	67 ; 74 ; 345 ; 355	1.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2	
7-2-1 Facteurs importants, évènements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	66 et s. ; 426	1.3 ; 4.4.2.1	
7-2-2 Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	66 et s.	1.3	

8 Trésorerie et capitaux			
8-1 Informations sur les capitaux	340 et s. ; 346 et s. ; 384	4.2.3 ; 4.2.4 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1	
8-2 Flux de trésorerie	44 ; 343 ; 345 ; 384 et s. ; 408 et s. ; 424	1.1.4.7 ; 4.2.5 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1	
8-3 Besoins de financement et structure de financement	44 ; 48 ; 75 ; 105 ; 394	1.1.4.7 ; 1.1.5 ; 1.3.2.1.2 ; 1.3.2.1.3 ; 1.6.1.3 ; 4.2.6.5 (notes 23 et 24)	
8-4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	401 et s.	4.2.6.5 (note 25)	
8-5 Sources de financement attendues	401 et s.	4.2.6.5 (note 25)	
9 Environnement réglementaire			
Description de l'environnement réglementaire pouvant influencer sur les activités de la Société	116 et s.	1.7	
10 Informations sur les tendances			
10-1 Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	67	1.3	
10-2 Evénements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	67 ; 123	1.3 ; 1.8	10
11 Prévisions ou estimations du bénéfice			
11-1 Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	67	1.3	
11-2 Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	n.a	n.a	
11.3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	352 et s. ; 472	4.2.6.2 ; 7.1	
12 Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale			
12-1 Informations concernant les membres	6 et s. ; 257 et s.	Sommaire ; 3.1.1	
12-2 Conflits d'intérêts	60 ; 225 ; 281 et s. ; 295 ; 298	1.2.3.2 ; 2.5.1.3 ; 3.1.4 ; 3.1.5.1 ; 3.1.6.3 ; 3.1.8	
13 Rémunération et avantages			
13- 1 Rémunération versée et avantages en nature	302 et s. ; 310 et s. ; 409	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)	34
13-2 Provisions pour pensions, retraites et autres avantages du même ordre	302 et s. ; 310 et s. ; 409	3.2.2 ; 3.2.2.5 ; 4.2.6.6 (note 27)	
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction			
14-1 Date d'expiration des mandats	257 et s. ; 263	3.1.1 ; 3.1.2	
14-2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société	281	3.1.4.3	
14-3 Informations sur les comités d'audit et de rémunérations	6 et s. ; 263 et s.	Sommaire, 3.1.2	
14-4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	254 ; 298 ; 300	3 ; 3.1.8 ; 3.2	
14-5 Modifications futures potentielles sur la gouvernance d'entreprise	255	3.1.1	35
15 Salariés			
15-1 Nombre de salariés	8 ; 13 et s. ; 189 et s	Sommaire ; 2.4.1.3	
15-2 Participations et stock-options	312 ; 326 et s. ; 362 ; 367 ; 386 et s. ; 409 ; 430 et s.	3.2.2.5 ; 3.2.5.3 ; 4.2.6.2 (note 2-Q) ; 4.2.6.6 ; 4.4.2.10	
15-3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	326 ; 362 ; 430 et s. ; 445	3.2.5.2 ; 4.2.6.2 ; 4.4.2.10 ; 5.2.5.	
16 Principaux actionnaires			
16-1 Actionnaires détenant plus de 5% du capital	11 ; 18 ; 447 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6	
16-2 Existence de droits de vote différents	421 et s. ; 443 ; 447 et s.	4.3.2 ; 5.1.2.3 ; 5.2.6	
16-3 Contrôle direct ou indirect	11 ; 18 ; 446 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 5.2.6	
16-4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	447 ; 448	5.2.6.2	
17 Transactions avec les parties liées	409 , 436	4.2.6.6 (note 27) ; 4.4.2.20	
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société			
18-1 Informations financières historiques	17 ; 338 et s. ; 424 et s. ; 472 et s.	1.1.2 ; 4.2 ; 4.4 ; 7.2	
18-1-1 Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit	334 et s. ; 338 et s. ; 417 et s. ; 424 et s. ; 473 et s.	4.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 7.2	
18-1-2 Changement de date de référence comptable	n.a	n.a	
18-1-3 Normes comptables	352 et s. ;	4.2.6.2	
18-1-4 Changement de référentiel comptable	352 et s. ;	4.2.6.2	
18-1-5 Bilan, compte de résultat, variation des capitaux propres, flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	17 ; 50 ; 73 ; 338 ; 343 ; 344 ; 348 et s. ; 352 et s. ; 366 et s. ; 408 ; 425 et s. ; 432	1.1.2 ; 1.1.5.3 ; 1.3.2.1.1 ; 4.2.1 ; 4.2.5 ; 4.2.6 ; 4.2.6.1 ; 4.2.6.2 ; 4.2.6.3 ; 4.2.6.6 (note 26) ; 4.4.1 ; 4.4.2.2 ; 4.4.2.12	
18-1-6 Etats financiers consolidés	338 et s.	4.2	33
18-1-7 Date des dernières informations financières	338 et s.	4.2	33

18-2 Informations financières intermédiaires et autres (rapports d'audit ou d'examen le cas échéant)	n.a	n.a	
18-3 Audit des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 417 et s. ; 472	4.1 ; 4.3 ; 7.2	
18-3-1 Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	334 et s. ; 417 et s. ; 472	4.1 ; 4.3 ; 7.2	
18-3-2 Autres informations auditées	n.a	n.a	
18-3-3 Informations financières non auditées	n.a	n.a	
18-4 Informations financières pro forma	353	4.2.6.2	
18-5 Politique de distribution de dividendes	451	5.3.3	37
18-5-1 Description de la politique de distribution des dividendes et de toute restriction applicable	451	5.3.3	37
18-5-2 Montant du dividende par action	11 ; 17 ; 67 ; 384 ; 438 ; 452 ; 455	Sommaire ; 1.1.2 ; 1.3 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 4.4.2.26 ; 5.3.3 ; 5.3.3.1 ; 5.4.2 ; 6.1	37
18-6 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	103	1.6.1.3	
18-7 Changement significatif de la situation financière	103	1.6.1.3	
19 Informations complémentaires			
19-1 Informations sur le capital social	18 ; 384 ; 444 et s.	Sommaire ; 1.1.2 ; 4.2.6.4 (note 18) 5.2 ; 5.2.6.1	
19-1-1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	11 ; 18 ; 384 ; 443 ; 446 et s.	1.1.2 ; 4.2.6.4 (note 18) ; 5.2.4 ; 5.2.6.1	
19-1-2 Informations relatives aux actions non représentatives du capital	447	5.2.6	
19-1-3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société	446 et s.	5.2.5.3 ; 5.2.6	
19-1-4 Valeurs convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	430	4.4.2.10	
19-1-5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	444 et s.	5.2.4	
19-1-6 Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de tout membre du groupe	448 et s.	5.2.6.2	
19-1-7 Historique du capital social	444 ; 447	5.2.3 ; 5.2.6.1	
19-2 Acte constitutif et statuts	442 ; 453	5.1.1.4 ; 5.4.5	
19-2-1 Registre et objet social	442	5.1.1.4	
19-2-2 Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	447	5.2.6.1	
19-2-3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	447	5.2.6.1	
Contrats importants	421 et s.	4.3.2	
Documents disponibles	442 ; 453	5.1.1.6 ; 5.4.5	