

**REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES  
ASSEMBLEE GENERALE DU 12 JUIN 2019**

**ACTIONNAIRE A**

**Questions 1 à 5 : Alliance Renault-Nissan et Renault-Nissan BV (RNBV)**

Dans un communiqué de presse du 30 octobre 2001, Renault et Nissan annonçaient la création de Renault- Nissan BV (RNBV) :

« Le projet d'accord prévoit la création de Renault-Nissan BV, société de management de droit néerlandais, détenue conjointement et à parité par Renault et Nissan, avec des sièges à Paris et à Tokyo. Renault-Nissan BV dirigera la stratégie de l'Alliance et coordonnera ses activités au niveau, sans intervenir dans la gestion opérationnelle, et en respectant l'identité et la culture de chaque société. »

Renault-Nissan BV a été constituée le 28 mars 2002.

Etant actionnaire de Renault, je suis donc de fait « copropriétaire » de Renault-Nissan BV (RNBV)...

RNBV, n'ayant pas de fonction de production, n'a pas de ressources propres. Elle œuvre donc avec des moyens financiers, matériels et humains fournis (sur le principe à égalité) par Renault et Nissan.

**Question 1**

Quels ont été depuis 2002 et jusqu'à 2018, et cela année après année (c'est-à-dire pendant 16 années), les moyens financiers mis à la disposition de la société RNBV par le Groupe Renault, c'est-à-dire donc les montants des transferts financiers issus du Groupe Renault et les dates de ces transferts depuis 2002 ?

Le budget annuel de Renault-Nissan BV (« **RNBV** ») varie en fonction des projets que les partenaires de l'Alliance décident de lui confier.

Il est régulièrement compris entre 40 et 80 millions d'euros. Il est financé à parts égales par Renault et Nissan.

Ce budget sert en particulier à rémunérer Renault et Nissan pour les services fournis à RNBV, en ce compris la mise à disposition de collaborateurs dédiés à l'Alliance.

Ainsi, de 18 à 30 millions d'euros environ sont reversés annuellement par RNBV à Renault et Nissan (à parts sensiblement égales).

Les comptes audités de RNBV sont disponibles auprès de la chambre de commerce des Pays-Bas (Kamer van Koophandel – [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)). Le site est disponible en langue anglaise).

## Question 2

Depuis 2002, quel département du Groupe Renault a été en charge des transferts financiers vers RNBV, sur l'initiative de quelles instances et / ou de quelles personnes du Groupe Renault (signatures) ?

Le budget de RNBV est établi annuellement par les équipes de l'Alliance, issues de Renault et de Nissan.

Il est ensuite validé par les dirigeants de RNBV, c'est-à-dire par le « Chairman & CEO » et par le Directoire de RNBV, composé de dirigeants issus de Renault et de Nissan.

## Question 3

3.1. Depuis 2002, des contrôles des activités et de la comptabilité de RNBV (audits) ont-ils été réalisés par le Groupe Renault ou par des instances externes à Renault ?

Les activités de RNBV sont contrôlées par les collaborateurs mis à sa disposition par Renault et Nissan.

La comptabilité et le contrôle de gestion sont notamment confiés à des collaborateurs de Nissan, mis à la disposition de RNBV.

Les comptes de RNBV sont audités par le cabinet Ernst & Young LLP, en qualité de commissaire aux comptes de RNBV.

3.2. Si oui, combien de contrôles (audits) au fil des années ont-ils été réalisés ?

Des contrôles sont effectués en permanence par les collaborateurs de l'Alliance.

Ceci étant, l'audit conjoint mis en œuvre par Renault et Nissan a révélé que l'organisation interne de RNBV fait ressortir de graves déficiences au plan de la transparence financière et des procédures de contrôle des dépenses. Le Conseil d'administration a demandé à la Direction Générale de se rapprocher de Nissan pour remédier conjointement à ces déficiences dans les meilleurs délais.

Dans ce cadre, un renforcement du dispositif de contrôle interne a d'ores et déjà été mis en œuvre.

Les comptes de RNBV sont audités annuellement par les commissaires aux comptes de RNBV.

## Question 4

4.1. Quels ont été depuis 2002 et jusqu'à 2018, et cela année après année (c'est-à-dire pendant 16 années), les moyens humains (autre que son Directoire) mis à la disposition de la société RNBV par le Groupe Renault ?

Les services d'assistance fournis par Renault à RNBV sont facturés de 9 à 15 millions d'euros par an (environ 9 millions d'euros par an pour les derniers exercices).

Ces montants correspondent, pour l'essentiel, au coût des collaborateurs de Renault mis à la disposition de RNBV.

Nissan facture à RNBV des montants quasiment identiques.

4.2. Quelle a été l'évolution de l'effectif total en personnel de RNBV depuis sa création en 2002 et jusqu'à 2018 ?

RNBV n'a pas de salarié.

Ses activités sont conduites par les collaborateurs de Renault et de Nissan mis à la disposition de RNBV.

## Questions 5

### Les pouvoirs de Renault-Nissan BV (RNBV)

Depuis sa création en 2002, concrètement quels moyens financiers ont été mis en œuvre par RNBV pour exercer différents pouvoirs qui lui sont délégués (page 65 du document de référence 2018 du Groupe Renault) ?

A savoir :

- a) la création et le champ d'action des filiales communes ;
- b) les systèmes financiers complémentaires de motivation du management ;
- c) les changements significatifs de périmètres impliquant un montant total de dépenses égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
- d) les investissements stratégiques au-delà de 500 millions de dollars ; et
- e) les coopérations stratégiques entre Nissan ou Renault et des tiers.

Les pouvoirs délégués à RNBV sont décrits dans le document de référence de Renault, disponible sur le site internet de Renault ([www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)) ainsi que sur celui de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)), et dans les statuts de Renault SAS, disponibles auprès du greffe du tribunal de commerce de Paris ([www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr)).

Le budget de RNBV, supporté par Renault et Nissan, permet à RNBV d'exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués.

Ainsi, ce budget couvre notamment :

- les frais de mise à disposition de collaborateurs par Renault et Nissan ;
- le coût de la location de locaux où exercent les collaborateurs de l'Alliance et où se réunissent les dirigeants de Renault, de Nissan et, le cas échéant, de Mitsubishi ;
- les frais afférents à la préparation, l'organisation et la tenue de ces réunions ; et
- les honoraires des conseils externes dont les travaux alimentent les analyses des dirigeants et collaborateurs de l'Alliance, sur les sujets dont RNBV a la responsabilité.

## Question 6

### Utilisation de la langue française pour l'information des investisseurs et des actionnaires

#### Suivant la Constitution du 4 octobre 1958

Titre premier : De la souveraineté

#### Article 2

Modifié par Loi constitutionnelle n° 95-880 du 4 août 1995 – art. 8 :

La langue de la République est le français.

L'emblème national est le drapeau tricolore, bleu, blanc, rouge. L'hymne national est la « Marseillaise ».

La devise de la République est « Liberté, Egalité, Fraternité ».

Son principe est : gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple.

Suivant l'article 1 ci-dessous de la Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française (dite Loi Toubon) :

« Vu la décision du Conseil constitutionnel n° 94-345 DG en date du 29 juillet 1994,

#### Article 1

Langue de la République en vertu de la Constitution, la langue française est un élément fondamental de la personnalité et du patrimoine de la France.

Elle est la langue de l'enseignement, du travail, des échanges et des services publics.

Elle est le lien privilégié des Etats constituant la communauté de la francophonie. ».

La société Renault a été privatisée partiellement en novembre 1994 ; à cette occasion l'Etat français a fait appel à l'épargne des citoyens français.

Il va de soi, il me semble, qu'un actionnaire français d'une société française doit pouvoir s'informer en français des activités d'une telle société. Or, alors que l'Etat français est toujours actionnaire de Renault, le site de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi est uniquement en anglais.

Ma question 5 est donc la suivante : quand les actionnaires français de Renault auront-ils une version intégrale en français du site de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi conformément aux deux articles de lois cités ci-avant relatifs à l'utilisation de la langue française ?

Nota : Il serait évidemment souhaitable d'avoir un site trilingue (français, japonais et anglais).

[Le site internet de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi est avant tout destiné à promouvoir et faire connaître les activités de l'Alliance auprès du grand public, français mais aussi étranger.](#)

Les informations qui y figurent, lorsqu'elles intéressent les actionnaires de Renault et sont susceptibles d'avoir une incidence sur le cours des titres Renault, sont reprises sur le site internet du Groupe Renault, en français et en anglais.

En tout état de cause, nous attirons votre attention sur le fait que l'anglais est une langue usuelle en matière financière, dont l'usage est donc parfaitement admis.

Il n'est pour l'instant pas prévu de traduire le site internet de l'Alliance en français ou en japonais.

## Question 7

### **Emploi d'avocats et de consultants extérieurs par Renault et / ou par RNBV pour le compte de Renault et / ou de RNBV**

Le Groupe Renault a un service juridique. J'avais noté, il y a quelques années, qu'il était composé de 400 personnes.

D'après plusieurs articles de presse, selon un audit récent réalisé par le Cabinet Mazars, il s'avère que Renault par l'intermédiaire de la Société RNBV emploie des avocats et fait appel des consultants extérieurs.

7.1. Depuis les dix dernières années, quels ont été les montants des « budgets avocats et consultants extérieurs » de Renault et de RNBV, pour quels services et à l'initiative de quelles personnes ?

Comme toute entreprise, en particulier internationale, Renault fait régulièrement appel à des avocats et consultants externes, pour assister ses équipes sur des questions spécifiques et / ou techniques, ou en cas de contentieux.

Le budget correspondant à ces services varie en fonction des besoins ; il est suivi très attentivement.

En tout état de cause, ce budget n'est pas significatif au regard de la taille du Groupe Renault, et il est parfaitement en ligne avec les pratiques en vigueur au sein de groupes comparables.

7.2. Le personnel de Renault est-il considéré comme incompetent dans certains domaines et / ou pour certaines missions ? Si oui, lesquelles ?

Renault est un groupe international, confronté à de multiples problématiques stratégiques, commerciales, financières, techniques et juridiques, en France comme à l'étranger.

Il attire des collaborateurs de grande qualité qui, sous l'autorité de la Direction générale du Groupe, œuvrent avec efficacité dans les différentes juridictions où le groupe opère, et dans l'ensemble de ses domaines d'intervention.

Comme dans tout groupe comparable, les équipes font régulièrement appel à des conseils externes pour gérer des dossiers spécifiques, en nombre très limité au regard du volume des affaires traitées annuellement par le Groupe, notamment dans les cas suivants :

- des compétences particulières sont requises ;
- un avis écrit d'un conseil externe est requis (notamment en matière de financement) ;
- les échanges doivent rester confidentiels ; ou encore,

- le Groupe Renault doit être représenté par des avocats en cas de contentieux.

## Question 8

### Réserve du président

Comme dans le groupe Nissan, dans le Groupe Renault a-t-il existé, ou existe-t-il, une « Réserve du président » ?

Il n'existe pas de « Réserve du Président » au sein du Groupe Renault.

Comme dans tout groupe comparable, il existe un budget de fonctionnement propre à la direction générale et, à ce titre, le Directeur général a la faculté d'engager les dépenses nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Lorsque les montants dépassent certains seuils fixés au regard de la taille du Groupe Renault et des enjeux, des procédures de contrôle interne s'appliquent.

Ces procédures seront renforcées à l'avenir.

8.1. Si oui, pendant les dix dernières années, quels ont été ses montants?

En l'absence de « Réserve du Président », la question est sans objet.

8.2. Si oui, dans quelles circonstances et avec quels justificatifs ces « Réserves du président » ont-elles été utilisées?

En l'absence de « Réserve du Président », la question est sans objet.

## Question 9

### Budget de fonctionnement de la Présidence et de la Direction Générale de Renault

Extrait du livre « Le roman de Renault » d'Edouard Seidler – 1973 :

« Pierre Lefauchaux est PDG de Renault depuis le 7 mars 1945.

Le vendredi 11 février 1955, il a promis de donner une conférence au foyer des étudiants catholiques de Strasbourg.

Il a en poche son billet de chemin de fer, le temps est mauvais, on craint du verglas.

Au dernier moment, il décide pourtant qu'il ira à Strasbourg en voiture.

« J'arriverai plus vite. » dit-il.

Pilote moyen lors de son arrivée à Billancourt, il est devenu un conducteur rapide et passionné.

Il aime conduire et conduit beaucoup, se pique de faire jeu égal avec les essayeurs ; c'est pour lui un moyen de plus de faire corps avec son entreprise.

Il jette sa valise sur le siège arrière de la Frégate et met les gaz.

Le ciel est bas, gris.

En vue de St Dizier, il est surpris par un panneau de déviation de la Route Nationale 4. Il pourrait continuer tout droit. Il tente néanmoins de négocier la courbe à gauche dans le sens de la déviation. Il freine mais hélas sur une plaque de verglas.

La voiture fait un tête à queue, sort de la route en tonneau, et s'immobilise dans un champ en contrebas.

L'habitacle est à peu près intact. Mais Pierre Lefaucheur a été tué net par la projection de sa valise, qui l'a frappé à la nuque. »

Cet extrait de livre m'inspire une question 9 :

Ces cinq dernières années, quels ont été les montants des budgets de fonctionnement et les effectifs de la Présidence et de la Direction Générale de Renault (communément appelé staff) en euros et en pourcentage du chiffre d'affaires ?

Renault est sensible à l'intérêt que ses actionnaires portent à son histoire.

La rémunération de M. Ghosn en qualité de Président-Directeur général, celle de M. Senard en qualité de Président, et celle de M. Bolloré en qualité de Directeur général de Renault, sont décrites dans le Document de référence de Renault disponible sur le site internet de Renault ([www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)) ainsi que sur celui de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

En sus de leur rémunération, les dirigeants de Renault disposent d'un secrétariat et des moyens nécessaires à l'exercice de leurs missions (en particulier, frais de déplacement, dans des conditions garantissant leur sécurité).

Les montants en jeu sont très limités au regard de la taille du Groupe Renault, et varient en fonction des besoins (nombre et fréquence des déplacements à l'étranger, etc.).

Ces frais entrent bien sûr dans le champ de l'audit effectué par les commissaires aux comptes du Groupe Renault.

## **Question 10**

### **Inspections, contrôles et audits internes au Groupe Renault**

Récemment plusieurs articles de presse ont évoqué un trafic de pièces automobiles à l'usine Renault de Cléon, par exemple celui-ci de l'Argus :

Source L'ARGUS – 20/03/2019

L'usine Renault de Cléon, victime de vol de pièces détachées.

Un trafic de pièces automobiles a été démantelé par hasard par la police de Seine-Maritime mi-mars 2019.

Le butin intercepté a été estimé à 150.000 euros et ce sont cinq hommes, dont un employé de l'usine, qui comparaitront devant la justice.

Vendredi 15 mars 2019, des services de police de Seine-Maritime ont porté toute leur attention sur une fourgonnette Renault Trafic qui roulait un peu trop surchargée.

Ils la prennent en filature, la perdent de vue, puis la retrouvent garée devant un garage dans la commune de Caudebec-lès-Elbeuf (76).

Des hommes déchargent ainsi de lourds cartons...

Après vérifications, les policiers ont conclu que des pièces détachées neuves avaient été dérobées de l'usine Renault de Cléon.

Le butin ? 192 turbocompresseurs et 524 pompes à eau volés pour un montant préjudiciable de 150.000 euros.

« Cinq personnes nées entre 1970 et 1982 et habitant dans l'agglomération de Rouen ont été placées en garde à vue. Quatre personnes ayant reconnu les faits sont convoquées pour une comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC) en juin 2019. Une autre personne, qui a fait usage de son droit au silence, a été convoquée en octobre prochain devant le tribunal correctionnel », a indiqué Pascal Prache, procureur de la République de Rouen.

Il s'agit d'un patron d'une entreprise de nettoyage sous-traitante du site du constructeur français et de ses trois employés.

Le quatrième homme travaillait à l'usine Renault et aurait sorti les pièces en les plaçant dans une benne de récupération. Un complice bien choisi.

Alors que le magistrat assure que le matériel a bien été restitué à Renault, c'est donc un trafic qui a été démantelé tout à fait par hasard.

Selon le média infoNormandie, l'enquête est désormais confiée à la sûreté de la métropole sud.

A noter que le sous-traitant avait sur lui 4.000 euros en liquide lors de l'interpellation pour, selon lui, payer ses deux employés qui ont sorti les pièces de l'usine Renault de Cléon.

10.1. Ce fait indique qu'il existe (ou existait) des graves carences au niveau des contrôles qualité et de la surveillance générale dans ce site Renault à Cléon. Ce genre de faits inquiétants est-il courant à tous les échelons du Groupe ? Un ancien dirigeant du groupe a par ailleurs parlé dans une interview de corruption dans les plus hautes instances du groupe...

Le Groupe Renault emploie plus de 180.000 collaborateurs, dans 37 pays. Pour autant, l'incident auquel vous faites référence est isolé et demeure exceptionnel.

Cela témoigne à la fois du sérieux des collaborateurs du Groupe Renault, et du travail remarquable effectué par la Direction de la Prévention et de la Protection du Groupe.

S'agissant des accusations de corruption, elles relèvent de la pure diffamation. Le contexte est propice à ce que de fausses informations circulent dans le but de dénigrer le travail accompli par les collaborateurs du Groupe et jeter le doute sur leur probité et leur intégrité. Dans l'intérêt de l'entreprise, il est préférable d'éviter de leur donner un écho qu'elles ne méritent pas.



10.2. De quels services s'est doté le Groupe Renault pour assurer ses sécurités matérielles et financières et ceci à tous les échelons du groupe (corps d'inspection, services de contrôles et d'audits internes, etc., pouvant réellement travailler en toute indépendance et toute impartialité) ?

Le Groupe Renault, qui opère dans de nombreux pays, engage des ressources importantes en matière de sécurité, de conformité et d'éthique, afin d'assurer la sécurité de ses collaborateurs et de ses biens, et le respect des meilleures pratiques, notamment commerciales, et ce quel que soit le contexte local.

Les équipes dédiées sont réunies au sein :

- de la Direction de la Prévention et de la Protection, en charge de la sécurité des personnes et des biens au sein du Groupe Renault ; et
- de la Direction de l'audit, des risques et de l'éthique.

Des contrôles et des audits sont effectués périodiquement. En outre, les mesures et procédures en place sont régulièrement réévaluées, afin de s'assurer de leur parfaite adéquation aux situations rencontrées.

Enfin, s'agissant plus particulièrement des sujets d'éthique, il est à noter que :

- le Conseil et ses Comités se saisissent régulièrement de ces questions ; et
- le Groupe Renault a édité, à l'attention de ses collaborateurs, un guide de prévention de la corruption et du trafic d'influence, que les membres du Comité Exécutif Groupe se sont engagés à faire respecter.

10.3. S'il y a lieu, ces différents départements « émettent-ils couramment des alertes » entraînant des réactions du groupe Renault ?

Ces services émettent des alertes chaque fois que cela est nécessaire, dans le cours normal de leurs activités.

## Question 11

### L'exercice des fonctions des commissaires aux comptes (audits externes)

11.1 Trouvant peu d'informations sur ces fonctions, je souhaite savoir comment de manière concrète les commissaires aux comptes remplissent leurs missions :

- durée (en nombre de jours et / ou en nombre d'heures) des opérations sur une année civile ;
- effectifs déployés dans un groupe comme Renault ayant réalisé un chiffre d'affaires de 57,419 milliards d'euros en 2018 (chiffre important puisque dépassant par exemple le PIB de presque la moitié des pays de la planète selon les données du FMI) ?

Les commissaires aux comptes conduisent leur mission en appliquant les normes d'exercice professionnelles. Les commissaires aux comptes interviennent sur Renault SA ainsi que dans la plupart des filiales du Groupe.

Ils déterminent les filiales devant faire l'objet d'un audit pour les besoins de la certification des comptes du Groupe en fonction de la matérialité de leur contribution aux comptes consolidés du Groupe et / ou de l'appréciation de leur niveau de risque.

Ils présentent au Comité d'Audit, des Risques et de l'Ethique le plan d'audit pour l'année en indiquant les risques significatifs couverts par leurs travaux.

Le nombre de jours passés par les commissaires aux comptes pour l'audit des comptes de Renault SA, des comptes consolidés et des comptes des filiales en France et à l'étranger est de l'ordre de 13.000 vacations journalières.

11.2. Du personnel des commissaires aux comptes se trouve-t-il en permanence sur les sites du Groupe Renault pour exercer leurs missions de contrôles en toute indépendance ?

Les commissaires aux comptes exercent leur mission en toute indépendance.

Ils interviennent de manière régulière tout au long de l'année, dans le cadre des clôtures semestrielles et annuelles.

Ils sont présents dans nos locaux le temps nécessaire à l'exercice de leur mission.

## Question 12

### Les véhicules autonomes

Des projets, plus futuristes les uns que les autres, de véhicules autonomes sont présentés sur toute la planète.

Des coûts exorbitants de développement se chiffrant en milliards d'euros ou de dollars sont aussi annoncés...

Cependant les énormes problèmes juridiques posés par d'éventuels accidents de ces véhicules sont encore loin d'être résolus...

Avant de voir des milliers ou des millions de voitures autonomes circuler sur les routes... , un problème pourtant évident et visible par tous est peu évoqué : l'augmentation des dimensions des véhicules et les problèmes que cela entraîne pour leur stationnement dans les emplacements (places de parking, boxes et garages), par exemple, des immeubles anciens.

Des systèmes d'aide au stationnement semi-automatique sont déjà proposés par certains équipementiers ; ils permettent à des véhicules équipés de ces systèmes de se garer seuls, sans conducteur à bord.

De tels systèmes sont-ils étudiés par Renault ou déjà proposés en série ou en option sur des véhicules de la gamme Renault ?

Renault croit en l'avenir des véhicules électriques et autonomes. Le Groupe suit donc avec attention l'offre des équipementiers, et développe également ses propres technologies.

Pour mémoire, dans le cadre du plan Drive The Future, le Groupe Renault prévoit 18 milliards d'euros d'investissements en recherche et développement (R&D) sur 6 ans. Au niveau de l'Alliance, ce sont 50 milliards d'euros qui seront investis au total.

S'agissant plus particulièrement des véhicules autonomes, Renault investit dans les « nouvelles mobilités » au travers du fonds de capital-risque « Alliance Ventures », et développe des technologies novatrices, en particulier au sein du « Renault Software Labs ».

Ces recherches connaissent actuellement des développements pratiques, et seront disponibles très prochainement dans les véhicules du Groupe.

Ainsi, Renault teste des voitures électriques autonomes sur routes ouvertes dans la région de Rouen. D'autres expérimentations sont à venir, notamment à Saclay.

Dès aujourd'hui, un certain nombre de modèles Renault (Talisman, Espace, etc.) sont dotés d'un dispositif permettant de se garer automatiquement.

D'ici à 2022, 15 véhicules Renault proposant différents niveaux d'autonomie seront disponibles.

## **ACTIONNAIRE B**

### **Question 1**

#### **Renault, Nissan et Fiat**

D'un côté une alliance avec Nissan qui patine, de l'autre des discussions pour une éventuelle fusion avec Fiat, comment se dessine l'avenir de Renault ?

Les discussions avec Fiat ont été interrompues.

La priorité du Groupe Renault est plus que jamais de garantir la pérennité de l'Alliance et de continuer à améliorer ses performances (simplicité, efficacité, rapidité), mais aussi de répondre aux attentes des clients et aux enjeux de la mobilité de demain.

### **Questions 2 à 6 – Opération avec Fiat**

#### **Question 2**

Les actionnaires de Renault ont-ils comme ambition de réaliser une opération financière ou d'œuvrer à la création d'un groupe automobile ?

#### **Question 3**

Si nous nous plaçons dans la deuxième hypothèse, Renault sera-t-elle majoritaire, minoritaire avec une possibilité de blocage, ou minoritaire simple ?

#### **Question 4**

Quels moyens se donne Renault pour parvenir à ses fins ?

#### **Question 5**

Plus précisément la proposition de Fiat, une fusion, conduit à plus ou brève échéance à la disparition de l'une ou l'autre société.

Renault peut-elle prendre le contrôle de l'ensemble ?

#### **Question 6**

Alliance avec Nissan : les exigences de Nissan sont incompatibles avec les intérêts de Renault. Avec une mauvaise foi à décorner un bœuf nos partenaires remettent en cause les principes de l'Alliance.

S'il ne s'agit pas de s'imposer unilatéralement, l'attitude de Nissan devient problématique ; que compte faire la Direction de Renault ?

Les discussions avec Fiat étant interrompues, ces questions sont sans objet.

## **Questions 7 et 8 – Document de référence**

### **Question 7**

Pour apprécier la stratégie de l'entreprise, les actionnaires ne disposent comme source d'information que du document de référence édité à l'occasion de l'assemblée générale.

Quel crédit faut-il apporter au document de référence ? Quelle valeur, au sens juridique du terme, a-t-il ? En quoi a-t-il un caractère contraignant vis-à-vis des actionnaires ? L'entreprise est-elle engagée par ce document ?

L'activité du Groupe Renault est présentée tout au long de l'année sur son site internet : [www.group.renault.com](http://www.group.renault.com).

Les actionnaires du Groupe Renault, et le public en général, peuvent y trouver de très nombreuses informations sur le Groupe, sa direction, ses réalisations et ses projets.

L'ensemble des documents clefs (Document de référence, rapports financiers périodiques, chiffres des ventes, rapports d'activité, rapports des commissaires aux comptes, présentations à destination des analystes, etc.) y sont disponibles, en téléchargement libre.

Les communiqués de presse sont accessibles dans la rubrique « Actualité ».

En outre, conformément aux dispositions légales et réglementaires, l'ensemble des documents relatifs à l'Assemblée générale (brochure de convocation, avis de réunion et de convocation, formulaire de vote, etc.) sont présentés dans la section « Assemblée générale » (onglet « Finance »).

Cette section contient également les informations relatives aux Assemblées générales des années précédentes.

Enfin, s'agissant de la valeur probante du Document de référence, nous rappelons qu'en vertu de la réglementation en vigueur, les informations fournies par le Groupe Renault (y compris dans son Document de référence) doivent être claires, exactes, et non trompeuses.

En outre, vous trouverez en page 458 de celui-ci l'attestation du responsable du Document (en l'espèce, le Directeur général), dont le contenu est reproduit ci-dessous :

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

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, figurant dans le Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés

dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document présente de très nombreuses informations sur le Groupe. »

### **Question 8**

Si tel n'est pas le cas, à quelle structure, instance, voire document, l'actionnaire peut-il s'adresser pour connaître la stratégie de l'entreprise?

Comme mentionné ci-dessus, les informations contenues dans le Document de référence sont claires et exactes.

Les actionnaires peuvent également se référer aux autres rapports et informations publiés sur le site internet du Groupe Renault ([www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)) s'ils souhaitent avoir accès à des données complémentaires.

Enfin, les actionnaires disposent également de la faculté de poser des questions écrites en amont de l'Assemblée générale.

### **Questions 9 à 12 – Malversations attribuées à Monsieur Ghosn**

#### **Questions 9 et 10**

Quel a été le périmètre de l'audit demandé sur la gouvernance passée de Carlos Ghosn?

Quelles sont les conclusions de l'audit diligenté ?

À la suite de l'arrestation de M. Carlos Ghosn au Japon le 19 novembre 2018, Renault a procédé à des vérifications internes afin de rechercher s'il existait au sein du Groupe Renault des faits similaires à ceux qui ont été identifiés par les autorités judiciaires japonaises.

- [Rémunérations et avantages de toute nature du Président-Directeur général et des membres du Comité Exécutif Groupe](#)

La Direction de l'éthique et de la compliance a été mandatée par la Direction générale de Renault le 23 novembre 2018 afin de contrôler la régularité de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif Groupe de Renault, ainsi que de vérifier l'exactitude des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur général figurant dans le Document de référence de Renault, au titre des exercices 2010 à 2018. La Direction de l'éthique et de la compliance a été assistée par un cabinet d'avocats dans cette mission.

La mission a conclu à la conformité à la réglementation française et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de l'ensemble des éléments de rémunération attribués au Président-Directeur général et aux autres membres du Comité exécutif Groupe de Renault au titre des exercices 2010 à 2018, à l'exception d'un versement anticipé, et donc non conforme, d'une indemnité de non-concurrence à un ancien membre du Comité exécutif Groupe. Cette situation est en cours de régularisation.

- [Vérifications complémentaires confiées à la Direction de l'Ethique et de la Compliance](#)

Le 14 janvier 2019, la Direction générale de Renault a étendu la saisine de la Direction de l'Ethique et de la Compliance à la vérification (i) des dépenses de la Présidence et de la Direction Générale, (ii) des opérations réalisées par Renault avec des partenaires basés au Moyen-Orient, dont les noms avaient

été cités publiquement, et (iii) des opérations de Renault avec d'autres sociétés dont les noms ont également été cités publiquement, notamment RNBV et d'autres entités Nissan ou de l'Alliance domiciliées aux Pays-Bas.

La Direction de l'audit interne et des membres de la Direction financière ont participé à la réalisation de ces vérifications complémentaires. Dans le cadre de ces vérifications, il est apparu que certaines contreparties à la convention de mécénat signée en juin 2016 par le Groupe avec l'Établissement public du Château de Versailles avaient été utilisées au bénéfice personnel de M. Ghosn. Ces faits ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires le 7 février 2019.

Le 11 mars 2019, le CARE a demandé à la Direction de l'Éthique et de la Compliance d'examiner les flux entre Renault et un importateur basé au Moyen-Orient. Ces investigations ont notamment révélé des éléments d'alerte relatifs à certains versements effectués au profit de cet importateur. Ces éléments ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires françaises, dans le cadre de la réponse de Renault à une réquisition portant plus largement sur les relations entre Renault et cet importateur.

Les vérifications effectuées par la Direction de l'Éthique et de la Compliance ont enfin révélé un certain nombre de faits et d'engagements susceptibles de constituer des manquements aux règles éthiques en vigueur au sein du Groupe Renault.

Le Conseil d'administration a recommandé à la Direction générale d'examiner toutes les actions à mener, notamment en matière de renforcement du contrôle interne, qu'elle jugerait adaptées à la situation.

- Audit de Renault-Nissan BV (« RNBV »)

Par ailleurs, au mois de janvier 2019, Renault et Nissan ont initié une mission d'audit conjoint sur la société Renault-Nissan BV (RNBV). Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique de Renault a validé le lancement de cette mission d'audit le 17 janvier 2019 et un « privileged audit » a été lancé le 4 février. Cet audit est confié à un cabinet d'audit, engagé par un cabinet d'avocats néerlandais, sous la supervision des Directions de l'audit interne de Renault et de Nissan et porte sur la gouvernance, le contrôle, la conformité et les comptes de RNBV.

D'une part, l'organisation interne de RNBV fait ressortir de graves déficiences au plan de la transparence financière et des procédures de contrôle des dépenses. Le Conseil d'administration a demandé à la Direction Générale de se rapprocher de Nissan pour remédier conjointement à ces déficiences dans les meilleurs délais.

D'autre part, un certain nombre de dépenses engagées par RNBV pour un montant total de l'ordre de 11 millions d'euros suscitent des questions. Ce montant couvre différents types de dépenses, à savoir :

- les surcoûts de déplacements de M. Ghosn par avion,
- certaines dépenses engagées par M. Ghosn, et
- des dons ayant bénéficié à des organismes à but non lucratif.

Sur la base de ces constats, le Conseil d'administration a décidé de demander aux représentants de Renault de se rapprocher de leurs homologues de Nissan dans les instances de gouvernance de RNBV en vue de la mise en œuvre des actions judiciaires disponibles aux Pays-Bas au titre des surcoûts de déplacements de M. Ghosn par avion, de certaines dépenses engagées par M. Ghosn et des moyens d'être dédommagé par M. Ghosn des dons ayant bénéficié à certains organismes à but non lucratif.

## Question 11

La Direction est-elle en mesure de préciser les reproches qu'elle a exprimés à l'encontre de Monsieur Ghosn ? Il y a-t-il eu enrichissement personnel ?

Comme mentionné précédemment, dans le cadre de la mission de vérifications internes, ont été portées à la connaissance des autorités judiciaires françaises des éléments d'alerte concernant :

- la contrepartie (d'une valeur de 50.000 euros) affectée au bénéfice personnel de M. Ghosn dans le cadre de la convention de mécénat signée avec le Château de Versailles ;
- des versements effectués à un avocat libanais ; et
- des versements effectués au profit d'un importateur de Renault basé au Moyen-Orient.

Le Conseil a en outre invité la Direction Générale à mettre en œuvre, chaque fois que nécessaire, les mesures qu'appellent les situations relevées lors de ces vérifications, notamment au plan de l'organisation interne.

Par ailleurs, les conclusions de l'audit conjoint sur RNBV ont révélé des déficiences au plan de la transparence financière et des procédures de contrôle des dépenses.

Sur ce point, le Conseil d'administration a demandé à la Direction Générale de Renault de se rapprocher de Nissan pour que les deux actionnaires conviennent des mesures correctives nécessaires qui vont être appliquées d'ici la fin de l'année.

Les conclusions de la mission d'audit conjoint ont également confirmé les questionnements que suscitent, au regard de son objet social, un certain nombre de dépenses engagées par RNBV pour un montant total de près de 11 millions d'euros, à savoir :

- des déplacements de M. Ghosn par avion,
- certaines dépenses engagées par M. Ghosn, et
- des dons ayant bénéficié à des organismes à but non lucratif.

Sur la base de ces constats, le Conseil d'administration a demandé aux représentants de Renault d'envisager avec leurs homologues de Nissan la mise en œuvre des actions judiciaires disponibles aux Pays-Bas.

## Question 12

On peut lire dans le document de référence qui servira de support à la prochaine assemblée générale des actionnaires du 12 juin, le message suivant, du nouveau Président de Renault :

« Premièrement, la gouvernance du groupe a été renouvelée avec une exigence d'équilibre, de diversité des compétences et des profils, tout en étant fondée sur une éthique solide. Ensuite, nous avons souhaité un nouveau départ pour l'Alliance. Sa structure et son organisation ont été repensées pour garantir l'équilibre des pouvoirs, favoriser le dialogue et la fluidité.



C'est aujourd'hui une Alliance plus forte et plus efficace face aux défis qui nous attendent. Pour le Groupe Renault, cette nouvelle structuration est le gage d'une confiance partagée au sein de l'entreprise, avec nos investisseurs et l'ensemble de nos partenaires. C'est aussi la clé du succès pour consolider la réussite du Groupe, dans le cadre des objectifs stratégiques du plan Drive the Future et bien au-delà. J'en ai la conviction, le groupe est maintenant doté de tous les atouts pour pouvoir grandir profitablement et humainement. »

Concrètement quels sont les atouts dont le groupe est maintenant doté pour pouvoir grandir profitablement et humainement ?

Le Groupe Renault dispose de nombreux atouts pour pouvoir se développer.

Le premier est, bien entendu, la qualité de ses 183.000 collaborateurs, à qui l'on doit les succès rencontrés par le Groupe au cours des dernières années. Ils ont fait, encore récemment, la démonstration de leur engagement au service du Groupe Renault.

Par ailleurs, en ce qui concerne la gouvernance du Groupe, Renault a récemment opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration (confiées à M. Senard) et de Directeur général (confiées à M. Bolloré).

Le Conseil d'administration considère que cette structure de gouvernance est appropriée aux enjeux actuels de Renault. Elle permet à Renault de bénéficier à la fois de la stature et de l'expertise en matière de gouvernement d'entreprise du Président et du parcours managérial et de l'expertise industrielle et automobile du Directeur général, en charge de la direction et la mise en œuvre du plan moyen terme de la Société.

En outre, le Conseil se dote d'un nouveau règlement intérieur, définissant précisément les rôles et responsabilités des administrateurs et des dirigeants, et répartissant de façon appropriée les missions d'assistance entre les différents Comités du Conseil, dont les périmètre et composition évoluent.

Enfin, la composition du Comité Exécutif Groupe et du Comité de Direction ont été modifiées. Les équipes de direction actuelles sont pleinement mobilisées au service du développement humain du Groupe Renault, qui est indissociable de sa réussite commerciale et financière.

## **Questions 13 à 16 – Conseil d'administration & gouvernance Carlos Ghosn**

### **Question 13**

La gouvernance de Monsieur Ghosn a fait l'objet de divers critiques, plutôt négatives, et effectivement certaines décisions portent préjudices à Renault, on citera, l'accord de stabilisation de décembre 2015, la prise de participation par Nissan de 34% du capital de Mitsubishi, etc.. A chaque fois le Conseil d'Administration de Renault s'est rangé aux ordres du PDG, y compris contre les intérêts de Renault, voire en ne respectant pas la décision de l'assemblée général des actionnaires.

Tel qu'il est construit le Conseil d'administration de Renault garantit au PDG une majorité de fonctionnement à travers le filtrage des candidatures proposées au vote de l'assemblée des actionnaires. Le Conseil n'est qu'une chambre d'acquiescement qui conforte le pouvoir du PDG en place. Le CA tient les actionnaires pour quantité négligeable, pourtant le CA est tenu, par son règlement intérieur de :

- présenter un rapport sur le gouvernement de l'entreprise ;

- suivre la mise en œuvre du dispositif de prévention et de la détection de la corruption et du trafic d'influence ;
- être le garant de la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information permanente, équilibrée sur la stratégie, etc.

Or, sauf erreur, ces obligations ne sont pas portées à la connaissance des actionnaires.

Qu'en est-il de ces obligations?

A titre liminaire, il convient de noter que :

- les accords de stabilisation, à savoir l'accord de gouvernance conclu avec l'Etat français et le troisième avenant au RAMA, ont été approuvés à l'unanimité par le Conseil d'administration de Renault et à une très large majorité par les actionnaires de Renault (plus de 73 % pour l'accord de gouvernance, alors que l'Etat ne prenait pas part au vote, et plus de 84 % pour le troisième avenant au RAMA) ; et
- l'investissement dans Mitsubishi est une décision propre de Nissan, qui ne concernait pas Renault.

Ceci étant rappelé, il convient également de préciser que :

- les candidatures aux fonctions d'administrateur présentées et soutenues par le Conseil d'administration sont sélectionnées par le Conseil, de manière collégiale, et non par le Président ou le Directeur général ;
- en application des dispositions légales et réglementaires, tout actionnaire peut présenter sa candidature en Assemblée générale, en remplacement d'un autre administrateur ; et
- ce sont les actionnaires qui, en Assemblée générale, nomment et révoquent les administrateurs, à la majorité simple.

Le rapport de gestion et le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernance d'entreprise sont intégrés dans le Document de référence du Groupe Renault.

Les Commissaires aux comptes, dans leurs rapports sur les comptes annuels et les comptes consolidés, rendent compte des diligences effectuées en lien avec ces rapports du Conseil ; ils n'ont aucune observation à formuler.

Enfin, le rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale est disponible dans la brochure de convocation, également accessible sur le site internet du Groupe Renault ([www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)).

Le Conseil d'administration s'est donc acquitté de l'ensemble de ses obligations en matière de rapports, et la totalité des informations requises sont à la disposition des actionnaires du Groupe Renault, et du public en général.

#### **Question 14**

S'il ne saurait être question de minimiser le rôle de Monsieur Ghosn dans les malversations qui lui sont reprochées, à minima, il y a eu des défaillances imputables aux contrôles internes.

D'une façon générale l'attitude du CA a été préjudiciable à Renault. Il est pour le moins désagréable de constater que la gouvernance de notre société est confiée à des individus aussi versatiles, capables de changer d'avis en fonction de l'humeur du Président ; la rapidité avec laquelle le conseil d'administration de Renault est revenu sur des « droits » octroyés au PDG de Renault avant son arrestation, est un bon indicateur du degré d'indépendance, nous ne dirons pas de complaisance, de cette institution.

Le comité d'audit des risques et de l'éthique, le CARE a été lui aussi, aux abonnés absents, pourquoi ?

Le Comité d'audit, des risques et de l'éthique (le « **CARE** ») s'est réuni à 9 reprises au cours de la période allant du 20 novembre 2018 à la date de l'Assemblée générale.

Le CARE a notamment recommandé que le Conseil d'administration saisisse la Direction Ethique et Compliance du Groupe d'une mission de vérifications au sein de Renault. Cette mission, qui portait à l'origine sur les éléments de rémunération des dirigeants du Groupe, a été étendue à la vérification des procédures d'engagement des dépenses par la Présidence et la Direction générale et de certaines opérations réalisées par Renault avec des tiers dont les noms avaient été cités publiquement.

Le CARE a suivi et supervisé cet audit, ainsi que celui diligenté, conjointement avec Nissan, sur RNBV.

#### **Question 15**

Quelles conclusions la Direction du groupe tire-t-elle du préjudice subi par l'entreprise du fait des « errements » attribués à M. Ghosn ?

L'audit interne de Renault, de même que l'audit conjoint sur RNBV, révèlent certaines situations qui suscitent des questionnements et ont donné lieu, ou pourront donner lieu, à des signalements ou à des poursuites auprès des autorités judiciaires compétentes.

La Direction générale du Groupe Renault entend tout faire pour que ce genre de situations ne puissent pas se reproduire, et pour que soient mises en œuvre les meilleures pratiques en matière d'éthique au sein du Groupe Renault.

#### **Question 16**

Quels correctifs la Direction entend-elle apporter aux organes de contrôles internes ? Cette défaillance de contrôles internes peut-elle s'appliquer aux commissaires aux comptes voire à la tutelle de l'Etat ?

La Direction générale met en place les mesures correctives nécessaires, notamment en termes d'organisation interne, afin que les quelques situations révélées par l'audit de Renault ne puissent pas se reproduire.

De la même manière, les conclusions de l'audit mené conjointement avec Nissan sur RNBV ont révélé des déficiences au plan de la transparence financière et des procédures de contrôle des dépenses.

La Direction Générale de Renault travaille avec Nissan pour que les mesures correctives nécessaires puissent être appliquées d'ici la fin de l'année 2019. Certaines d'entre elles ont d'ores et déjà été mises en œuvre.

## Question 17

### Holding

Fin 2015, le PDG de l'alliance Renault Nissan, Carlos Ghosn, a déclaré que les deux constructeurs n'étaient « pas prêts pour une fusion ». Il n'a toutefois pas exclu totalement qu'une telle structure voie le jour à long terme... Et, pour sa défense, l'ancien PDG a fait état d'un de projet de holding entre les deux groupes

L'actuelle direction peut-elle confirmer la réalité de ce projet?

La priorité du Groupe Renault est toujours de garantir la pérennité de l'Alliance et de continuer à améliorer ses performances (simplicité, efficacité, rapidité).

A ce stade, la réflexion sur l'évolution de la structure de l'Alliance pour tendre vers davantage de simplicité et d'efficacité est toujours en cours. L'objectif de Renault est clair : parvenir à la solution la plus adaptée et garantissant la protection des intérêts de l'ensemble des parties prenantes à l'Alliance dans le respect des cultures de chacun.

C'est en étant forte et unie que l'Alliance pourra continuer d'améliorer ses performances et répondre à la fois aux attentes de ses clients et aux enjeux de la mobilité de demain.

### **Questions 18 à 21 – Accord de stabilisation**

Les intérêts de Renault ont été bafoués par cet accord entre autres parce que les conditions de sa mise en œuvre n'existent plus. Dans cette affaire, Monsieur Ghosn a avantagé Nissan au détriment de Renault.

## Question 18

Quel regard l'actuelle direction porte-t-elle sur cet accord ?

En 2015, à la suite de la montée de l'Etat au capital de Renault, Nissan a demandé que soit consacrée la pratique de non-ingérence de Renault dans la gouvernance de Nissan, qui a été regardée à l'époque comme une nécessité pour restaurer un climat de confiance et de respect mutuel entre les partenaires de l'Alliance.

Afin de stabiliser et pérenniser l'Alliance, Renault a donc accepté de conclure un troisième avenant au Restated Alliance Master Agreement (le « **RAMA** »), l'accord clef régissant les relations entre Renault et Nissan au sein de l'Alliance.

Cet avenant a permis de préserver l'Alliance. Il n'a pas porté atteinte à la voix prépondérante dont dispose le Directeur général de Renault, en qualité de Chairman & CEO de RNBV, au sein du Directoire de RNBV.

Il faut enfin rappeler que les accords de stabilisation, à savoir l'accord de gouvernance conclu avec l'Etat français et le troisième avenant au RAMA, ont été approuvés à une très large majorité par les actionnaires de Renault (plus de 73 % pour l'accord de gouvernance, alors que l'Etat ne prenait pas part au vote, et plus de 84 % pour le troisième avenant au RAMA).

## Question 19

### Communication de l'accord définitif et de ses annexes aux actionnaires

Quel est le périmètre de cet accord ? Comment la notion « d'interférence » peut-elle être comprise ? Pour quelle(s) raison(s) le CA de Renault a-t-il voté, à l'unanimité, pour l'accord dit de stabilisation qui interdit à Renault d'interférer dans la gestion de Nissan ?

Depuis la création de l'Alliance, Renault n'est jamais intervenu dans la gouvernance de Nissan.

En 2015, Nissan, craignant que l'Etat français, qui avait augmenté sa participation au capital de Renault, et allait acquérir des droits de vote double, ne change cette doctrine, a demandé que soit consacrée cette pratique de non-ingérence de Renault au sein de Nissan.

Dans ce contexte, un nouvel accord est apparu comme une condition clef de la poursuite de l'Alliance.

Renault a donc accepté de conclure un troisième avenant au RAMA, préservant ses droits tout en rassurant Nissan sur la poursuite de relations équilibrées au sein de l'Alliance.

Le Conseil d'administration de Renault a considéré, à l'unanimité, que la conclusion de cet accord était dans l'intérêt de Renault. Il a par ailleurs été approuvé à une très large majorité par les actionnaires de Renault (plus de 84 % pour le troisième avenant au RAMA).

Il est également à noter que la conclusion du troisième avenant au RAMA s'est accompagnée de la conclusion d'un accord de gouvernance avec l'Etat français, aux termes duquel l'Etat s'est engagé à limiter l'exercice de ses droits de vote en Assemblée générale de Renault.

## Question 20

Cet accord prive Renault d'un droit fondamental, celui pour tout actionnaire de faire valoir et défendre ses droits : pour quelles raisons les différentes composantes du Conseil d'administration de Renault ont-elles voté pour cet accord ?

La conclusion du troisième avenant au RAMA n'empêche en aucun cas Renault de faire valoir ou de défendre ses droits : Renault reste libre de voter comme il l'entend en Assemblée générale de Nissan.

Toutefois, si Renault ne votait pas suivant la recommandation du Conseil d'administration de Nissan sur certaines décisions intéressant la composition dudit Conseil, ou si Renault venait à présenter des projets de résolutions non-soutenus par le Conseil d'administration de Nissan, Nissan aurait la faculté, au cours d'une période de 9 mois, d'acquérir des actions Renault par exception au plafonnement de la participation de Nissan dans Renault prévu dans le RAMA.

L'acquisition d'actions Renault supplémentaires par Nissan pourrait conduire à ce que Renault soit privé de ses droits de vote en Assemblée générale de Nissan, et à ce que Nissan recouvre, pour sa part, ses droits de vote chez Renault.

## Question 21

In fine, cet accord sera-t-il remis en cause ?

Le RAMA est un accord essentiel en ce qu'il définit et protège les rapports des partenaires de l'Alliance.

Aucune modification de cet accord fondateur de l'Alliance n'est actuellement en cours de discussion.

### **Questions 22 à 28 – Fonctions communes**

Si nous considérons d'une part l'importance des fonctions communes :

#### **Question 22**

Quelles sont les activités du groupe Renault qui restent de sa seule compétence ?

L'objectif de Renault est d'accélérer la convergence avec Nissan au sein de neuf fonctions clefs afin, notamment, d'identifier de nouvelles opportunités permettant d'atteindre l'objectif de plus de 10 milliards d'euros de synergies annuelles à la fin du plan « Alliance 2022 ».

Ces fonctions sont les suivantes : ingénierie ; fabrication, ingénierie de production et logistique ; achat ; qualité et satisfaction clients ; après-vente ; *business development* ; talents ; division véhicules utilitaires et CEO Office.

Bien que ces fonctions soient « convergées », Renault conserve également des équipes travaillant indépendamment dans chacun de ces secteurs.

Les autres domaines (finance, ressources humaines, juridique, marketing, gestion de la marque et des régions, etc.) restent de la compétence exclusive de Renault.

#### **Question 23**

Pour l'activité R&D de Renault, que représente la partie « non incluse » (le spécifique Renault) dans la filiale qui regroupe les ingénieries ?

Des informations détaillées sur la recherche & développement (la « **R&D** ») au sein du Groupe Renault sont données à la section 1.4. (pages 89 et suivantes) du Document de référence 2018 de Renault, disponible sur le site internet du Groupe Renault ([www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

La section « Innovation » du site internet de Renault contient également de très nombreuses informations sur la R&D au sein du Groupe Renault.

#### **Question 24**

Dans le cadre des fonctions communes, sur quelles bases se font les échanges entre Renault d'un côté et Nissan de l'autre ? Explicité différemment : comment les résultats des fonctions communes sont-ils rapportés dans le bilan des deux partenaires ?

L'activité des fonctions convergées est poursuivie par chaque groupe indépendamment, en bénéficiant des synergies que procure la convergence.

Par ailleurs, il convient de noter que les ventes et les achats de Renault à Nissan en 2018 se sont élevés à un total estimé de 4.162 millions d'euros et 2.184 millions d'euros respectivement.

## Question 25

Sur quelles bases ces apports sont-ils valorisés ?

L'un des principaux moyens de mesurer l'efficacité de la coopération au sein de l'Alliance est d'évaluer les synergies. Ces synergies résultent d'une augmentation du chiffre d'affaires, de réductions de coûts et de dépenses évitées. Seules les nouvelles synergies – et non les synergies cumulées – sont évaluées chaque année.

Les synergies de l'Alliance sont calculées par les dirigeants des « cross-company teams » et sont validées par les contrôleurs de gestion. Leur impact sur les comptes de résultat des entreprises membres est présenté lors des réunions du Directoire de l'Alliance.

En juin 2018, l'Alliance a annoncé des synergies d'un montant de 5,7 milliards d'euros au titre de l'exercice 2017, en hausse de 14 % par rapport à 2016.

Les postes Achats, Ingénierie et Fabrication ont enregistré la plus forte contribution en termes de synergies.

Dans le cadre du plan moyen terme « Alliance 2022 », l'Alliance vise une augmentation des synergies annuelles au-delà des 10 milliards d'euros à la fin du plan.

## Question 26

En termes d'effectifs, combien de salariés sont-ils affectés dans les fonctions convergentes ?

Les fonctions convergées sont notamment animées par des collaborateurs disposant de « double-contrats », c'est-à-dire travaillant à la fois pour Renault et pour Nissan, auxquels peuvent rapporter des salariés de Renault comme des salariés de Nissan.

Certains collaborateurs de Renault sont rattachés à temps plein aux fonctions convergées, et à leurs dirigeants. D'autres interviennent de manière plus occasionnelle.

En pratique, un très grand nombre de salariés de Renault participent aux fonctions convergées.

## Question 27

Quelle est la part du chiffre d'affaires de Renault dédiée aux fonctions convergentes ?

Les fonctions convergées contribuent, directement ou indirectement, au chiffre d'affaires du Groupe Renault.

Leur impact est essentiellement mesuré en termes de synergies.

## Question 28

Sur le chiffre d'affaires de Renault de 2018, à combien se monte la part achats ? sur celle-ci à combien peut être évalué le montant des synergies ?

Un véhicule est constitué à 60 % de pièces achetées.

Les achats sont essentiellement coordonnés par Alliance Purchasing Organization (« **APO** », anciennement Renault-Nissan Purchasing Organization), une filiale de Renault-Nissan BV.

APO ne procède pas aux achats, mais les organise pour le compte de Renault et de Nissan, ce qui permet de faire des économies d'échelle.

Le chiffre d'affaires 2017 d'APO est d'environ 80 millions d'euros ; il est essentiellement consacré au paiement des frais de mise à disposition de collaborateurs Renault et Nissan.

L'incidence des achats – et donc d'APO – sur l'Alliance se mesure essentiellement en termes de synergies.

En juin 2018, l'Alliance a annoncé des synergies d'un montant de 5,7 milliards d'euros au titre de l'exercice 2017, en hausse de 14 % par rapport à 2016.

Les postes Achats, Ingénierie et Fabrication ont enregistré la plus forte contribution en termes de synergies.

### **Questions 29 à 33 – Relation Renault-Nissan**

#### **Question 29**

La gestion de l'Alliance Renault Nissan a-t-elle été « contaminée » par les frasques prêtées à Monsieur Ghosn ? Autrement écrit, la gouvernance des deux groupes a-t-elle été impactée par la générosité dont aurait bénéficié le PDG des deux marques pour les remboursements de ses « frais divers » et les « accessoires » de salaire ?

Depuis l'arrestation de M. Ghosn, les partenaires de l'Alliance n'ont cessé d'échanger sur leurs priorités stratégiques et de travailler main dans la main pour répondre à la fois aux attentes de leurs clients et aux enjeux de la mobilité de demain.

La création de l'Alliance Operating Board témoigne du dynamisme des relations entre Renault, Nissan et Mitsubishi, et de la volonté de développer efficacement les synergies entre les partenaires de l'Alliance.

#### **Question 30**

Sous une autre forme, l'un des deux partenaires de l'Alliance a-t-il été privilégié et donc l'autre discriminé ?

Comme chacun peut le constater, l'Alliance s'est toujours développée dans la recherche constante de solutions « gagnant / gagnant » et l'ensemble des projets portés par l'Alliance répondent aux meilleurs intérêts de chaque partenaire, ainsi qu'à ceux de l'Alliance dans son ensemble.



### Question 31

Le Directeur Général de Nissan n'a jamais fait mystère de sa volonté de revoir le leadership de l'alliance au profit de son groupe. Y compris par des accusations à peine larvées mettant en cause l'intégrité de son partenaire.

Avec beaucoup d'aplomb, les autorités japonaises font payer l'addition à Renault au prétexte de sa proximité avec l'ancien PDG de deux groupes ; ainsi cette supplique au quotidien Les Echos qui lui demande, le 15 janvier 2019, s'il était vraiment possible que personne n'ait été au courant de ces agissements au sein de Nissan, Hiroto Saikawa répond :

« Je comprends que l'on puisse se poser cette question. Mais il faut comprendre que Monsieur Ghosn, du fait de ce qu'il a accompli, avait un grand crédit au sein du groupe. Il était respecté et avait acquis encore plus de pouvoir. Encore plus parce qu'il représentait d'une certaine façon Renault qui représente le principal actionnaire de Nissan. C'est un fait culturel qui n'excuse pas un défaut de surveillance, mais qui peut expliquer le fait qu'il n'y ait pas eu d'alerte plus tôt... »

Quelle réponse a-t-elle été faite à son auteur ?

M. Saikawa ne met pas en cause Renault dans la citation reproduite ci-avant.

En tout état de cause, les échanges entre Renault et Nissan sont confidentiels. Ils sont nombreux, et constructifs, tournés vers la préservation des intérêts de l'Alliance.

### Questions 32 et 33

L'accord de mars 1999 est-il encore d'actualité ?

Quel regard la Direction porte-t-elle sur l'accord de mars 1999 et sur son application dans la gouvernance de la société ?

Le 27 mars 1999, Renault a conclu avec Nissan Motor Co. Ltd., (« **Nissan** ») l'accord fondateur de l'Alliance, l'Alliance and Equity Participation Agreement (l'« **AEPA** »).

Conformément aux stipulations de l'AEPA, Renault a pris une participation de 36,8 % dans le capital de Nissan et souscrit des bons de souscription d'actions lui permettant de monter à 39,9 % puis à 44,4 % du capital de Nissan.

De son côté, Nissan s'est vu reconnaître la possibilité d'entrer à terme au capital de Renault.

Le redressement de Nissan et les succès rapides enregistrés par l'Alliance ont conduit les partenaires à franchir une nouvelle étape en accélérant la mise en œuvre de leurs accords financiers et en institutionnalisant davantage leur coopération commerciale et industrielle.

C'est ainsi que le 20 décembre 2000, Renault et Nissan ont conclu le deuxième accord-cadre de l'Alliance, l'Alliance Master Agreement, qui a été réitéré et mis à jour le 28 mars 2002 par le Restated Alliance Master Agreement (le « **RAMA** »).

Le RAMA (y compris s'agissant des stipulations de l'AEPA qu'il intègre) est un accord essentiel en ce qu'il définit et protège les rapports des partenaires de l'alliance. Aucune modification de l'accord fondateur de l'Alliance n'est prévue à court terme.

### **Questions 34 et 35 – Conflit d'intérêts**

Monsieur Carlos Ghosn à diverses reprises est intervenu ostensiblement pour faire valoir des demandes au nom de cette entreprise : Monsieur Ghosn n'est pas en reste pour réclamer un réajustement des participations croisées au bénéfice de Nissan. De plus il est de notoriété qu'il s'est ostensiblement opposé au premier actionnaire, l'État français, en se faisant le porte-parole de Nissan.

La position de Monsieur Carlos Ghosn, PDG des deux sociétés, doit être analysée sous l'angle d'un éventuel conflit d'intérêts auquel il se trouverait confronté suite à ce cumul des mandats de PDG de Nissan et de Renault. Monsieur Ghosn trouve avantage soit à travers les résultats attribués à Nissan, soit à travers la sanctuarisation de ses rémunérations et de son statut.

Le cumul des fonctions pratiqué par Carlos Ghosn, PDG des deux groupes, est au centre d'un conflit d'intérêts dont l'issue a été défavorable à Renault.

Nous arrivons ici au terme ; il reste à traiter un point litigieux : la perte d'influence de Renault au sein de l'Alliance. D'une phrase le PDG de l'Alliance a tranché : Nissan est une marque mondiale, Renault une marque régionale (européenne) (Blog RNEW-SRTA et l'intervention de C. Ghosn lors de l'assemblée des actionnaires de 2015).

#### **Question 34**

Un audit de la gouvernance de C. Ghosn est-il envisageable ?

En application des dispositions légales et réglementaires, toute convention conclue entre Renault et Nissan est dite réglementée.

A moins qu'il ne s'agisse d'une transaction courante, conclue à des conditions normales, elle doit être approuvée par le Conseil d'administration de Renault, puis ratifiée par l'Assemblée générale.

M. Ghosn, en sa qualité de dirigeant de Nissan, et les administrateurs de Renault nommés sur proposition de Nissan, ne pouvaient pas prendre part aux délibérations relatives à ces conventions réglementées.

Ce dispositif assure que les décisions importantes prises par M. Ghosn et impliquant la conclusion de conventions n'ont pas donné lieu à des arbitrages défavorables à Renault, au profit de Nissan.

Le Conseil d'administration a toujours œuvré pour préserver les intérêts de Renault.

#### **Question 35**

Les décisions prises par Monsieur Ghosn peuvent-elles être remises en cause ?

Pour les raisons exposées précédemment, Monsieur Ghosn n'a pas pris part aux décisions pour lesquelles il se trouvait en situation de conflit d'intérêt.

## **ACTIONNAIRE C**

### **Questions 1 à 5 – Sur la responsabilité du conseil d'administration et des instances de contrôle de Renault**

Depuis plusieurs années et à de multiples reprises, nous avons alerté le conseil d'administration de Renault de la piètre qualité de la gouvernance : centralisation excessive des pouvoirs de direction sans contre-pouvoirs, opacité des rémunérations du premier dirigeant. effacement du rôle de l'administrateur référent, absence de prise en compte de l'avis des actionnaires minoritaires notamment en 2016 sur le vote des rémunérations de M. Carlos Ghosn.

Sur tous ces sujets, aucun des administrateurs n'a – à notre connaissance – depuis que nous dénonçons la mauvaise organisation de la gouvernance, pris la responsabilité de proposer une évolution de la gouvernance vers plus d'équilibre, quitte à démissionner du conseil. La société est touchée par une crise de gouvernance majeure qui ne nous surprend pas.

#### **Question 1**

Comment expliquez-vous l'impéritie du conseil d'administration pendant toutes ces années ?

Le 6 mai 2009, conformément aux dispositions du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a choisi, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

M. Carlos Ghosn a été nommé aux fonctions de Président-Directeur général à cette date et a été renouvelé dans ses fonctions en 2010 et 2014.

Lors de sa séance du 15 février 2018, le Conseil d'administration a, à nouveau, décidé de renouveler les mandats de M. Carlos Ghosn en qualité de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur de la Société par l'Assemblée générale du 15 juin 2018.

Le Conseil considérait en effet que la réunion des fonctions de Président et de Directeur général offrait une grande réactivité dans la prise de décision, permettant ainsi d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble du Groupe Renault. Au demeurant, c'est au cours de cette période que le Groupe s'est hissé au rang de premier constructeur mondial.

Compte tenu de la réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, le Conseil d'administration avait mis en œuvre diverses mesures destinées à garantir l'équilibre des pouvoirs, en ligne avec les meilleures pratiques de gouvernance :

- la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration ;
- la présence d'un administrateur référent, M. Philippe Lagayette, choisi parmi les administrateurs indépendants, et dont les missions sont inscrites dans le règlement intérieur du Conseil ; et
- des limitations aux pouvoirs du Président-Directeur général, inscrites dans le règlement intérieur du Conseil.

## Question 2

Ne faudrait-il pas en tirer des conclusions en termes de responsabilités, les administrateurs anciennement présents au conseil d'administration de Renault devant quitter le conseil pour que celui-ci puisse aborder d'une manière renouvelée les enjeux actuels de la société ?

La remise en cause des mandats des administrateurs de Renault n'est pas la solution la plus appropriée dans le contexte actuel.

Pour rappel, 12 administrateurs ont été remplacés au cours des 4 dernières années, en ce compris 7 administrateurs indépendants.

Aucun Conseil d'administration d'un groupe de cette taille n'a eu à connaître dans le passé de telles circonstances exceptionnelles.

En l'occurrence, le Conseil a su réagir immédiatement à la situation et il a su mettre en place les instruments de gestion d'une crise qui a duré plusieurs mois :

- instauration d'une gouvernance de transition qui a permis au groupe de poursuivre son activité dans des conditions normales ;
- nombreuses réunions du Conseil d'administration et des Comités pendant cette période ;
- mise en œuvre d'un plan de succession ayant conduit à la mise en place d'une nouvelle gouvernance dans un délai très court ;
- décision de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général ;
- lancement d'une mission de vérifications en interne (ayant donné lieu à des signalements aux autorités judiciaires) et d'un audit conjoint sur Renault-Nissan BV ;
- décisions fortes du Conseil d'administration sur les éléments de rémunération de l'ancien Président-Directeur général.

Le Conseil a ainsi démontré sa réactivité, sa disponibilité et sa fermeté. Dans cette crise, il a surtout montré une capacité de réaction et d'action à la hauteur des enjeux. Bien entendu, le Conseil demeure attentif à la nécessité de s'adapter à l'évolution de la situation et il lui faudra évoluer dans l'avenir en fonction de la stratégie du groupe et des défis que le groupe souhaitera relever. Certaines nouvelles compétences seront probablement requises. Le Conseil privilégiera la capacité collective à prendre des décisions à l'addition de personnalités.

Dans cet esprit, le Conseil a proposé à l'Assemblée générale la nomination de Mme Winkler afin d'intégrer une compétence supplémentaire dans le domaine automobile.

## Question 3

Qu'avez-vous fixé comme règles aux administrateurs depuis votre arrivée pour qu'ils exercent et assument précisément leurs responsabilités ?

Les administrateurs de Renault ont rempli, et remplissent actuellement, leurs missions de manière effective.

Chacun des administrateurs participe activement aux débats et travaux du Conseil. Dans ce cadre, ils assurent la supervision de la direction générale et sont impliqués dans la définition des orientations stratégiques et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie long terme, au sein du Groupe Renault et de l'Alliance.

#### **Question 4**

Comment expliquez-vous que certains des administrateurs ne détiennent qu'un très faible montant d'actions Renault en regard du montant de leurs jetons de présence ?

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque administrateur – à l'exception des représentants de l'Etat et des représentants des salariés et des salariés actionnaires – est tenu de détenir au moins 100 actions de Renault.

Au-delà, Renault recommande à chaque administrateur de détenir à titre personnel un nombre significatif d'actions de Renault au regard des jetons de présence perçus.

S'il est vrai que les administrateurs détiennent, pour la plupart, un nombre limité d'actions de Renault, leur implication dans les travaux du Conseil est indiscutable.

La plupart d'entre eux ont en effet un taux d'assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités de 100 % – ce qui explique d'ailleurs le montant de leurs jetons de présence, qui dépend de la participation.

#### **Question 5**

Bien que le mandat d'E&Y, commissaires aux comptes de Renault et de Nissan, après 40 ans de service, se termine en 2019, cette société doit-elle être exonérée de toute responsabilité en ce qui concerne les graves manquements d'informations et de contrôle sur les résultats qui ont conduit à la crise récente ?

Renault ne dispose d'aucun élément qui démontrerait une faute quelconque du cabinet Ernst & Young dans l'exécution de ses missions de commissaire aux comptes de la société.

### **Questions 6 et 7 – Sur la stratégie d'alliances**

#### **Question 6**

Nous avons fait part à de multiples reprises de l'importance de mettre en place une gouvernance équilibrée dans les opérations stratégiques, notamment celles de fusions entre groupes. Nous sommes notamment extrêmement dubitatifs sur les opérations de rapprochement dites « entre égaux », ces fusions aboutissant la plus souvent à la prise de contrôle d'un groupe par l'autre, et particulièrement dans les cas où il y a un actionnaire de référence, et tout cela en lésant les actionnaires minoritaires.

Nous avons émis des critiques à l'assemblée générale de 2016 sur la modification de l'Accord de Stabilisation de l'Alliance qui marquait l'abandon par Renault de ses droits légitimes d'actionnaire chez Nissan, et notamment de sa liberté de vote au conseil de Nissan sur toutes les questions essentielles de gouvernance.

L'histoire récente de l'alliance Renault-Nissan, y compris l'échec du rapprochement avec FCA, n'offre-t-elle pas l'occasion à Renault de remettre à plat sa relation capitalistique avec Nissan, tout en maintenant l'Alliance ?

Il convient tout d'abord de rappeler que Renault n'a pas abandonné ses droits légitimes d'actionnaire de Nissan.

La conclusion du troisième avenant au RAMA n'empêche en aucun cas Renault de faire valoir ou de défendre ses droits : Renault reste libre de voter comme il l'entend en Assemblée générale de Nissan.

Toutefois, si Renault ne votait pas suivant la recommandation du Conseil d'administration de Nissan sur certaines décisions intéressant la composition dudit Conseil, ou si Renault venait à présenter des projets de résolutions non-soutenus par le Conseil d'administration de Nissan, Nissan aurait la faculté, au cours d'une période de 9 mois, d'acquérir des actions Renault par exception au plafonnement de la participation de Nissan dans Renault prévu dans le RAMA.

L'acquisition d'actions Renault supplémentaires par Nissan pourrait conduire à ce que Renault soit privé de ses droits de vote en Assemblée générale de Nissan, et à ce que Nissan recouvre, pour sa part, ses droits de vote chez Renault.

Loin d'être préjudiciable à Renault, la conclusion du troisième avenant au RAMA a permis de stabiliser et pérenniser l'Alliance, qui risquait d'être remise en cause par Nissan qui craignait que l'Etat ne profite de sa montée au capital de Renault et de l'acquisition de droits de vote double pour remettre en cause la pratique, constante depuis la création de l'Alliance, de non-ingérence de Renault dans la gouvernance de Nissan.

S'agissant de la relation capitaliste entre Renault et Nissan, Renault est convaincu qu'elle conforte l'Alliance opérationnelle. Autrement dit, un partenariat industriel solide n'est possible que s'il est basé sur une relation capitaliste solide.

En outre, la participation de Renault dans Nissan contribue positivement aux résultats de Renault.

Une évolution de cette relation capitaliste n'est donc, pour l'heure, pas à l'ordre du jour.

## **Question 7**

Compte tenu des évolutions technologiques qui se posent au secteur automobile et qui impliquent que ce ne sont plus les constructeurs qui disposent des technologies innovantes (ex. Google avec la conduite autonome), la course à la taille est-elle la bonne réponse ?

La priorité de Renault est de garantir la pérennité de l'Alliance et de continuer à améliorer ses performances (simplicité, efficacité, rapidité).

C'est en étant forte et unie que l'Alliance pourra continuer d'améliorer ses performances et répondre à la fois aux attentes de ses clients et aux enjeux de la mobilité de demain.