

**LETTRE AUX ACTIONNAIRES
ASSEMBLEE GENERALE DU 15 JUIN 2018**

Cher(e) Actionnaire,

Nous vous remercions pour le soutien constant que vous manifestez à l'égard de Renault en tant qu'actionnaire. Le Conseil d'administration se réjouit à la perspective d'échanger avec vous à l'occasion de l'Assemblée Générale Annuelle 2018 de Renault qui se tiendra le vendredi 15 juin 2018.

Au regard des nombreux développements récents concernant Renault, tels que la nomination de M. Thierry Bolloré en qualité de Directeur Général Adjoint Groupe et l'annonce des résultats records de Renault et de son nouveau plan stratégique *Drive the Future*, nous avons souhaité réaffirmer le soutien du Conseil d'administration au renouvellement de M. Carlos Ghosn en qualité d'administrateur et de Président-Directeur général de Renault. Ce renouvellement sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale Annuelle.

Lorsqu'il a décidé de proposer le renouvellement de M. Ghosn, à la fois en qualité de Président et de Directeur général de Renault, le Conseil d'administration a pris en compte un certain nombre de facteurs relatifs aux caractéristiques propres de Renault et de son Conseil d'administration, à la solide performance de M. Ghosn en qualité de Président-Directeur général, jamais démentie au fil des années, aux changements annoncés au sein de l'équipe dirigeante de Renault dans le cadre du plan de succession, et aux pratiques de marché en matière de structures de direction.

Afin de renforcer la transparence sur le processus de décision au sein du Conseil d'administration, et afin d'alimenter votre réflexion quant à la réélection de M. Ghosn, nous avons jugé utile de vous apporter des informations complémentaires sur chacun de ces facteurs.

Performance historique de la Société sous la direction de M. Ghosn

Pour le Conseil d'administration, les solides performances de Renault démontrent que M. Ghosn est la personne la plus à-même d'exercer les fonctions de Président-Directeur général et que l'exercice des fonctions de Président-Directeur général par M. Ghosn est dans le meilleur intérêt de Renault et de ses actionnaires.

M. Ghosn a une connaissance inégalée à la fois de la Société et du secteur, acquise au fil d'une longue carrière au cours de laquelle il a passé 22 années à des fonctions de direction au sein de Renault, dont 13 en qualité de Directeur général. Sa connaissance et son expérience sont inestimables pour le Conseil d'administration et l'équipe dirigeante.

M. Ghosn a contribué, en qualité de Président-Directeur général, à des succès importants pour Renault et ses actionnaires. Au cours de ses mandats, il a stabilisé la Société et a mené avec succès une profonde transformation de ses activités, nonobstant les défis permanents inhérents au secteur. Cette transformation a engendré une croissance et un résultat opérationnel records ; elle a accru les synergies au sein de l'Alliance avec Nissan, renforcé Renault dans différentes régions du globe, élargi le mix produits et fait de Renault un leader dans le secteur des véhicules zéro émission en Europe. En conséquence, le cours de bourse de Renault s'est apprécié de manière importante depuis 2009, année de l'accession de M. Ghosn aux fonctions réunies de Président et Directeur général.

Les caractéristiques uniques de Renault et de l'Alliance confortent la décision de maintenir M. Ghosn à des fonctions réunies

M. Ghosn apporte à Renault une compréhension inégalée de l'histoire de l'Alliance et de la relation entre Renault et ces partenaires au sein de l'Alliance. Cette connaissance reste essentielle pour l'exercice des fonctions de Directeur général et de Président de Renault, en particulier pour les prochaines étapes de l'Alliance.

L'évolution de la direction renforce l'équilibre des pouvoirs

Ainsi que cela avait été annoncé en février 2018, la nomination de M. Thierry Bolloré au poste de Directeur Général Adjoint Groupe s'est traduite par un transfert d'importantes compétences opérationnelles de M. Ghosn à M. Bolloré. Cette délégation est sans précédent chez Renault : les pouvoirs confiés au Directeur Général Adjoint Groupe s'étendent à toutes les activités du Groupe, y compris la Finance et les Ressources Humaines. Cela a contribué à renforcer l'équilibre des pouvoirs au sein de la direction de Renault, en réduisant les prérogatives pouvant être exercées par un dirigeant seul, et en renforçant les responsabilités de chacun. Cette organisation permet également à M. Ghosn de consacrer plus de temps et d'énergie aux missions principales qui lui ont été confiées par le Conseil.

En effet, le mandat de M. Ghosn en qualité de Président-Directeur général de Renault est désormais centré sur les trois objectifs suivants : piloter les enjeux stratégiques de *Drive the Future* ; engager les étapes décisives permettant de rendre l'Alliance pérenne ; et renforcer le plan de succession à la tête du Groupe Renault.

L'atteinte de ces objectifs, qui visent tous à positionner Renault de manière optimale pour l'avenir, sera grandement facilitée à la fois par la réunion des fonctions de Président et de Directeur général, et par le maintien de cette structure de direction au cours des prochaines années.

Des « mécanismes de contrôle » significatifs en place afin d'assurer une gouvernance équilibrée

Le Conseil d'administration s'est particulièrement attaché à mettre en place un certain nombre de bonnes pratiques, qui constituent autant de « mécanismes de contrôle » destinés à l'équilibre des pouvoirs entre le Conseil d'administration et la direction.

Au premier rang de ces bonnes pratiques figure la nomination d'un Administrateur Référent, disposant d'attributions étendues propres à contrebalancer les pouvoirs dévolus au Président-Directeur général. Depuis 2009, un administrateur indépendant a été nommé Administrateur Référent. Parmi les pouvoirs de l'Administrateur Référent figurent, sans que cette liste soit limitative :

- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général ;
- être le point de contact privilégié des administrateurs indépendants ;
- gérer et prévenir les conflits d'intérêts ;
- convoquer les réunions du Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles, après avoir recueilli l'avis de l'ensemble des Présidents de Comités ;
- se prononcer sur les projets d'ordres du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information.

En sus de la nomination d'un Administrateur Référent, le Conseil d'administration a également maintenu un niveau très élevé d'administrateurs indépendants au sein de ses Comités, ainsi qu'au sein du Conseil pris dans son ensemble. Les administrateurs indépendants représentent 66,7% des membres du Conseil de Renault, à l'exclusion des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires. De la même manière, les taux d'indépendance des Comités de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, des Rémunérations et des Nominations et de la Gouvernance s'élèvent respectivement à 83,3%, 100% et 80%, et chacun de ces Comités a également nommé un président

indépendant. Ces taux d'indépendance du Conseil d'administration et de chacun de ses Comités sont significativement supérieurs aux seuils recommandés par le Code AFEP-MEDEF.

L'ensemble de ces pratiques démontre notre engagement à maintenir une implication forte des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration de Renault et de ses Comités. Le Conseil d'administration a toujours cherché à préserver et à promouvoir les capacités de ses administrateurs à exercer un leadership indépendant, afin qu'ils puissent partager les responsabilités de direction avec le Président-Directeur général et, s'il y a lieu, agir pour contrebalancer ses pouvoirs.

Nous continuerons à échanger avec nos actionnaires sur ce sujet, comme nous l'avons fait par le passé. Si vous avez des questions au moment de déterminer votre vote en amont de l'Assemblée Générale Annuelle, n'hésitez pas à contacter le Groupe.

Cordialement,

Philippe Lagayette
Administrateur Référent

Marc Ladreit de Lacharrière
Président du Comité des
Nominations et de la
Gouvernance

Patrick Thomas
Président du Comité des
Rémunérations