

ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DU 19 JUIN 2020
REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES DES ACTIONNAIRES

I. Question de Monsieur C. Gaschet

Question :

Par solidarité avec toutes les parties prenantes du Groupe, le Conseil d'administration propose de ne pas distribuer de dividende en 2020. En revanche, d'après la quatrième résolution, les détenteurs de titres participatifs seront rémunérés en 2020, conformément à la loi. Quelle date a-t-on prévue pour verser cette rémunération en 2020 ? Selon les règles de droit, à quelle date, au plus tard, cette rémunération doit-elle être versée aux bénéficiaires ? Pour que les détenteurs de titres participatifs soient tout autant solidaires, peut-on décider de verser la rémunération des titres participatifs à la date ultime ?

Réponse :

Conformément aux contrats d'émission des titres participatifs datant respectivement de 1983 et de 1984, les titres participatifs Renault bénéficient « *pendant toute leur durée de vie d'une rémunération annuelle* » à laquelle il ne peut être dérogé.

Le rapport des commissaires aux comptes sur les titres participatifs, mis à la disposition des actionnaires dans le cadre de la 4^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 19 juin 2020, détaille et valide les éléments de calcul de la rémunération des titres participatifs.

Par ailleurs, la rémunération des titres participatifs est versée chaque année à une date fixe. En effet, conformément à la documentation régissant les titres participatifs, « *les coupons sont payables en totalité le 24 octobre de chaque année* ». Cette année, le 24 octobre étant un samedi, le paiement du coupon de 24,68€ est prévu le lundi 26 octobre 2020.

Questions de l'association Forum pour l'Investissement Responsable – French S.I.F.

Question n°1 :

Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2 °C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Réponse :

Le Groupe Renault, conscient de l'impact environnemental de ses produits, a de longue date intégré à sa vision stratégique les enjeux liés au changement climatique, dans une perspective de responsabilité sociétale mais aussi de performance économique et de préservation de la valeur de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

L'industrie automobile doit effectivement répondre à des enjeux environnementaux majeurs :

- le changement climatique lié aux émissions de gaz à effet de serre pour lesquelles l'accord de Paris COP 21 a tracé une trajectoire ambitieuse de réduction ;
- les ressources, dont la disponibilité limitée implique de faire évoluer les modes de production et les usages ;
- la santé, préoccupation majeure (en particulier dans les villes) qui impose de réduire les émissions de polluants.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe Renault a précisé la déclinaison environnementale de son plan stratégique début 2018. Celui-ci s'appuie sur trois leviers de transformation de la mobilité individuelle :

- le véhicule électrique et les services rendus par les batteries au secteur énergétique, notamment grâce à leur utilisation en seconde vie et aux systèmes de recharge intelligents qui permettront d'accélérer la transition vers les énergies renouvelables ;
- l'économie circulaire, pour laquelle le Groupe peut s'appuyer sur un écosystème industriel complet de recyclage et de remanufacturing et qui constitue pour les matériaux les plus stratégiques ou critiques à la fois une réponse à l'enjeu environnemental et un atout économique ;
- les nouveaux services de mobilité électrique, qui s'inscrivent pleinement dans les plans de déplacements urbains, au bénéfice de la réduction de la congestion, de l'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficacité d'utilisation des ressources.

Le Groupe Renault a intégré dans son approche stratégique les ambitions 2030-2040-2050 présentées dans le Green deal pour l'Europe rendu public en novembre 2019 et qui vise à faire de ce territoire le premier à engager des secteurs d'activité clés (dont la mobilité) dans une trajectoire compatible avec l'objectif d'un réchauffement limité à 1,5 °C. Les scénarios pour atteindre en 2050 la neutralité carbone pour le secteur de la mobilité sont en cours de déclinaison pour le Groupe en termes d'offre véhicule et de mix groupes motopropulseurs, de perspectives d'évolution des batteries (chimie, conditions de production et services associés), d'enjeux matière/matériaux et économie circulaire, et enfin d'opérations dans les usines et la chaîne d'approvisionnement.

Pour mesurer sa contribution à la décarbonation du secteur automobile, le Groupe s'appuie sur un indicateur global de réduction de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Cette empreinte carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'un produit génère depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son traitement en fin de vie. Le calcul de l'empreinte carbone des véhicules du Groupe Renault couvre les gaz à effet de serre émis directement et indirectement du fait de l'énergie consommée par l'entreprise pour les produire (scopes 1 et 2) ainsi que la plupart des autres émissions indirectes liées à leur conception, fabrication, commercialisation, utilisation et traitement en fin de vie (scope 3), telles que définies par le Greenhouse Gas Protocol.

Le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte carbone moyenne de ses véhicules de 25 % sur la période 2010-2022 (voir périmètre et définition de l'indicateur empreinte carbone en annexe 2.6.1.1), en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de l'accord de Paris COP 21.

De plus, l'objectif de réduction des émissions directes et indirectes liées à la consommation de l'énergie nécessaire à la production (scopes 1 et 2) et l'objectif de réduction des émissions liées à l'usage des véhicules (scope 3 « du puits à la roue ») définis par le Groupe pour 2030 ont été approuvés officiellement par l'initiative Science-Based Targets (SBT) en mars 2019 : Groupe Renault s'engage à réduire les émissions scopes 1 et 2 de 60% par véhicule produit en 2030 par rapport à 2012, et à réduire les émissions scope 3 « du puits à la roue » de 41% par véhicule kilomètre en 2030 par rapport à 2010.

Groupe Renault est par ailleurs classé 3^e sur 25 constructeurs automobiles dans le classement publié en décembre 2019 par la World Benchmarking Alliance (WBA) et Carbon Disclosure Project (CDP). Cette analyse a été réalisée selon la méthodologie ACT (Assessing low-Carbon Transition) développée par l'ADEME et CDP, qui vise à évaluer « l'intégration de l'enjeu climatique dans la stratégie des entreprises, leurs efforts en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que leur gestion de ces émissions ».

Renault est l'une des cinq entreprises du panel dont les objectifs de réduction des GES respectent les critères d'alignement avec l'Accord de Paris établis par l'Agence internationale de l'énergie. Cette trajectoire de décarbonation, cohérente avec l'objectif d'un maintien sous les deux degrés du réchauffement de la planète formulé dans le cadre de l'accord de Paris COP 21, constitue le scénario climat de référence de l'entreprise. Ce scénario de référence est l'un des éléments constitutifs de la stratégie déployée sur l'ensemble de ses activités (outil industriel, développement de produits et de services).

Enfin, le Groupe considère les recommandations du Groupe de travail TCFD (Task-Force on Climate-related Financial Disclosures) du Financial Stability Board comme un cadre de référence pertinent pour communiquer sur ces enjeux auprès des différentes parties prenantes, afin de favoriser la transition vers une économie bas carbone et a apporté son soutien à cette initiative.

Question n°2 :

Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Réponse :

Dans le processus interne de l'entreprise, des analyses de cycle de vie (ACV) ou bilans carbone sont réalisés régulièrement pour évaluer et arbitrer entre différentes options stratégiques (par exemple : quel modèle de service de mobilité a l'impact le plus positif sur les territoires tels que les villes ?) ou différentes options technologiques, par modèle ou zone géographique, par exemple : ACV comparatives des batteries, des technologies de groupes motopropulseurs (électriques, hybrides rechargeables, hydrogène, GPL, GNV, biogaz) ou encore évaluation des bénéfices environnementaux liés à l'économie circulaire. La logique qui prévaut dans ces analyses est que seuls les véhicules ou services proposant une mobilité la plus décarbonée possible s'imposeront sur le marché ou seront favorisés par la réglementation ou la fiscalité.

Le Groupe tient compte des enjeux financiers croissants liés aux questions climatiques pour piloter la réduction de ses émissions de CO2.

Par exemple :

- pour les projets véhicules, l'impact financier considéré intègre notamment les réglementations sur les émissions à l'usage du type CAFE et la fiscalité liée au CO2.
- pour les installations industrielles, il prend en compte des facteurs multiples tels que les évolutions anticipées sur le marché de l'énergie et celles des quotas d'émissions CO2.

Question n°3 :

Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Réponse :

Le Groupe Renault a mené, fin 2019 et début 2020, une analyse de matérialité afin d'identifier et de hiérarchiser les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels il est confronté. Cette matrice de matérialité définit l'importance relative de chaque enjeu pour les cinq prochaines années au regard des attentes des parties prenantes du Groupe Renault et de la contribution de chaque enjeu à la création de valeur sur la durée.

Cette matrice permettra d'orienter la stratégie et les initiatives environnementales, sociales et sociétales du Groupe Renault. Elle a été validée par le Comité exécutif du Groupe et Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration, en janvier 2020.

Parmi les enjeux de cette matrice (cf. page 132 du Document d'enregistrement universel 2019), les challenges environnementaux suivants sont mentionnés :

- **Réduire l'empreinte carbone totale** : réduire l'empreinte carbone de l'offre de mobilité, de l'approvisionnement et des opérations de l'entreprise (incluant la production, la logistique, les déplacements, les serveurs informatiques) ;
- **Réduire l'impact de l'utilisation du véhicule sur la qualité de l'air** : réduire les émissions polluantes liées à l'utilisation du véhicule (NOx, particules) ;
- **Limiter l'impact sur les ressources particulièrement à travers l'économie circulaire** : limiter l'impact sur toutes les ressources (fossiles, naturelles, minérales et l'eau) à travers une gestion efficiente, de la conception à la fin de vie du véhicule (incluant le recyclage) ;
- **Réduire l'impact sur la biodiversité (de tout le cycle de vie du véhicule)** : réduire l'impact (incluant l'impact lié aux accidents) de tous les sites et sur l'intégralité de la chaîne de l'approvisionnement sur les sols (incluant les déchets liés à la fin de vie des véhicules), la qualité de l'air et de l'eau ainsi que sur la consommation d'eau.

Exemple de la biodiversité

La protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes requiert des mesures spécifiques telles que la protection des habitats et la lutte contre la surexploitation des espèces, mais également une réduction des émissions polluantes dans les écosystèmes (eau, air, sols). Les efforts continus de Renault pour réduire les impacts environnementaux de ses activités et produits (cf. sous-chapitres précédents) contribuent ainsi à la lutte contre l'appauvrissement des écosystèmes.

Renault applique également des mesures spécifiques de protection de la biodiversité. Les projets industriels (construction ou extension d'usine) donnent lieu à une évaluation de leur impact sur les écosystèmes ambiants.

Ainsi sur le site de Tanger inauguré en 2012, une étude d'impact a conduit à la plantation entre 2014 et 2015 de plus de 5 000 arbres afin de prévenir l'érosion des sols liée au ruissellement des eaux pluviales sur les zones non imperméabilisées du site et les impacts négatifs associés sur la biodiversité.

Au Brésil, Renault a mis en place en 2008, en accord avec les autorités locales, un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m², 60 % sont consacrés à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

En 2018, Groupe Renault s'est joint à l'initiative Act4Nature et a souscrit aux 10 engagements collectifs proposés. Cette démarche lancée par Entreprises pour l'Environnement (EpE) vise à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité. Pour plus d'informations, voir www.act4nature.com.

Enfin, Groupe Renault a adhéré en 2019 à la Global Platform Sustainable Natural Rubber (GPSNR), organisation dont les membres ont pour objectif l'amélioration de la performance environnementale et socio-économique de la filière caoutchouc naturel, ce qui inclut notamment des actions de lutte contre la déforestation.

Question n°4 :

La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Réponse :

Dans un souci de responsabilité vis-à-vis des autres acteurs économiques, le Groupe Renault s'est engagé à respecter les délais de paiement de ses fournisseurs afin que ces fournisseurs puissent disposer de la liquidité nécessaire à la continuité de leurs activités dans le contexte difficile créé par la crise du Covid-19.

Question n°5 :

Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Réponse :

Conscients de l'évolution du monde du travail, tant d'un point de vue économique, technologique, que social, le Groupe Renault, le comité de Groupe Renault, et IndustriALL Global Union ont conclu le 9 juillet 2019 l'accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail ». A travers cet accord, outil au service du développement du dialogue social dans l'entreprise, le Groupe Renault exprime son ambition de concilier bien-être au travail et performance collective. Il attache une importance toute particulière aux évolutions des métiers automobiles, pour ainsi préparer l'avenir du travail. Le directeur général de l'OIT, M. Guy Ryder, a déclaré à ce sujet que « L'accord met en pratique l'une des conclusions du centenaire de l'OIT : l'avenir du travail n'est pas écrit d'avance, il dépend de ce que les acteurs du travail en feront, notamment à travers le dialogue social. Je salue les signataires de cet accord qui s'inscrivent dans cette perspective volontariste et positive par rapport aux enjeux des transformations du travail. »

Le Groupe Renault accompagne le développement des compétences de ses collaborateurs grâce à :

- un travail de réflexion stratégique mené chaque année pour identifier les compétences socles et critiques qui sont requises pour accompagner le développement du Groupe
- des priorités de formation déployées chaque année dans les pays et filiales
- une offre de formation métiers, management et transversale, construite en lien avec les besoins en compétences identifiées dans les métiers, pays et régions, s'appuyant notamment sur les 14 Académies métiers du Groupe et sur le système de gestion de la formation LEARNING@ALLIANCE (qui couvre 95% des salariés du groupe).

Cet investissement dans le développement des compétences s'est traduit en 2019 par 4,9 Millions d'heures de formation (dont 180.000 heures de formation digitales), un taux d'accès à la formation de nos collaborateurs de 75,5%, avec 26,6 heures de formation réalisées en moyenne par salarié du Groupe.

Le récapitulatif des principales initiatives de formation menées par nos équipes en 2019 figure dans le document de référence.

Question n°6 :

Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Réponse :

La politique du Groupe en matière de salaires et d'avantages sociaux est d'assurer un niveau de rémunération attractif et compétitif dans chaque pays. Ainsi chaque entité du Groupe mène des enquêtes de rémunération afin de définir ses grilles de salaires permettant le recrutement, la reconnaissance de la performance individuelle et collective ainsi que le développement à long terme des salariés.

Dans ce cadre, des audits et contrôles réguliers sont menés afin de s'assurer qu'aucun salaire réel ne soit inférieur aux minima légaux et conventionnels.

Question n°7 :

Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Réponse :

L'accord Intéressement des salariés du Groupe Renault comporte, dans son volet spécifique à chaque site, un ou plusieurs indicateurs environnementaux représentant, suivant les sites, entre 10 et 20% de l'ensemble des indicateurs.

Question n°8 :

Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Réponse :

Six fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) sur les 10 FCPE proposés aux salariés dans le cadre de l'épargne salariale bénéficient d'un label responsable.

Question n°9 :

La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Réponse :

Le Groupe Renault dispose d'une politique fiscale robuste (cf. p. 229 du Document d'enregistrement universel 2019).

La Direction Fiscale du Groupe Renault est responsable, au niveau mondial, de la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, ce qui inclut notamment la gestion de tous les risques fiscaux. La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante du processus global de gestion des risques au sein du Groupe. Cette politique et les procédures qui en découlent sont contrôlées par le contrôle interne.

Le Comité d'audit, des risques et de la compliance (CARC) veille au respect des politiques et procédures en vigueur. Par ailleurs, dans le cadre de l'examen des comptes sociaux et consolidés du Groupe, le CARC analyse les évolutions de la charge d'imposition globale du Groupe et, par conséquent, les variations d'imposition nationales qui affectent le niveau de cette charge.

Dans le cadre du processus d'arrêté des comptes et d'établissement du rapport de gestion, le Conseil d'administration est ainsi amené à traiter autant des risques fiscaux que du taux d'imposition du Groupe.

Conformément à sa politique fiscale, le Groupe Renault veille au respect, dans tous les pays où le Groupe est implanté, des règles fiscales applicables à son activité, conformément aux conventions internationales et aux lois locales. Le Groupe Renault n'encourage ni ne promeut l'évasion fiscale, ni pour lui-même, ni pour ses filiales

Le Groupe Renault est pleinement investi dans la mise en œuvre des réglementations visant à assurer la transparence fiscale au niveau local, communautaire ou international.

Le Groupe Renault remplit en outre son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française son *reporting* pays-par-pays, qui concerne toutes les filiales du Groupe partout dans le monde. Ce *reporting* est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres pays.

Toutefois, la répartition des impôts pays par pays n'est pas rendue publique.

Question n°10 :

Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Réponse :

Ni la Direction ni le Conseil d'administration de Renault n'a eu connaissance d'un quelconque problème de cohésion sociale qui serait dû à des écarts de rémunération.

La politique de rémunération des salariés est, par nature, de la compétence de la Direction générale. Elle repose sur la volonté d'assurer un niveau de rémunération attractif et compétitif dans chaque pays, de façon à permettre le recrutement, la reconnaissance de la performance individuelle et collective ainsi que le développement à long terme des salariés.

Par ailleurs, les questions de rémunération font partie des sujets systématiquement débattus dans le cadre du dialogue social qui est très important au sein du Groupe.

Toutefois, le Conseil d'administration est souvent amené à aborder, avec le support de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, le sujet du niveau de rémunération des collaborateurs du Groupe, notamment à l'occasion de la mise en place des plans d'intéressement à long terme.

Enfin, en 2020, le Comité de la gouvernance et des rémunérations ainsi que le Conseil d'administration dans son ensemble ont analysé les résultats de la comparaison des niveaux de rémunération des dirigeants et des salariés (cf. p. 314 du Document d'enregistrement universel 2019).

Par le suivi de cet indicateur, le Conseil d'administration pourra régulièrement s'assurer de la cohérence des écarts de rémunération avec la physionomie socio-professionnelle du Groupe.

Question n°11 :

La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Réponse :

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et en application de l'article L.225-37-1 du Code de commerce, le Président inscrit périodiquement et au moins une fois par an à l'ordre du jour du Conseil d'administration une revue de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'administration veille au déploiement de la politique de diversité du Groupe, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif Groupe et des fonctions à plus forte responsabilité.

En particulier, le Conseil d'administration est souvent amené à aborder, avec le support de son Comité de la gouvernance et des rémunérations, la bonne représentation des femmes parmi les bénéficiaires d'actions de performance.

En outre, le Comité de la gouvernance et des rémunérations a pour mission, entre autres, de revoir la politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et au-delà, ainsi que la politique d'égalité salariale applicable au sein du Groupe, conformément à l'article 1.7 du Code AFEP-MEDEF et à la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Par ailleurs, les mesures prises par le Groupe en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes sont détaillées dans la Déclaration de performance extra-financière du Groupe (*cf.* p. 193-194 du Document d'enregistrement universel 2019). La DPEF est revue par le Comité Ethique et RSE et incluse dans le rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration.

Question n°12 :

Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

Réponse :

D'un point de vue juridique, le Comité Central Social et Economique (CCSE) de Renault s.a.s. n'a pas vocation à émettre un avis sur la DPEF établie par Renault S.A. pour le compte de l'ensemble du Groupe.

En revanche, le projet de DPEF est examiné en Comité Ethique & RSE, dans lequel siègent deux administrateurs représentant les salariés, avant d'être soumis pour approbation au Conseil d'administration, où siègent l'ensemble des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, et auquel participe également le représentant du CCSE.

Par ailleurs, l'élaboration de la DPEF est réalisée de manière collaborative, en impliquant de nombreux départements au sein de l'entreprise, sous la supervision des Directions de la RSE et du management des risques.

II. Questions de la SICAV Phitrust Active Investors France

Question n°1 sur les accords entre Renault et Nissan :

Dans le contexte actuel et le rééquilibrage de la gouvernance de l'Alliance, envisagez-vous de rediscuter les accords passés entre le groupe Renault et la société Nissan qui ont amenés le groupe Renault à ne plus pouvoir exercer en toute indépendance ses droits d'actionnaires dans la société Nissan ?

Réponse :

Aucune modification des accords existant au niveau de l'Alliance n'est actuellement en cours de discussion.

Aujourd'hui, la priorité est de renforcer la gouvernance interne de l'Alliance et d'accroître, de manière significative, son efficacité opérationnelle. C'est ce qui a été fait avec tout d'abord la création d'un Conseil opérationnel de l'Alliance (*Alliance Operating Board*) en mars 2019 pour renforcer la gouvernance jusqu'à l'annonce d'un nouveau modèle de coopération le 27 mai 2020 pour améliorer la compétitivité des trois partenaires.

Question n°2 sur la rémunération du nouveau dirigeant :

Les rémunérations du nouveau dirigeant et du comité exécutif ne devraient-elles pas être revues à la lumière de la crise qu'affronte le secteur automobile et plus spécifiquement compte tenu de la restructuration annoncée qui va mécaniquement entraîner des licenciements ?

Réponse :

Dans le contexte 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 le 9 avril 2020 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 sont 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, a renoncé 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.

III. Questions de Monsieur C. Patfoort

Question n°1 :

Le principe d'une holding de tête comme structure juridique pour l'Alliance a-t-il été présenté au conseil d'administration de Renault, est-il compatible avec la définition donnée de l'Alliance ?

Quelle est la structure juridique, aujourd'hui, de l'alliance de Renault et de Nissan-Mitsubishi ?

Réponse :

Le principe d'une holding de tête comme structure juridique pour l'Alliance n'a jamais été présenté au Conseil d'administration de Renault.

La structure juridique actuelle de l'Alliance est celle décrite au chapitre 1.2 du Document d'enregistrement universel 2019 de la Société (tel qu'amendé) disponible sur le site Internet du Groupe Renault (<https://group.renault.com/finance/information-reglementee/>). Elle repose sur le *Restated Alliance Master Agreement* (RAMA) et le Conseil opérationnel de l'Alliance (*Alliance Operating Board*) mis en place depuis mars 2019.

Question n°2 :

Le 28 mars 2002, Renault SA (« Renault ») et Nissan Motors Co., Ltd. (« Nissan ») ont conclu un accord, le *Restated Alliance Master Agreement*.

Sauf disposition(s), à démontrer, invalidant ce document celui-ci est toujours d'actualité ; Or à différentes reprises la gouvernance de Mr. Carlos Ghosn s'est affranchie de ce texte. Quel est l'avis du conseil d'administration sur cette appréciation ?

Réponse :

L'Alliance Master Agreement (l' « AMA »), qui a été réitéré et mis à jour le 28 mars 2002 par le *Restated Alliance Master Agreement* (le « RAMA ») et les différents avenants conclus depuis sont toujours en vigueur.

Le 12 mars 2019 a été créé le Conseil opérationnel de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors, signe d'un nouveau départ de la première alliance automobile mondiale

Les trois entreprises s'assurent également que les trois conseils d'administration respectifs comprennent parfaitement la stratégie mise en place, et veillent à ce que le lien entre ces conseils d'administration et le Conseil opérationnel de l'Alliance mondiale existe et soit solide. Une façon d'y parvenir, par exemple, est d'avoir un administrateur indépendant issu de chacun des conseils d'administration, en tant qu'observateur au conseil opérationnel de l'Alliance, ce qui permet de renforcer le lien entre les différents conseils d'administration et celui de l'Alliance.

Question n°3 :

La Cour des comptes a qualifié de « polycéphale » la position de Mr Ghosn. La signature le 11 décembre 2015 de l'accord dit de stabilisation est l'illustration de ce conflit d'intérêt et devrait être dénoncée.

- a) Le conseil d'administration partage-t-il l'avis de la Cour des comptes sur l'existence de conflits d'intérêts dont se serait rendu coupable Monsieur Ghosn au détriment de Renault ?
- b) Le conseil reconnaît-il que sa décision d'approuver l'accord du 11 décembre 2015 fut préjudiciable à Renault ?
- c) Le conseil d'administration peut-il revenir sur sa décision ?

Réponse :

Il convient de 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 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).

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 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'est pas envisagé de remettre en cause ces accords.

Question n°4 :

- a) L'audit diligenté en 2019 a-t-il porté sur la gouvernance sur le management, de Mr Ghosn en sa double qualité de PDG de RENAULT et de l'Alliance ? quelles en sont les conclusions ?
- b) Il y a-t-il un lien entre la gouvernance de l'Alliance par Monsieur Carlos Ghosn et les accusations de malversations dont il est l'objet ?
- c) Il y a-t-il un lien entre la gouvernance de Renault par Monsieur Carlos Ghosn et les accusations de malversations dont il est l'objet ?
- d) La gestion de l'Alliance Renault Nissan a-t-elle été « contaminée » par les « frasques » prêtées à Monsieur Ghosn ?
- e) La gestion de Renault a-t-elle été « contaminée » par les « frasques » prêtées à Monsieur Ghosn ?
- f) La relation entre Renault et Nissan puis entre Renault et le groupe Nissan-Mitsubishi a-t-elle été affectée par les « malversations » reprochées à l'ancien PDG des deux groupes
- g) Le conseil d'administration dirait-il que la groupe Renault n'a pas été handicapé par le fait que son PDG ait occupé la même fonction dans le groupe Renault-Nissan ?

Réponse :

À la suite de l'arrestation de M. Carlos Ghosn au Japon le 19 novembre 2018, la Société a procédé à des vérifications internes afin de rechercher s'il existait au sein du Groupe Renault des faits similaires à ceux qui lui sont reprochés par les autorités judiciaires japonaises. Ces vérifications ont porté sur (i) les rémunérations et avantages de toute nature du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif Groupe, (ii) les dépenses de la présidence et de la Direction générale, (iii) des opérations réalisées par Renault avec des partenaires basés au Moyen-Orient, dont les noms avaient été cités publiquement, et (iv) 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.

À la suite de ces vérifications, des éléments ont été portés à la connaissance des autorités judiciaires françaises en février et mars 2019 (voir le chapitre 3.5 du Document de référence 2018).

Par ailleurs, les faits et engagements susceptibles de constituer des manquements aux règles d'éthique en vigueur au sein du Groupe Renault ont donné lieu à la réalisation d'un plan d'action sur deux domaines :

- renforcement des contrôles sur les rémunérations du Directeur général et des membres du Comité exécutif Groupe ;
- renforcement des contrôles sur les dépenses de la Direction générale.

Le plan d'action a été présenté au Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique du 11 mars 2019 et a fait l'objet d'un suivi au cours des réunions du 1^{er} avril et du 14 octobre 2019 de ce Comité.

Pour mémoire, la Direction de l'éthique et de la compliance avait aussi été mandatée par la Direction générale de Renault en 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.

Les conclusions de ces vérifications avaient été données dans le Document de référence 2018.

Cette mission de la Direction de l'éthique et de la compliance a été prolongée pour l'année 2019 et elle a conclu à la conformité à la réglementation française et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués par le Groupe Renault à son Directeur général et aux autres membres du Comité exécutif Groupe au titre de l'exercice 2019.

Par ailleurs, en janvier 2019, Renault et Nissan ont initié une mission d'audit conjoint sur la société Renault-Nissan b.v. (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 a été 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 portait sur la gouvernance, le contrôle, la conformité et les comptes de RNBV.

Le Comité de l'Audit, des Risques et de l'Éthique, le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes de la Société ont été régulièrement informés de l'état d'avancement de la mission. Les conclusions définitives de la mission ont été communiquées au Conseil d'administration le 4 juin 2019 et le rapport final d'audit a été remis le 11 juillet 2019.

Ces conclusions ont confirmé les questionnements que suscitent un certain nombre de dépenses engagées par RNBV pour un montant total de l'ordre de 11 millions d'euros. Renault et Nissan étudient actuellement, dans le cadre des instances de gouvernance de RNBV, conformément à la demande du Conseil d'administration de Renault, les actions judiciaires disponibles aux Pays-Bas.

Enfin, le Parquet de Nanterre a publié, le 19 février 2020, un communiqué de presse faisant état de l'ouverture d'une information judiciaire portant notamment sur ces mêmes frais réglés par RNBV dont les « *dépenses événementielles et [...] voyages – susceptibles d'être d'ordre privé* ». Renault s.a.s. s'est immédiatement portée partie civile, le 24 février 2020.

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

La création du Conseil opérationnel de l'Alliance 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 n°5 :

Un document de l'AGEFI montre que conjointement à la structure officielle RNBV filiale dont Renault et Nissan sont propriétaires à 50/50 a été mis sur pied une structure parallèle qui double, de fait, la première

- a) Ce schéma a-t-il une quelconque réalité
- b) Quelle est le statut de cette instance « parallèle » vis à vis de Renault, son rôle ? son budget de fonctionnement ?
- c) Quels sont les liens entre les deux structures ?
- d) Pour quelles raison(s) dans ce document les PDG et vice-président de RNBV sont-ils cités ?
- e) Comment sont arbitrés les conflits entre leur fonction RNBV et celle de PDG de Renault (voire Nissan)
- f) Le conseil n'y voit-il pas un conflit d'intérêts ?
- g) Le conseil de Renault est-il au courant de cette structure parallèle ?
- h) Les personnes citées sont-elles rémunérées à un degré ou un autre ?
- i) la répartition de la représentativité des partenaires dans ces structures a-t-elle été modifiée par la prise de participation de Nissan dans Mitsubishi, comment ?

Réponse :

Il n'existe aucune structure parallèle à Renault Nissan B.V. (RNBV).

Question n°6 :

- a) Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'Administration a-t-il eu à se prononcer sur l'un ou l'autre des pouvoirs délégués à RNBV ?
- b) Au cours de l'exercice 2019 le Conseil d'administration a-t-il relevé que l'une ou l'autre « décisions et recommandations de RNBV ... soumises aux organes d'administration de Renault, étaient non « conforme(s) à l'intérêt social de Renault » ? Si oui quelles étaient ces décisions et/ou recommandations

Réponse :

Aucune décision stratégique concernant Renault n'a été prise au niveau de RNBV au cours de l'exercice 2019.

Question n°7 :

- a) Pour quelles (s) raison(s) l'accord RAMA est-il confidentiel
- b) L'accord RAMA est-il un pacte d'associés ? si oui sur quelle base juridique
- c) Si oui pour quelles raisons ?
- d) Quels étaient les actionnaires signataires de ce pacte ?
- e) La société Renault était en 2002 l'actionnaire principale du constructeur Nissan à hauteur de 43,4%, dans ces conditions qui a signé (et à quel titre) l'accord RAMA au nom de Nissan ?

Réponse :

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 qui définit les rapports des partenaires de l'Alliance. Il ne s'agit pas d'un pacte d'actionnaires.

Le RAMA de 2002 a été signé par Louis Schweitzer en qualité de Président-Directeur général de Renault, Yoshikazu Hanawa en qualité de Président de Nissan et Carlos Ghosn en qualité de Directeur général de Nissan.

Question n°8 :

Lorsqu'en 2017 l'État français a vendu des actions pour revenir à 15,1% du capital de Renault la clause dite de non-ingérence consécutive à l'accord dit de stabilisation du 11 décembre 2015 n'a pas été levée,

- a) Pour quelle(s) raison(s) ?
- b) A l'initiative de qui ?
- c) Le conseil d'administration de Renault a-t-il été consulté sur cette décision ?
- d) Quelle a été la position des membres du conseil
- e) Les membres du conseil d'administration considèrent-ils que la non levée de cette clause est préjudiciable à Renault
- f) Quelle appréciation porte aujourd'hui le conseil d'administration de Renault sur cette clause de non-ingérence ?

Réponse :

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* (RAMA), l'accord régissant les relations entre Renault et Nissan au sein de l'Alliance. Cet avenant a permis de préserver l'Alliance.

La conclusion du troisième avenant au RAMA s'est également 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.

Il faut enfin rappeler que les accords de stabilisation, à savoir le troisième avenant au RAMA et l'accord de gouvernance conclu avec l'Etat français, ont été approuvés par le Conseil d'administration 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).

Aucune modification de ces accords n'est actuellement en cours de discussion.

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 n°9 :

- a) Quels sont les éléments qui permettent d'écrire dans le Document d'enregistrement universel « *la pertinence du montant des synergies, calculé selon l'ancienne méthodologie, ne semble pas suffisante* » ?
- b) « *la nouvelle méthodologie de calcul qui permettra une meilleure compréhension de l'impact de ces synergies sur la performance économique de chacun de ses membres et notamment Renault.* est-elle validée ?
- c) Suivant cette nouvelle méthodologie, quelles sont par année depuis la mise en place de cet indicateur le montant des synergies réelles ?

Réponse :

Concernant le changement de calcul des synergies, Il ne s'agit en aucun cas d'une présentation précédente incorrecte, mais des conséquences d'un changement de méthodologie lié à une modification de l'organisation de l'Alliance qui a été présentée au mois de mai 2020.

En outre, les prévisions de synergies précédentes reposaient sur des hypothèses de volumes qui n'ont pas été atteintes ; il est donc normal que le résultat ait été impacté.

L'ancienne méthodologie intégrait dans l'évaluation des synergies les « *cost avoidances* » (ou « *coûts évités* ») résultant de partage de développements et de technologies au sein de l'Alliance.

Si cette notion permet de mesurer les bénéfices de l'Alliance sur le potentiel de développement du Groupe, en revanche, elle ne permet pas de comprendre l'impact de l'Alliance sur la variation de la performance opérationnelle du Groupe.

En effet, les « coûts évités » se rapportent à une situation théorique et non à une situation réelle, ce qui explique pourquoi nous avons parlé de « pertinence insuffisante ».

La nouvelle méthodologie, en cours de validation, reposera sur la nouvelle organisation de l'Alliance et ne retiendra probablement plus les « couts évités ». Cela permettra une meilleure compréhension de l'impact des synergies sur la variation des résultats.

Question n°10 :

Initialement conçue pour être une union de deux sociétés autonomes, mais concurrentes, l'Alliance est maintenant devenue depuis la mise en place des fonctions convergées une holding à partir de la fusion des deux appareils opérationnels des constructeurs avec sa tête la filiale RNBV

- a) Le conseil de Renault souscrit-il à cette définition ?
- b) Si non comment le conseil définit-il l'Alliance telle qu'elle se présente aujourd'hui ?
- c) Quel jugement porte aujourd'hui le conseil sur les années Ghosn ?

Réponse :

L'Alliance constitue une coopération stratégique industrielle et il n'existe pas de holding commune aux deux groupes.

Question n°11 :

Concernant le Conseil opérationnel de l'Alliance et les nouvelles orientations annoncées en 2020 : Derrière ce redécoupage ces lignes dessinent une continuité avec la stratégie du précédent PDG de l'Alliance, dans un style, a priori, plus sobre. Ce texte qui est donc le conducteur de Renault, pour les mois à venir, se caractérise d'abord par un amateurisme qui ne laisse envisager rien de bon pour Renault. Il donne une impression de fuite en avant dangereuse quand on connaît un tant soit peu le rapport des forces en présence au sein l'Alliance. Nous avons critiqué à diverses reprises la stratégie de Carlos Ghosn. Celle qui se dessine est du même acabit en modèle miniature. Hier on parlait d'empire, aujourd'hui pour Renault le champ se réduit à une province.

Ce constat est-il partagé par le conseil d'administration de Renault ?

Réponse :

Cette appréciation et ce jugement purement personnel de M. Patfoort n'est pas partagé par le Conseil d'administration.

Question n°12 :

Quelles sont « *les bases d'une nouvelle coopération, avec la création du Conseil opérationnel de l'Alliance...* » pour reprendre les termes du DEU ?

Réponse :

Le Conseil opérationnel de l'Alliance a été créé le 12 mars 2019. Il est chargé de la coordination opérationnelle entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors et des nouvelles initiatives de nature à créer de la valeur pour leurs actionnaires et salariés respectifs. Ce nouveau Conseil opérationnel de l'Alliance est composé de 4 membres nommés par Renault (2 membres, dont le Président du Conseil de l'Alliance), par Nissan (1 membre) et par Mitsubishi Motors (1 membre).

M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, préside le Conseil opérationnel de l'Alliance, auquel siègent également de manière permanente le Directeur général de Nissan, M. Makoto Uchida, le Directeur général de Renault, Mme Clotilde Delbos, et le Président du Conseil d'administration de Mitsubishi Motors, M. Osamu Masuko.

Les décisions du Conseil opérationnel de l'Alliance sont prises par l'ensemble des membres par consensus, conformément à la logique « gagnant-gagnant » de l'Alliance. Le Conseil opérationnel de l'Alliance se réunit mensuellement, et aussi souvent que l'intérêt de l'Alliance l'exige, à Paris ou à Yokohama.

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.

Question n°13 :

Faut-il comprendre que l'idée du précédent PDG du groupe, de cantonner (sic) Renault à être la marque européenne de l'Alliance est validée par Mr Senard ?

Réponse :

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.

Les trois membres de l'Alliance 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.

Ainsi, l'Alliance a 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'Asie du Sud Est 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.

Questions n°14, 15, 16 et 17 :

L'annonce du désengagement de Renault de la Chine n'est pas une bonne nouvelle ; refuser d'affronter le premier marché mondial et le laisser à Nissan est une erreur. Le constructeur nippon fait plus de 50% de ses ventes sur deux marchés l'Amérique du Nord et la Chine ? territoires interdits à Renault. Cette situation est responsable de l'écart de résultat entre les deux « alliés avec pour conséquence la remise en cause du leadership de Renault

- a) Cette décision confirme -t-elle qu'un accord avec Nissan a été passé sans que les actionnaires aient eu à se prononcer, contrairement aux accords de 2002.
- b) Quels sont les termes de cet accord ?
- c) Des contreparties ont-elles été obtenues qui infirmeraient l'idée que Renault soit un satellite de Nissan ?
- d) Quelle signification faut-il donner au mot « référent » ? Faut-il y associer le terme d'abandon ?

Renault n'est pas l'entreprise référente pour l'Asie et on nous annonce par voie de presse que le constructeur hexagonal laisse ce marché à Nissan,

- a) Pratiquement que restera -t-il comme activité(s) de Renault en Chine ?
- b) La réciproque est-elle vraie : Nissan et Mitsubishi non référents pour l'Europe, Renault sera-t-il le seul constructeur de l'Alliance présents sur cette zone ?
- c) Qu'en est-il pour Renault dans les autres zones non citées ici : Eurasie ? Afrique, Amérique Russie ?
- d) Qu'en est-il de la présence de Renault en Inde, pays asiatique ?
- e) Que devient Renault Samsung Motors, du même continent ?

Pour quels motifs Renault laisse-il le continent asiatique à ses concurrents de l'Alliance : produits inadaptés, coût des véhicules sortie de chaîne, part de marchés, faiblesse du réseau ?

Ventes de Renault en Chine, pour quelles(s) raisons le groupe Renault renonce-t-il à ce marché sur lequel il vend près de 200 000 véhicules.

La complémentarité des marques « le fort aide le faible » est un concept mis en avant par l'Alliance. Pourquoi ce principe n'est-il pas mis en œuvre dans le cas de la Chine ?

Trois autres options sont envisageables

a) Si le management de Renault est déficient pour industrialiser et de vendre des produits, sur le marché chinois, conçus par les bureaux d'études Renault pourquoi ne pas confier cette tâche d'industrialisation à Nissan ?

b) Une filiale du groupe Renault, la société Dacia montre sa capacité à concevoir et à produire pour la planète pourquoi ne pas utiliser les compétences de cette filiale pour garder une présence sur le marché chinois

c) Une troisième option, s'appuyer sur RSM ; notre filiale asiatique, n'est-elle pas en mesure d'apporter son savoir-faire à sa maison-mère pour que Renault « apprenne du marché chinois » ?

Réponse :

Comme annoncé le 27 mai 2020, l'Alliance a approuvé le principe de la désignation de différentes parties du monde comme « régions de référence ».

L'« entreprise de référence » a la position la plus compétitive dans une région spécifique et aidera l'« entreprise partenaire » à accéder aux marchés ou aux segments. A titre d'exemple, si l'entreprise de référence détient une part de marché importante dans une région, elle bénéficie d'un effet d'échelle et d'un coût unitaire ou de service inférieur dont peut bénéficier l'entreprise partenaire. Cela vise également à réduire la duplication des ressources et à améliorer l'efficacité, permettant à chaque partenaire de se concentrer sur les domaines qui correspondent le mieux à ses capacités.

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

Concernant la Chine, Renault a annoncé le 14 avril 2020 sa nouvelle stratégie pour le marché chinois qui s'appuie sur deux principaux piliers : les véhicules électriques (VE) et les véhicules utilitaires (VU). 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.

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

(i) 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.

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.

(ii) 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.

(iii) 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.

Question n°18 :

Le conseil sous la présidence de Mr Ghosn avait adopté le système des fonctions convergées et la rationalisation des moyens techniques et opérationnels pour aboutir à une holding ; sommes-nous dans la même configuration ?

- a) Que deviennent les fonctions convergées ?
- b) Que deviennent les filiales R & D, véhicules utilitaires, *issues des fonctions convergées* etc. ?
- c) Sur quelle(s) bases se feront les répartitions entre les constructeurs ?
- d) Quelles sont les plateformes, les groupes motopropulseurs, les fonctions clefs pour lesquelles Renault serait leader
- e) Quelles sont pour les fonctions clefs, les critères choisis pour les répartitions des fonctions clefs

Réponse :

L'Alliance a annoncé le 27 mai 2020 un nouveau business modèle de coopération afin de renforcer l'efficacité des entreprises de l'Alliance.

En 2019, les plateformes communes représentaient 39% de tous les véhicules produits par l'Alliance. Avec le lancement de nouveaux modèles par les entreprises, sur la base des mêmes plateformes, l'Alliance doublera ce nombre d'ici 2024. Il faut pousser la standardisation encore plus loin, pour couvrir les deux tiers de l'investissement de chaque modèle. Là, les économies potentielles sont remarquables.

Pour assurer la discipline dans chaque segment, il y aura un « véhicule mère », qui sera le véhicule leader, et un « véhicule sœur », qui sera le véhicule follower. Cela permettra à chaque membre de l'Alliance de développer une gamme complète pour ses clients. L'ingénierie se fera par l'entreprise leader, avec l'appui de l'équipe des membres followers. Tous les véhicules, leaders et followers, pour toutes les marques, seront produits de la manière la plus compétitive, notamment en regroupant la production si nécessaire. Par rapport au système actuel, ce système permettra de réduire de 40 % l'investissement pour chaque modèle. Cela représente une économie de 2 milliards d'euros pour le renouvellement de nos modèles C-SUV.

Ce modèle, leader-follower, a déjà fait ses preuves en matière d'efficacité pour le segment des véhicules utilitaires.

Deuxièmement, ce modèle leader-follower s'appliquera également aux technologies. L'Alliance continuera à s'appuyer sur des fondations acquises, en partageant notamment l'investissement pour les plateformes, les groupes motopropulseurs et les technologies. A titre d'exemple, la nouvelle Renault Clio et la Juke Nissan ont été lancées en 2019, en s'appuyant sur la plateforme commune CMF-B. Chaque membre de l'Alliance aura accès à tout un ensemble de ressources, qui démontrent un leadership technologie, notamment le véhicule électrique, puisque les membres de l'Alliance ont été des pionniers dans l'industrialisation du véhicule électrique, avec 1 million de voitures entièrement électriques sur la route. Une plateforme entièrement dédiée au véhicule électrique sera lancée prochainement, sous la direction de Nissan, avec l'Ariya. Et le véhicule autonome a été mis en place : plus de 600 000 unités sont en circulation.

L'Alliance continuera à développer les synergies sur les véhicules utilitaires, où le modèle « leader-follower » est déjà appliqué et a déjà fait ses preuves en matière d'efficacité. En Europe, Renault continuera son rôle de leader sur le véhicule utilitaire.

Le modèle leader-follower sera décliné sur toutes les technologies. Le véhicule autonome sous la direction de Nissan, la plateforme Android sous la direction de Renault et la plateforme Chine par Nissan, l'architecture électronique sous la direction de Renault, le E-GMP sous la direction de Nissan pour les plateformes CMF-EV et de Renault pour la plateforme CMF-AB. Enfin, Mitsubishi sera chef de file pour le segment C-D des véhicules PHEV. Chaque technologie sera développée par une équipe leader, avec l'appui des équipes followers.

Chaque entreprise sera en mesure de devenir compétitive au niveau du secteur tout entier et chaque membre de l'Alliance aura accès à toutes les technologies clés. Cela améliorera l'efficacité sur les activités technologiques à hauteur de 20 %, en supprimant les doublons au sein des entreprises. Cette approche leader-follower, à la fois sur les véhicules et la technologie, permettra de limiter les dépenses à 8 % à ce titre, alors qu'elles étaient à plus de 10 % en 2019.

Question n°19 :

En ce qui concerne les véhicules utilitaires (VU), Renault développera et fabriquera, dans l'usine de Sandouville, le véhicule utilitaire léger de Mitsubishi basé sur la plateforme de Renault Trafic qui sera commercialisé en Océanie

a) Que devient la filiale « véhicules utilitaires légers » créée sous Mr. Ghosn ?

b) Il est fait allusion au développement du véhicule utilitaire ; pour les autres gammes quel est le schéma directeur ?

Réponse :

La division véhicules utilitaires Alliance est toujours en vigueur aujourd'hui.

Aujourd'hui, l'usine Renault de Sandouville est dédiée à la production du fourgon Renault Trafic et des versions similaires pour Fiat et Nissan. 70 % de la production de l'usine de Sandouville est destinée à l'exportation. Comme annoncé en 2018, Mitsubishi Motors bénéficiera également de l'expertise de Renault en matière de véhicules utilitaires, avec la production d'un fourgon sur la même plateforme que Renault Trafic, construit dans l'usine de Sandouville, à destination des marchés australien et néozélandais.

Question n°20 :

La production de véhicules de tourisme du groupe en France est en chute libre depuis de nombreuses années (voir le tableau ci-dessus) à l'inverse la fabrication d'utilitaires montre une spécificité française pour ces produits. Ce constat signifie est-il destiné à se reproduire ?

En 2019, les usines ont assemblé : Palencia 240.194 voitures ; Valladolid 237.006 ; Slovénie 199.116 ; Tanger 303.647 ; Bursa (Turquie) 342.141 véhicules ; tandis que Flins produisait 160.110 véhicules (dont 54.116 Micra) et Douai 91.374. Le sous engagement des usines françaises ne laisse guère de doute quant à la pérennité des usines.

Ce constat préfigure-t-il la fin annoncée de Renault ?

Réponse :

Le Groupe Renault a présenté le 29 mai 2020 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.

Ce 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.

Le projet inclut entre autres l'optimisation de l'appareil industriel :

- Accélération de la transformation des usines par la généralisation des outils de l'industrie 4.0.
- Amélioration des processus 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.

Question n°21 :

Concernant le Conseil opérationnel de l'Alliance qui remplace RNBV : qu'en est-il du respect des textes de 2002 ?

Réponse :

La mise en place du Conseil opérationnel de l'Alliance n'est pas contraire aux stipulations du RAMA. Comme indiqué dans le Document d'enregistrement universel, RNBV continue à exister et intervient en support du Conseil opérationnel de l'Alliance, notamment pour les décisions et propositions qui sont déléguées à RNBV aux termes du RAMA, des Management Agreements et des statuts de Renault s.a.s. et de RNBV.

Question n°22 :

Que représentent en % de voix la participation de 43,4% de Renault dans le capital de Nissan ?

Réponse :

La participation de Renault dans Nissan représente 43,4% des voix.

IV. Questions de l'Association des Actionnaires Salariés de Renault

Question n°1 :

Quel plan d'action sera mis en œuvre pour se conformer à la recommandation de la loi Pacte d'atteindre un objectif de 10% d'actionnariat salarié à l'horizon 2030 ?

Réponse :

Le Groupe suit attentivement les discussions en cours concernant l'épargne salariale et l'actionnariat salarié et examine régulièrement les différentes mesures pouvant être mises en œuvre pour renforcer l'actionnariat salarié.

Question n°2 :

La modification des statuts proposée à la résolution 26 définit le représentant des Actionnaires-Salariés auprès du Conseil d'Administration comme le résultat du choix de l'Assemblée Générale parmi deux candidats :

- le premier désigné par les Conseils de Surveillance des FCPE, dont les membres sont des représentants de la Direction à hauteur de 33% (en 2021) pour le FCPE France et 50% pour le FCPE International,
- le second désigné par les salariés détenteurs d'actions au nominatif attribuées dans des conditions précisées, et dans les faits essentiellement issus du top management de l'entreprise.

Dans ces conditions, on peut craindre qu'aucun de ces deux candidats ne soit pleinement représentatif de la diversité des Actionnaires-Salariés.

La neutralisation des votes des représentants de la Direction dans les Conseils de Surveillance des FCPE lors de la désignation de leur candidat permettrait certainement d'améliorer la légitimité de ce candidat vis-à-vis de l'ensemble des Actionnaires-Salariés détenteurs de parts de FCPE. Pouvons-nous compter sur la neutralité des voix des représentants de la Direction lors du vote des Conseillers pour désigner leur candidat ?

Réponse :

Chacun des FCPE participera à la désignation du candidat proposé à l'Assemblée générale des actionnaires. Le poids de vote de chaque Conseil de surveillance représentera la part d'actionnariat qu'il détiendra, soit par exemple au 31 décembre 2019 :

- FCPE International = poids de vote de 2,22% avec 4 représentants des Salariés + 4 représentants de la Direction ;
- FCPE Shares = poids de vote de 15,85% avec 11 représentants des Salariés + 1 représentant de la Direction ;
- FCPE France = poids de vote de 81,93% avec 8 représentants des Salariés + 4 représentants de la Direction ;

En conséquence, le candidat proposé à l'Assemblée générale des actionnaires sera désigné majoritairement par des membres des Conseils de surveillance représentants les Salariés.