

Rapport d'activité 2021

**Renault
Group**



Rapport d'activité - 2021

01. L'essentiel	3
Principaux chiffres	3
Synthèse générale	3
Stratégie et perspectives 2022	5
Faits marquants	6
02. Performances commerciales	8
Synthèse	8
2.1 L'Automobile	9
2.1.1 Ventes mondiales du Groupe par région, par marque et par type de véhicules	9
2.1.2 Statistiques commerciales et de production	11
2.1.3 Organisation géographique de Renault Group par Région – composition des Régions	12
2.2 Le Financement des ventes	13
03. Résultats financiers	14
Synthèse	14
3.1 Commentaires sur les résultats financiers	14
3.1.1 Compte de résultat consolidé	14
3.1.2 <i>Free cash flow</i> opérationnel de l'Automobile	15
3.1.3 Investissements et frais de Recherche et Développement	16
3.1.4 Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2021	17
3.2 Comptes consolidés	18

1 L'essentiel

Principaux chiffres

		2021	2020	Variation
Ventes mondiales Groupe ⁽¹⁾	Millions de véhicules	2,70	2,82	-4,5 %
Chiffre d'affaires Groupe	M€	46 213	43 474	+2 739
Marge opérationnelle Groupe	M€	1 663	-337	+1 999
	% CA	3,6 %	-0,8 %	+4,4 pts
Résultat d'exploitation	M€	1 398	-1 999	+3 396
Contribution entreprises associées	M€	515	-5 145	+5 660
<i>Dont Nissan</i>	M€	380	-4 970	+5 350
Résultat net	M€	967	-8 046	+9 013
Résultat net, part du Groupe	M€	888	-8 008	+8 896
Résultat net par action	Euros	3,26	-29,51	+32,77
Free cash flow opérationnel de l'Automobile ⁽²⁾	M€	1 272	-4 551	+5 823
Position nette financière de l'Automobile	M€	-1 622	-3 579	+1 957
		au 31/12/2021	au 31/12/2020	
Actifs productifs moyens du Financement des ventes	Mds€	44,8	46,9	-4,6 %

(1) Les ventes 2020 sont au pro-forma 2021 (hors Shineray).

(2) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

Synthèse générale

Renault Group dépasse ses objectifs 2021 et accélère sa stratégie Renaulution

Perspectives financières 2021 largement dépassées :

- Marge opérationnelle 2021 : 3,6 % (vs perspective de marge opérationnelle du même ordre qu'au 1^{er} semestre 2021 ie 2,8 %) atteignant avec 2 ans d'avance l'objectif Renaulution de marge opérationnelle supérieure à 3 % en 2023
- Free cash-flow (FCF) opérationnel de l'Automobile ¹ avant variation du besoin en fonds de roulement : 1,6 Mds€ (vs perspective de FCF opérationnel de l'Automobile positif)

Objectifs Renaulution atteints en avance, accélération de la stratégie du Groupe :

- Plan d'économie de dépenses de coûts fixes de 2 Mds€ par rapport à 2019 réalisé avec un an d'avance
- Baisse du point mort ² de 40 % par rapport à 2019 réalisée avec 2 ans d'avance (objectif initial de baisse de plus de 30 % à fin 2023)
- Efficacité de la politique commerciale « Renaulution » qui favorise la valeur au volume (effet prix à +5,7 points sur l'année) et qui se poursuivra en 2022
- Portefeuille de commandes du Groupe en Europe à plus de 3 mois de ventes, soutenu par l'attractivité de l'offre Renault E-TECH, Arkana, des véhicules utilitaires, Dacia Sandero et Dacia Spring 100 % électrique
- Poursuite en 2022 de l'amélioration du mix produit et enrichissement des véhicules avec notamment les

lancements de Renault Megane E-TECH et Austral, Dacia Jogger

Résultats 2021 :

- Chiffre d'affaires du Groupe à 46,2 Mds€ : +6,3 % vs 2020
- Marge opérationnelle du Groupe à 1,7 Mds€ (3,6 % du chiffre d'affaires) : en amélioration de 2 Mds€ vs 2020. Elle s'élève à 4,4 % au second semestre 2021
- Marge opérationnelle de l'Automobile ¹ à 507 M€ (1,2 % du chiffre d'affaires du segment) : en amélioration de 1,8 Mds€ vs 2020 (+4,4 points)
- Résultat net à 967 M€
- Free cash-flow opérationnel de l'Automobile ¹ après variation du besoin en fonds de roulement : 1,3 Mds€, contribuant à la réduction de 2 Mds€ de la dette nette de l'Automobile
- En 2021, Renault Group confirme avoir atteint ses objectifs CAFE ³ (véhicules particuliers et véhicules utilitaires) en Europe notamment grâce à la performance de ses ventes E-TECH ⁴ qui représentent près d'un tiers des immatriculations des véhicules particuliers de la marque Renault en Europe (vs 17 % en 2020)

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 46 213 M€ en progression de 6,3 % par rapport à 2020. A taux de change ⁵ et périmètre constants, il progresse de 8,0 % (effet de change négatif essentiellement lié à la dévaluation du Rouble russe, de la Livre turque, du Peso argentin et du Réal brésilien).

¹ L'activité « Automobile » inclut AVTOVAZ.

² Point mort hors dividende de RCI, variation du besoin en fonds de roulement, coûts de restructuration, hors AVTOVAZ et JVs en Chine.

³ Ces résultats devraient être consolidés et officialisés par la Commission européenne dans les prochains mois. CAFE = Corporate Average Fuel Economy.

⁴ La gamme E-TECH est constituée des véhicules électriques et motorisations hybrides.

⁵ Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change constants, Renault Group recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens de la période précédente.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 40 404 M€, en hausse de 7,1 % par rapport à 2020.

La reprise du marché automobile contribue à hauteur de 4,4 points.

La nouvelle politique commerciale, lancée au 3^{ème} trimestre 2020 et privilégiant les segments les plus rentables a conduit à un effet prix net positif de 5,7 points. Le succès d'Arkana, lancé au second trimestre 2021 et marquant le renouveau de la marque Renault sur le segment C, et la performance des véhicules utilitaires ont permis de générer un effet mix produit positif de 2,2 points. Ces deux effets permettent de compenser la perte de volume de 7,5 points essentiellement liée à la mise en œuvre de cette politique privilégiant la valeur au volume.

Les effets « Autres », de +5,3 points, proviennent de la baisse de l'activité de ventes avec engagement de reprise en lien avec la politique de sélection des canaux les plus rentables et suite à la cession de plusieurs succursales de Renault Retail Group en 2021. La hausse de la contribution des ventes de pièces et accessoires et la reprise de l'activité réseau, fortement impactées par les mesures de confinement en 2020 ont également contribué positivement.

Le **chiffre d'affaires d'AVTOVAZ** progresse de 10,4 % à 2 850 M€ essentiellement grâce à de fortes hausses de prix et un effet mix produit pour 18,4 points ayant plus que compensé l'impact négatif des devises (-6,8 points). La marque LADA maintient son leadership sur le marché russe avec une part de marché de près de 21 %. LADA Vesta et LADA Granta occupent respectivement la 1^{ère} et 2^{ème} place dans le classement des ventes en Russie.

Le Groupe enregistre une **marge opérationnelle** positive de 1663 M€ (3,6 % du chiffre d'affaires) contre -337 M€ en 2020. La marge opérationnelle du Groupe atteint 4,4 % du chiffre d'affaires au second semestre 2021.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'améliore de 1710 M€ à 260 M€ (0,6 % du chiffre d'affaires).

La reprise du marché automobile a un impact positif de 293 M€.

L'effet mix/prix/enrichissement de 1 127 M€ est le résultat de la politique commerciale privilégiant la valeur au volume et des hausses de prix pour couvrir les dévaluations de change et l'inflation des coûts. Cette politique a plus que compensé l'effet volume négatif de 579 M€.

L'effet « Productivité » (achats, garantie, R&D, coûts de fabrication & logistique, frais généraux) est positif de 852 M€ principalement en raison de la performance achats (541 M€) et de l'optimisation des dépenses de R&D.

Ces performances opérationnelles permettent largement de compenser la hausse du prix des matières premières qui pèse pour -468 M€.

Les effets « Autres » s'élèvent à +483 M€ et s'expliquent notamment par une meilleure performance de l'activité pièces et accessoires et de celle du réseau ainsi que par un impact favorable des ventes avec engagement de reprise.

La **marge opérationnelle d'AVTOVAZ** s'élève à 247 M€ en progression de 106 M€, reflétant principalement l'augmentation des prix qui a plus que compensé l'effet de change négatif et la hausse du prix des matières premières.

La **contribution du Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 185 M€, en augmentation de 178 M€ par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'une forte amélioration du coût du risque qui s'établit à 0,14 % des actifs productifs moyens contre 0,75 % en 2020. Ce très bon niveau s'explique par l'amélioration des

paramètres de risque et par un retour à la normale des processus de recouvrement impactés par les confinements en 2020.

RCI Bank and Services affiche des nouveaux financements en croissance de 0,4 % (hors effet de change, négatif à hauteur de 92 M€) par rapport à 2020, aidés par la forte performance des dossiers de financement des véhicules d'occasion et par des montants moyens financés en progression de 7,2 % sur les véhicules neufs et les véhicules d'occasion.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs à hauteur de -265 M€ (contre -1 662 M€ en 2020). Les provisions pour charges de restructuration de 430 M€ sont compensées par les cessions d'actifs (487 M€) principalement liées à la cession de plusieurs succursales de Renault Retail Group (RRG) en lien avec la stratégie annoncée.

Après prise en compte des autres produits et charges d'exploitation, le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 398 M€ contre -1 999 M€ en 2020.

Le **résultat financier** s'élève à -350 M€ en amélioration de 132 M€ par rapport à 2020 essentiellement lié à la révision comptable de la valeur du prêt garanti par l'Etat français.

La **contribution des entreprises associées** s'élève à 515 M€, dont 380 M€ liés à la contribution de Nissan, en progression de 5 660 M€ par rapport à 2020. Pour mémoire, la contribution de Nissan en 2020 incluait -4 290 M€ de dépréciations d'actifs et coûts de restructuration (dont -1 934 M€ de retraitement IFRS).

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 596 M€ contre une charge de 420 M€ en 2020 en lien avec l'amélioration du résultat.

Le **résultat net** s'établit à 967 M€ et le **résultat net, part du Groupe**, à 888 M€ (+3,26 € par action par rapport à -29,51 € par action en 2020).

La **capacité d'autofinancement de l'activité Automobile**¹ hors dépenses de restructuration, inclut 1 Md€ de dividendes RCI et atteint 4,8 Mds€ en progression de 2,8 Mds€ par rapport 2020.

Cette capacité d'autofinancement couvre largement les investissements corporels et incorporels avant cessions d'actifs qui s'élèvent à 3,2 Mds€ (5,1 Mds€ en 2020).

Hors impact des cessions, le taux de CAPEX et R&D nets du Groupe s'élève à 8,5 % du chiffre d'affaires. Il s'élève à 7,3 % du chiffre d'affaires y compris cessions contre 11,3 % en 2020.

Le **free cash-flow opérationnel de l'Automobile**² est positif à hauteur de 1 272 M€, après prise en compte de paiements au titre des dépenses de restructuration de 602 M€, de cessions d'actifs à hauteur de 574 M€ et d'un impact négatif de la variation du besoin en fonds de roulement pour -330 M€.

Le **free cash-flow** opérationnel de l'Automobile ainsi que la cession des titres détenus dans Daimler pour 1,1 Mds€ contribuent à la réduction de 2 Mds€ de la **dette nette de l'Automobile** qui s'élève à 1,6 Mds€ au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2021, les **stocks totaux** de véhicules neufs (y compris le réseau indépendant) représentent 336 000 véhicules contre 486 000 à fin décembre 2020, soit 53 jours de ventes.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires, prévue le 25 mai 2022, de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2021.

En 2022, Renault Group remboursera par anticipation 1 Md€ du prêt d'un pool bancaire bénéficiant de la garantie de l'Etat français ainsi que 1 Md€ au titre de l'échéance contractuelle. La totalité du prêt sera remboursée au plus tard fin 2023.

¹ L'activité « Automobile » inclut AVTOVAZ.

La décarbonation et la transition juste au cœur de notre stratégie ESG

En 2021, Renault Group a communiqué sur sa Raison d’Être : « Nous faisons battre le cœur de l’innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres » et a publié sa stratégie ESG basée sur 3 piliers : la neutralité carbone, la sécurité et l’inclusion.

Renault Group a l’ambition d’atteindre la neutralité carbone en Europe d’ici à 2040 et dans le monde en 2050 en réduisant ses émissions de carbone sur l’ensemble du cycle de vie du véhicule : matières et composants achetés, sites de production, émissions des véhicules sur les routes, seconde vie mais aussi recyclage. Cette stratégie Climat a été présentée dans le rapport Climat publié en avril 2021.

Au cours de la dernière décennie, Renault Group et l’Alliance ont déjà investi plus de 10 milliards d’euros dans l’électrification. Ce mouvement s’accélère : l’Alliance investira 23 milliards d’euros ces cinq prochaines années. Grâce aux 5 plateformes électriques communes couvrant l’essentiel des segments, la marque Renault ambitionne de devenir 100% électrique en 2030 en Europe.

Renault Group a lancé il y a plus d’un an le projet Refactory, pour transformer le site de Flins (Yvelines, France) en première usine européenne dédiée à l’économie circulaire de la mobilité et qui s’appuie sur 4 pôles :

- RE-TROFIT avec la Factory VO (Véhicules d’Occasion), première usine spécialisée dans le reconditionnement de véhicules d’occasion à l’échelle industrielle ;
- RE-ENERGY contribuant au développement des applications autour de la 2^{ème} vie des batteries et des nouvelles énergies ;
- RE-CYCLE rassemblant les activités de recyclage, de réemploi de pièces et de matières ;
- RE-START, projet de centre d’innovation et de formation, regroupant 3 entités : un centre d’innovation au service de l’industrie 4.0, un campus de formation et un incubateur dédié à la recherche et à l’innovation en économie circulaire.

La ReFactory de Flins vise à rénover 45 000 véhicules par an à l’horizon 2023 et réparer 20 000 batteries par an d’ici 2030, avec 3 000 emplois sur site en 2030. Ce projet industriel global a vocation à être déployé plus largement, comme le projet lancé au sein de l’usine de Séville

Enfin, Renault Group repense son organisation pour accompagner la transformation des métiers de l’industrie automobile et a lancé en 2021 la ReKnow University dédiée à l’acquisition de nouvelles compétences dans l’électrification, l’analyse et la cybersécurité des données ou le recyclage des véhicules et de leurs batteries. En France, 2 600 personnes ont été formées en 2021 et plus de 3 000 le seront en 2022 avec un objectif de 10 000 personnes formées en 2025.

Stratégie et perspectives 2022

Perspectives 2022

Dans un environnement de marché encore impacté par la crise des semi-conducteurs, notamment au 1^{er} semestre (perte totale estimée à 300 000 véhicules sur la production 2022), et par la hausse du prix des matières premières, le Groupe prévoit pour l’année :

- une marge opérationnelle du Groupe supérieure ou égale à 4 % ;
- un *free cash flow* opérationnel de l’Automobile supérieur ou égal à 1 Md€.

Grâce à ses performances, Renault Group est en mesure d’accélérer sa stratégie Renaulution par la mise en valeur de ses atouts industriels et technologiques :

- Renault Group confirme son ambition dans l’électrique avec l’objectif que la marque Renault soit 100% EV en Europe en 2030. Pour cela, Renault Group étudie l’opportunité de rassembler ses activités et technologies 100% électriques au

sein d’une entité spécifique en France en vue d’en accélérer la croissance.

- En parallèle, Renault Group étudie également l’opportunité de rassembler ses activités et ses technologies de moteurs et transmissions thermiques et hybrides basées hors de France au sein d’une entité spécifique, afin de renforcer le potentiel des technologies et du savoir-faire de Renault Group.

Les résultats de ces réflexions seront partagés régulièrement avec les différentes instances du Groupe et feront l’objet de procédures d’information et/ou consultation conformément aux dispositions en vigueur dans les différents pays concernés.

En avance sur ses objectifs moyen-terme Renaulution et en lien avec les résultats de ces réflexions stratégiques, Renault Group présentera, lors d’un Capital Market Day à l’automne 2022, une mise à jour de sa stratégie le positionnant comme un acteur de référence compétitif, technologique et responsable.

Fait marquants

- **11 janvier 2021** : Renault Group & Plug Power, leader mondial des systèmes de piles à combustible et des services liés à l'hydrogène unissent leurs forces pour devenir leader dans le domaine des véhicules utilitaires légers à hydrogène.
- **14 janvier 2021** : Présentation du plan stratégique "Renaulution" qui vise à réorienter la stratégie de Renault Group de la course au volume à la création de valeur.
- **18 février 2021** : Le Conseil d'administration de Renault propose la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants, Bernard Delpit, Directeur général adjoint et Directeur financier du groupe Safran et Frédéric Mazzella, président-fondateur de BlaBlaCar, et le co-président entrepreneur de France Digitale, la plus grande association de start-ups en Europe.
- **19 février 2021** : Faurecia et Renault Group annoncent leur décision de collaborer dans le domaine des systèmes de stockage d'hydrogène pour des véhicules utilitaires légers à hydrogène.
- **10 mars 2021** : À partir de 2023, Mitsubishi Motors commercialisera deux «véhicules sœurs» produits dans les usines de Renault Group, basés sur les mêmes plateformes mais avec des différenciations, reflétant l'ADN de la marque Mitsubishi.
- **11 mars 2021** : Dans un marché automobile en profonde mutation, RRG repense son business model pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients et améliorer durablement sa rentabilité. Il prévoit la cession de huit établissements à des repreneurs fiables et robustes tout en préservant l'emploi.
- **12 mars 2021** : Renault S.A. annonce le succès de la cession de l'intégralité de sa participation dans Daimler AG pour un montant total de 1,14 Mds€.
- **18 mars 2021** : Renault Group, Veolia, leader mondial de la gestion optimisée des ressources et Solvay, leader de la chimie avancée et de l'innovation scientifique, unissent leurs forces pour recycler en circuit fermé les métaux des batteries électriques en fin de vie.
- **9 avril 2021** : Atos, Dassault Systèmes, Renault Group, STMicroelectronics et Thales annoncent aujourd'hui leur intention d'unir leurs forces pour la création de la «Software République», un nouvel écosystème pour innover dans la mobilité intelligente.
- **22 avril 2021** : Luc Julia, expert mondialement reconnu de l'intelligence artificielle, et co-créateur de la technologie Siri, rejoint Renault Group en tant que directeur scientifique.
- **23 avril 2021** : Renault Group dévoile sa raison d'être : « Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres. »
- **26 avril 2021** : Renault Group présente sa stratégie environnementale et sociétale qui s'appuie sur trois piliers majeurs intégrés aux activités de l'entreprise : la transition écologique, la sécurité des clients sur les routes et des collaborateurs sur le lieu de travail, et l'inclusion en travaillant à l'employabilité et la parité des équipes.

Le Groupe vise la neutralité carbone en Europe en 2040 et dans le monde en 2050.
- **29 avril 2021** : Renault Group scelle un partenariat avec Iberdrola pour atteindre une empreinte zéro carbone dans ses usines en Espagne et au Portugal.
- **4 mai 2021** : BlaBlaCar, Mobilize (Renault Group), le Groupe RATP et Uber s'engagent ensemble pour une mobilité durable avec le

projet « mobilité 360 » et mettent à profit leurs expertises complémentaires pour proposer des solutions de mobilité plus simples, vertes, durables et partagées, au service des villes et des citoyens.

- **3 juin 2021** : Renault Group et Plug Power, leader mondial des systèmes de piles à combustible et des services liés à l'hydrogène, créent "HYVIA" coentreprise détenue à parts égales par les deux partenaires et dédiée à la mobilité hydrogène dont les activités seront implantées sur 4 sites de Renault Group en France. HYVIA proposera un écosystème complet de solutions clé en main : véhicules utilitaires légers à piles à combustible, bornes de recharge, fourniture d'hydrogène décarboné, maintenance et gestion de flottes.
- **8 juin 2021** : Dans le cadre de l'information judiciaire ouverte le 12 janvier 2017 concernant certains véhicules diesel d'anciennes générations, la société Renault s.a.s. a été mise en examen le 8 juin 2021 pour tromperie. Renault a déposé un cautionnement de 20 M€ dont 18 M€ pour l'éventuel paiement des dommages et des amendes et donner une garantie bancaire d'un montant de 60 M€ pour indemniser les éventuels préjudices.

Conformément à ce statut, l'entreprise est présumée innocente. Renault conteste avoir commis la moindre infraction et rappelle que ses véhicules ne sont pas équipés de logiciels de fraude aux dispositifs de dépollution. Renault a toujours respecté la législation française et européenne. Les véhicules Renault ont tous et toujours été homologués conformément à la loi et aux réglementations en vigueur à l'époque.
- **9 juin 2021** : Renault Group signe un accord social et crée Renault ElectriCity : le pôle industriel électrique du nord de la France. L'entité juridique est détenue à 100 % par Renault SAS et regroupe les sites industriels de Douai, Maubeuge et Ruitz, soit près de 5 000 salariés.
- **18 juin 2021** : La direction et les organisations syndicales représentatives CFDT, CFE-CGC et FO ont signé l'accord sur les nouveaux modes de travail en France. Cette nouvelle organisation hybride, basée sur le volontariat, conjugue travail sur site et deux à trois jours de télétravail par semaine à compter de septembre 2021.
- **25 juin 2021** : Renault Group choisit STMicroelectronics comme partenaire clé en matière d'innovation, sécurisant l'approvisionnement et la production de semi-conducteurs de puissance destinés aux véhicules électriques et hybrides à partir de 2026.
- **29 juin 2021** : Renault Group signe un partenariat stratégique avec Envision AESC pour l'implantation d'une gigafactory à Douai, à proximité de Renault ElectriCity, afin de produire des batteries de dernière technologie, bas carbone, compétitives en termes de coûts, à partir de 2024. Renault Group signe un protocole d'accord avec la startup française Verkor pour co-développer une batterie haute performance, intégrée dans une chaîne de valeur locale et durable d'ici 2022 et en vue de détenir une participation de plus de 20 % au capital de Verkor.
- **30 juin 2021** : Renault eWays ElectroPop : une accélération historique de la stratégie électrique de Renault Group, pour des véhicules compétitifs, durables & populaires.
- **9 août 2021** : Geely Holding Group et Renault Group ont signé un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) pour accélérer le plan « Renaulution » en Chine et en Corée du Sud ; En Chine, les deux partenaires introduiront conjointement des modèles de véhicules hybrides sous la marque Renault. En

Corée du Sud, Geely Holding et Renault Group étudieront la possibilité de localiser la production de véhicules sur la base des plateformes « Lynk&Co », afin d'aider Renault Samsung Motors (RSM) à élargir sa gamme.

Le 21 janvier 2022, Geely Holding Group et Renault Group ont signé un accord en vue d'une coopération en Corée du Sud.

- **9 août 2021** : Renault Group annonce un partenariat stratégique pour 5 ans avec Vulcan Energy pour un approvisionnement décarboné et européen en lithium dans le cadre du « Zero Carbon Lithium™ Project », afin de sécuriser entre 6 000 et 17 000 tonnes par an de lithium pour batteries électriques. Cet accord s'inscrit dans la stratégie de Renault Group de proposer des véhicules électriques compétitifs, durables et « made in Europe ».
- **8 octobre 2021** : Renault Group signe un accord avec Terrafame visant à sécuriser un approvisionnement durable en sulfate de nickel bas carbone et à garantir la traçabilité de toute la chaîne d'approvisionnement.
- **11 octobre 2021** : Renault S.A. informe ses actionnaires que la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires est prévue le mercredi 25 mai 2022.
- **5 novembre 2021** : Renault Group lance un projet de Refactory au sein de l'usine de Séville. Dans le prolongement du programme mis en œuvre à Flins – centre névralgique de l'économie circulaire du groupe pour l'Europe –, cette Refactory regroupera pour l'Espagne des activités d'économie circulaire fondées sur le potentiel de valeur du véhicule à chaque étape de son cycle de vie.
- **23 novembre 2021** : Renault Group prend une participation minoritaire de 21 % dans Whylo, entreprise technologique spécialisée dans les moteurs électriques innovants. Cet investissement renforce la collaboration existante entre les deux sociétés ayant pour but de développer et d'industrialiser un e-moteur automobile innovant à flux axial, une technologie en rupture pour les applications électrifiées.

- **30 novembre 2021** : Renault Group : 1^{er} anniversaire de la Refactory, première usine européenne dédiée à l'économie circulaire de la mobilité et inauguration de la Factory VO (Véhicules d'Occasion), première usine spécialisée dans le reconditionnement de véhicules d'occasion à l'échelle industrielle à Flins.

- **14 décembre 2021** : Les trois organisations syndicales représentatives du personnel CFE-CGC, CFDT et FO (75,8 % de représentativité syndicale) et la Direction de Renault Group ont conclu un accord social triennal, « Re-Nouveau France 2025 », qui soutiendra la transformation et la performance durable du Groupe sur le territoire national.

Renault Group positionne la France au cœur de ses activités industrielles et technologiques avec l'affectation de 9 nouveaux modèles dans les usines de l'Hexagone et la concentration sur les sites d'ingénierie français des compétences pour les véhicules électriques et connectés.

Le Groupe effectuera 2 500 recrutements sur la durée de l'accord et 10 000 formations et reconversions sur l'ensemble des métiers ; sur le principe du volontariat, 1 700 départs sont également prévus.

- **21 décembre 2021** : Dassault Systèmes et Renault Group annoncent aujourd'hui renforcer leur collaboration de 20 ans par un nouveau partenariat. Dans le cadre d'un déploiement d'une ampleur inédite pour une entreprise industrielle, Renault Group adopte la plateforme 3DEXPERIENCE de Dassault Systèmes sur le Cloud à l'échelle mondiale, avec pour objectif d'y développer les programmes des nouveaux véhicules et services de mobilité. Cette plateforme d'entreprise constituera une nouvelle colonne vertébrale pour partager, en temps réel, l'ensemble des données liées au produit tout au long de son cycle de vie et gérer les jumeaux numériques dans toutes les configurations requises.

2 Performances commerciales

Synthèse

- Les ventes mondiales de **Renault Group** s'élèvent à 2 696 401 véhicules, en baisse de 4,5 %.
- Renault Group** poursuit sa politique commerciale initiée au troisième trimestre 2020 qui conduit à une progression de la part de ses ventes sur les canaux les plus rentables. Sur les cinq pays principaux d'Europe (France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni), la part des ventes à particuliers représente désormais 58 %, en croissance de près de 6 points par rapport à 2019, situation avant crise.
- La **marque Renault** renforce sa position en Europe sur le marché électrifié. La gamme E-TECH (véhicules électriques et motorisations hybrides) représente 30 % des ventes de véhicules particuliers Renault en Europe en 2021 (vs 17 % en 2020). Renault Arkana, qui a permis à la marque de revenir sur le segment C, a 56 % de ses ventes en version E-TECH.
- Le renouvellement de la gamme de la **marque Dacia** est un succès porté notamment par Nouvelle Sandero qui demeure le véhicule le plus vendu auprès des clients particuliers en Europe.
- Avec 6,2 % de part de marché sur le marché à particulier, la marque monte pour la première fois à la troisième place.
- La **marque Lada** maintient son leadership sur le marché russe avec une part de marché de près de 21%. Lada Vesta et Lada Granta occupent respectivement la première et deuxième place dans le classement des ventes.
- La **marque Alpine** annonce des ventes en très forte progression à plus de 74 % avec 2 659 unités vendues en 2021 et vise à poursuivre son développement à l'international.
- Le portefeuille de commandes (au 31/12/2021) du groupe en Europe a doublé par rapport à 2020 et s'élève à plus de 3 mois de ventes, soutenu par l'attractivité de l'offre Renault E-TECH, les véhicules utilitaires, Dacia Sandero et Dacia Spring 100 % électrique, tandis que les stocks ont enregistré une baisse estimée de l'ordre de 30 % par rapport à 2020.
- Renault Group** confirme avoir atteint ses objectifs CAFE¹ en Europe (véhicules particuliers et utilitaires) en 2021.

LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT GROUP

VENTES		Volumes 2021 ⁽¹⁾ (En unités)	Part de marché VP+VU 2021 (En %)	Évolution part de marché vs. 2020 (En points)
1	France	521 710	24,9	-1,2
2	Russie	482 264	28,8	-1,3
3	Allemagne	177 795	6,1	-0,3
4	Italie	154 093	9,4	-0,7
5	Brésil	127 159	6,5	-0,3
6	Turquie	116 175	15,8	-1,4
7	Espagne+Canaries	115 543	11,4	-0,8
8	Inde	95 878	2,7	-0,2
9	Maroc	69 791	39,8	-1,3
10	Royaume-Uni	68 344	3,4	-0,5
11	Corée du Sud	61 096	3,6	-1,6
12	Pologne	51 595	10,0	-0,8
13	Belgique+Luxembourg	51 074	10,0	-1,8
14	Roumanie	48 303	34,8	-5,7
15	Colombie	47 606	20,7	-2,3

(1) Chiffres provisoires.

¹ CAFE : Corporate Average Fuel Economy (ces résultats devraient être consolidés et formalisés par la commission européenne dans les prochains mois).

2.1 L'Automobile

2.1.1 Ventes mondiales du Groupe par région, par marque et par type de véhicules

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES ⁽³⁾ (En unités)	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾	Variation (En %)
GROUPE	2 696 401	2 822 326	-4,5
EUROPE	1 428 426	1 523 153	-6,2
Renault	982 391	1 078 971	-9,0
Dacia	441 984	440 688	+0,3
Alpine	2 439	1 328	+83,7
Lada	1 612	2 166	-25,6
AFRIQUE MOYEN-ORIENT	150 782	135 115	+11,6
Renault	90 329	86 447	+4,5
Dacia	56 158	45 244	+24,1
Alpine	1	0	NS
Lada	3 468	2 526	+37,3
Jinbei&Huasong ⁽⁴⁾	826	898	-8,0
ASIE PACIFIQUE	194 138	218 966	-11,3
Renault	117 066	103 758	+12,8
Renault Samsung Motors	57 480	90 300	-36,3
Alpine	219	199	+10,1
Lada	133	78	+70,5
Jinbei&Huasong ⁽⁴⁾	15 072	24 631	-38,8
EVEASY	4 168	0	NS
EURASIE	659 964	684 646	-3,6
Renault	241 403	261 137	-7,6
Dacia	38 953	34 774	+12,0
Lada	379 425	378 912	+0,1
AVTOVAZ	183	9 823	-98,1
AMÉRIQUE LATINE	263 091	260 446	+1,0
Renault	262 420	258 232	+1,6
Lada	570	284	+100,7
Jinbei&Huasong ⁽⁴⁾	101	1 930	-94,8
PAR MARQUE			
Renault	1 693 609	1 788 545	-5,3
Dacia	537 095	520 706	+3,1
Renault Samsung Motors	57 480	90 300	-36,3
Alpine	2 659	1 527	+74,1
Lada	385 208	383 966	+0,3
AVTOVAZ	183	9 823	-98,1
Jinbei&Huasong ⁽⁴⁾	15 999	27 459	-41,7
EVEASY ⁽⁵⁾	4 168	0	NS
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 257 595	2 430 706	-7,1
Véhicules utilitaires	438 806	391 620	+12,0

(1) Chiffres provisoires.

(2) Ventes 2020 au pro-forma 2021 (hors Shineray).

(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe sauf aux Bermudes, Chili, Colombie, Corée du Sud, Guatemala, Irlande, Liban, Malaisie, Mexique où le modèle est immatriculé en VP.

(4) Jinbei&Huasong regroupe les marques Jinbei JV et Huasong.

(5) EVEASY est la marque de JM EV.

➔ Marques Renault et RSM

Renault poursuit sa croissance sur le marché de l'électrique et renforce sa position en Europe. La gamme E-TECH (VE et motorisations hybrides¹) représente désormais 30 % des ventes de véhicules particuliers Renault en Europe en 2021 (vs 17 % en 2020).

- En Europe, Renault est 3^{ème} sur le segment des VE et **ZOE** atteint la 2^{ème} place.
- Les ventes de véhicules particuliers électriques en Europe s'établissent à 14 % pour Renault, dans un marché VE qui représente 10 %.
- Renault est également *leader* en France sur le marché des modèles électrifiés (VE+hybrides¹).
- Le succès de la technologie E-TECH contribue à la solidité des chiffres.

Renault met en œuvre une politique commerciale sélective qui favorise la croissance sur les segments créateurs de valeur :

- Au 2^{ème} semestre 2021, les ventes à particuliers² progressent de 10 points (vs 1^{er} semestre 2021) pour atteindre 50 %.
- La reconquête du segment C a bien démarré, avec plus de 60 000 commandes de **Renault Arkana** en Europe dont 42 000 ventes enregistrées depuis son lancement en juin 2021. La technologie innovante E-TECH, qui représente 56 % de son mix des ventes, continue à séduire et à satisfaire les clients.

Renault réaffirme sa stratégie de marque globale :

- La part des marchés hors Europe représente désormais 44 % des ventes du constructeur automobile (+1.3 pt vs 2020) avec une attention accrue portée sur les profits.
- Renault retrouve son *leadership* sur le marché européen des véhicules utilitaires (part de marché à 15,7 % hors *pick-ups*), grâce aux lancements réussis des modèles **Express Van** et **Kangoo Van**.
- Le tout nouveau Kangoo Van a été élu "Van International de l'Année 2022".

Renault va pouvoir profiter de cette base solide et performante construite en 2021 pour accélérer sa croissance vers l'électrification et le segment C grâce à deux lancements majeurs : **Mégane E-TECH Electric** et **Austral**, qui seront lancés en 2022.

➔ Marques Dacia et Lada

Avec 537 095 ventes en 2021, **Dacia** progresse de 3 % dans un marché pénalisé par la crise sanitaire et la crise des composants électroniques.

Sur le marché VP à clients particuliers européen, la marque accélère fortement et atteint une part de marché record de 6,2 %, ce qui permet à Dacia de monter pour la première fois sur le podium européen des ventes à clients particuliers.

Ce résultat est porté par le succès des nouvelles générations de Dacia Sandero (plus de 226 000 unités vendues sur l'ensemble de la gamme Sandero) et de Dacia Duster (plus de 186 000 unités vendues).

Sandero reste le modèle le plus vendu aux particuliers en Europe chaque année depuis 2017 et **Duster** est le SUV le plus vendu aux particuliers en Europe depuis 2018.

Commercialisé au printemps, Dacia Spring (27 876 unités) joue déjà les premiers rôles sur le marché des véhicules 100 % électriques. Les commandes atteignent plus de 46 000 unités 9 mois après la présentation du véhicule.

L'attractivité de Dacia se confirme avec des taux de conquête et de fidélité qui restent très élevés en 2021, et devrait se poursuivre en 2022 avec l'extension de l'offre produit et le lancement commercial au premier trimestre de Nouveau Jogger, véhicule familial offrant jusqu'à sept places.

En 2021, 350 714 Lada ont été vendues en Russie, soit 2,1 % de plus qu'à la fin de 2020. La marque Lada a maintenu son leadership sur le marché russe avec une part de marché proche de 21 %.

Lada Vesta et le Lada Granta sont respectivement 1^{ère} et 2^{ème} dans le classement des ventes du marché russe.

➔ Marque Alpine

Pour sa première année après l'annonce du plan Renaulution, **Alpine** annonce des résultats commerciaux en très forte progression à plus de 74 % avec 2 659 unités vendues en 2021.

En France, Alpine enregistre une augmentation des ventes de plus de 117 %.

Alpine poursuit son développement à l'international avec déjà près de la moitié de ses ventes en dehors du territoire français et l'ouverture de nouveaux points de vente.

¹ Inclus Hybrid (HEV) et Plug-In Hybrid (PHEV), hors Micro-Hybrid (MHEV).

² Véhicules particuliers sur le G5 (France métropolitaine + Allemagne + Espagne + Italie + Royaume Uni).

2.1.2 Statistiques commerciales et de production

2.1.2.1 Ventes mondiales du Groupe

Les ventes mondiales consolidées par marques et par zones géographiques ainsi que par modèles sont mises à disposition dans les informations réglementées de la section Finance du site internet de Renault Group.

<https://www.renaultgroup.com/finance/informationsfinancieres/chiffre-cles/ventes-mensuelles/>

2.1.2.2 Production mondiale du Groupe

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (En unités)	2021 ⁽²⁾	2020	Variation (En %)
PRODUCTION MONDIALE USINES RENAULT GROUP ⁽¹⁾	2 524 234	2 705 499	-6,7
<i>Dont production pour les partenaires :</i>			
Nissan	83 675	81 953	+2,1
Mitsubishi	1 343	2 598	-48,3
Daimler	22 942	19 437	+18,0
Opel/Vauxhall	21 598	19 920	+8,4
Fiat	15 302	18 039	-15,2
Renault Trucks	18 552	14 706	+26,2
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT GROUP	2021 ⁽²⁾	2020	Variation (En %)
Nissan	115 114	89 071	+29,2
Chine ⁽³⁾	60 420	30 844	+95,9

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

(2) Chiffres provisoires.

(3) Filiales en Chine : RBJAC (49%), eGT (25%).

2.1.3 Organisation géographique de Renault Group par Région – composition des Régions

Au 31 décembre 2021

EUROPE	AFRIQUE MOYEN-ORIENT		ASIE PACIFIQUE	EURASIE	AMÉRIQUE LATINE
Allemagne	Abu Dhabi (EAU)	Palestine	Australie	Arménie	Argentine
Autriche	Afrique du Sud	Qatar	Bangladesh	Azerbaïdjan	Bermudes
Belgique	Algérie	Rép. Dém. du Congo	Bhoutan	Biélorussie	Bolivie
Bulgarie	Angola	Rwanda	Chine	Bosnie	Brésil
Chypre	Arabie Saoudite	Sénégal	Corée Du Sud	Géorgie	Chili
Croatie	Bahreïn	Seychelles	Inde	Kazakhstan	Colombie
Danemark	Benin	Soudan	Indonésie	Kosovo	Costa Rica
Espagne	Burkina Faso	Tanzanie	Japon	Kyrgyzstan	Cuba
Estonie	Cameroun	Togo	Malaisie	Macédoine du Nord	Curaçao
Finlande	Cap Vert	Tunisie	Mongolie	Moldavie	Equateur
France	Cote d'Ivoire	Zambie	Myanmar	Monténégro	Guatemala
Grèce	Djibouti	Zimbabwe	Népal	Russie	Mexique
Guadeloupe	Dubaï (EAU)		Nouvelle-Zélande	Serbie	Panama
Guyane Française	Égypte		Singapour	Turquie	Paraguay
Hongrie	Éthiopie			Ukraine	Pérou
Irlande	Gabon			Ouzbékistan	Rép. Dominicaine
Islande	Ghana				Uruguay
Italie	Guinée				
La Réunion	Irak				
Lettonie	Israël				
Lituanie	Jordanie				
Luxembourg	Kenya				
Malte	Koweït				
Martinique	Liban				
Mayotte	Libéria				
Norvège	Madagascar				
Nouvelle Calédonie	Mali				
Pays Bas	Maroc				
Pologne	Maurice				
Portugal	Mauritanie				
République Tchèque	Mozambique				
Roumanie	Namibie				
Royaume-Uni	Niger				
Saint-Pierre et Miquelon	Nigéria				
Slovaquie	Oman				
Slovénie	Ouganda				
Suède					
Suisse					
Tahiti					

2.2 Le Financement des ventes

Dans un contexte toujours perturbé par la pandémie Covid-19, RCI Bank and Services affiche des nouveaux financements en croissance de 0,4 % (hors effet change, négatif à hauteur de 92 M€) par rapport à l'année 2020, aidés par la forte performance des dossiers de financement véhicules d'occasion et par des montants moyens financés en progression sur les véhicules neufs et d'occasion.

RCI Bank and Services a financé 1 415 841 dossiers sur l'année 2021, en recul de 6,9 % par rapport à 2020. L'activité Financements Véhicules d'Occasion affiche une progression de 4,1 % par rapport à l'année précédente, avec 363 711 dossiers financés.

Hors **Turquie, Russie** (RN Bank) et **Inde** (sociétés consolidées par mise en équivalence), le taux d'intervention Financement s'élève à 46,0 % contre 47,5 % en 2020, en raison d'un mix d'immatriculations davantage orienté sur les entreprises (+3 pts par rapport à 2020) et d'un recentrage souhaité sur les canaux de financements les plus rentables.

Les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) s'élèvent à 17,8 Mds€, en diminution de seulement 0,2 % grâce à des montants moyens financés en progression de 7,2 %. Hors effet change négatif de 92 M€, les nouveaux financements progressent de 0,4 %.

Les actifs productifs moyens (APM) liés à l'activité Clientèle s'élèvent à 37,6 Mds€ sur 2021. Hors effet change négatif de -59,1 M€, ils progressent légèrement de 0,2 %, grâce au bon niveau des nouveaux financements sur l'année 2021 dans un contexte encore contraint. Les actifs productifs moyens liés à l'activité Réseau s'établissent à 7,1 Mds€ soit une baisse de -23,4 %, conséquence des impacts de la pénurie des semi-conducteurs sur la fabrication des véhicules, et de la stratégie d'optimisation des stocks de véhicules du réseau mise en place par les marques du Groupe Renault. Au global, les actifs productifs moyens s'établissent à 44,8 Mds€, soit un retrait de 4,6 % par rapport à fin 2020.

PERFORMANCE FINANCEMENT DE RCI BANK AND SERVICES

		2021	2020	Variation (En %)
Nouveaux dossiers Financements	En milliers	1 416	1 520	-6,9
<i>Dont dossiers Véhicules d'Occasion</i>	<i>En milliers</i>	<i>364</i>	<i>349</i>	<i>+4,1</i>
Nouveaux financements	En Mds€	17,8	17,8	-0,2
Actifs productifs moyens	En Mds€	44,8	46,9	-4,6

TAUX D'INTERVENTION PAR MARQUE

	2021 (En %)	2020 (En %)	Variation (En points)
Renault	41,7	45,7	-4,0
Dacia	46,5	47,4	-1,0
Renault Samsung Motors	59,2	66,2	-7,1
Lada	4,9	-	+4,9
Nissan	35,8	37,9	-2,1
Inifiniti	3,1	25,9	-22,8
Datsun	24,3	26,6	-2,3
RCI Bank and Services	37,5	45,3	-7,8
RCI Bank and Services (hors SME ⁽¹⁾)	46,0	47,5	-1,5

(1) SME = sociétés mises en équivalence : Russie, Turquie et Inde.

TAUX D'INTERVENTION PAR RÉGION

	2021 (En %)	2020 (En %)	Variation (En points)
Europe	48,2	48,3	-0,2
Amérique Latine	35,8	41,6	-5,8
Afrique Moyen-Orient et Asie Pacifique	31,8	41,8	-10,0
Eurasie	14,1	35,4	-21,4
RCI Bank and Services	37,5	45,3	-7,8
RCI Bank and Services (hors SME ⁽¹⁾)	46,0	47,5	-1,5

(1) SME = sociétés mises en équivalence : Russie, Turquie et Inde.

Pilier de la stratégie du groupe, le nombre de services vendus sur l'année 2021 représente 4,7 millions de contrats d'assurances et de services, en progression de 2,1 %, dont 72 % sont des prestations associées au client et à l'usage du véhicule.

Hors Turquie, Russie et Inde (sociétés consolidées par mise en équivalence), le taux d'intervention service s'élève à 198,5 % contre 184,5 % en 2020.

PERFORMANCE SERVICES DE RCI BANK AND SERVICES

		2021	2020	Variation
Nouveaux dossiers services	En milliers	4 700	4 602	+2,1 %
Taux d'intervention services	En %	167,7 %	178,2 %	- 10,5 pts
Taux d'intervention services (hors SME ⁽¹⁾)	En %	198,5 %	184,5 %	+14,0 pts

(1) SME = sociétés mises en équivalence : Russie, Turquie et Inde.

3 Résultats financiers

Synthèse

(En M€)	2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires groupe	46 213	43 474	+6,3 %
Marge opérationnelle	1 663	-337	+1 999
Résultat d'exploitation	1 398	-1 999	+3 396
Résultat financier	-350	-482	+132
Sociétés mises en équivalence	515	-5 145	+5 660
<i>Dont Nissan</i>	<i>380</i>	<i>-4 970</i>	<i>+5 350</i>
Résultat net	967	-8 046	+9 013
Free cash flow opérationnel de l'Automobile ⁽¹⁾	1 272	-4 551	+5 823
Position nette de liquidité de l'Automobile	-1 622	-3 579	+1 957
	au 31/12/2021	au 31/12/2020	
Capitaux propres	27 894	25 338	+2 556
	au 31/12/2021	au 31/12/2020	

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement après intérêts et impôts payés (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

3.1 Commentaires sur les résultats financiers

3.1.1 Compte de résultat consolidé

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(En M€)	2021					2020				
	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	8 566	11 773	7 685	12 380	40 404	8 591	7 136	8 948	13 061	37 736
AVTOVAZ	685	800	537	828	2 850	701	388	663	829	2 581
Financement des ventes	759	763	759	654	2 935	827	773	758	780	3 138
Services de Mobilité	5	6	6	7	24	6	3	5	5	19
Total	10 015	13 342	8 987	13 869	46 213	10 125	8 300	10 374	14 675	43 474

(En %)	Variation				
	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile hors AVTOVAZ	-0,3	+65,0	-14,1	-5,2	+7,1
AVTOVAZ	-2,3	+106,2	-19,0	-0,1	+10,4
Financement des ventes	-8,2	-1,3	+0,1	-16,2	-6,5
Services de Mobilité	-16,7	+100,0	+20,0	+40,0	+23,9
Total	-1,1	+60,7	-13,4	-5,5	+6,3

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 46 213 M€ en progression de 6,3 % par rapport à 2020. A taux de change¹ et périmètre constants, il progresse de 8,0 % (effet de change négatif essentiellement lié à la dévaluation du Rouble russe, de la Livre turque, du Peso argentin et du Réal brésilien).

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'établit à 40 404 M€, en hausse de 7,1 % par rapport à 2020.

La reprise du marché automobile contribue à hauteur de 4,4 points.

La nouvelle politique commerciale, lancée au 3^{ème} trimestre 2020 et privilégiant les segments les plus rentables a conduit à un effet

prix net positif de 5,7 points. Le succès d'Arkana, lancé au second trimestre 2021 et marquant le renouveau de la marque Renault sur le segment C, et la performance des véhicules utilitaires ont permis de générer un effet mix produit positif de 2,2 points. Ces deux effets permettent de compenser la perte de volume de 7,5 points essentiellement liée à la mise en œuvre de cette politique privilégiant la valeur au volume.

Les effets « Autres », de +5,3 points, proviennent de la baisse de l'activité de ventes avec engagement de reprise en lien avec la politique de sélection des canaux les plus rentables et suite à la cession de plusieurs succursales de Renault Retail Group en 2021. La hausse de la contribution des ventes de pièces et accessoires et la reprise de l'activité réseau, fortement impactées par les

¹ Afin d'analyser la variation du chiffre d'affaires consolidé à taux de change constants, Renault Group recalcule le chiffre d'affaires de l'exercice en cours en appliquant les taux de change moyens de la période précédente.

mesures de confinement en 2020 ont également contribué positivement.

Le **chiffre d'affaires d'AVTOVAZ** progresse de 10,4 % à 2 850 M€ essentiellement grâce à de fortes hausses de prix et un effet mix

produit pour 18,4 points ayant plus que compensé l'impact négatif des devises (-6,8 points). La marque LADA maintient son leadership sur le marché russe avec une part de marché de près de 21 %. LADA Vesta et LADA Granta occupent respectivement la 1^{ère} et 2^{ème} place dans le classement des ventes en Russie.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(En M€)	2021	2020	Variation
Automobile hors AVTOVAZ	260	-1450	+1710
<i>En % du chiffre d'affaires du secteur</i>	<i>0,6 %</i>	<i>-3,8 %</i>	<i>+4,5 pts</i>
AVTOVAZ	247	141	+106
<i>En % du chiffre d'affaires AVTOVAZ</i>	<i>8,7 %</i>	<i>5,5 %</i>	<i>+3,2 pts</i>
Financement des ventes	1185	1007	+178
Services de Mobilité	-29	-35	+6
Total	1663	-337	+1999
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>3,6 %</i>	<i>-0,8 %</i>	<i>+4,4 pts</i>

Le Groupe enregistre une **marge opérationnelle** positive de 1663 M€ (3,6 % du chiffre d'affaires) contre -337 M€ en 2020. La marge opérationnelle du Groupe atteint 4,4 % du chiffre d'affaires au second semestre 2021.

La **marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ** s'améliore de 1 710 M€ à 260 M€ (0,6 % du chiffre d'affaires).

La reprise du marché automobile a un impact positif de 293 M€.

L'effet mix/prix/enrichissement de 1 127 M€ est le résultat de la politique commerciale privilégiant la valeur au volume et des hausses de prix pour couvrir les dévaluations de change et l'inflation des coûts. Cette politique a plus que compensé l'effet volume négatif de 579 M€.

L'effet « Productivité » (achats, garantie, R&D, coûts de fabrication & logistique, frais généraux) est positif de 852 M€ principalement en raison de la performance achats (541 M€) et de l'optimisation des dépenses de R&D.

Ces performances opérationnelles permettent largement de compenser la hausse du prix des matières premières qui pèse pour -468 M€.

Les effets « Autres » s'élèvent à +483 M€ et s'expliquent notamment par une meilleure performance de l'activité pièces et accessoires et de celle du réseau ainsi que par un impact favorable des ventes avec engagement de reprise.

La **marge opérationnelle d'AVTOVAZ** s'élève à 247 M€ en progression de 106 M€, reflétant principalement l'augmentation des prix qui a plus que compensé l'effet de change négatif et la hausse du prix des matières premières.

La **contribution du Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1 185 M€, en augmentation de 178 M€ par rapport à 2020. Cette progression résulte principalement d'une forte amélioration du coût du risque qui s'établit à 0,14 % des actifs productifs moyens contre 0,75 % en 2020. Ce très bon niveau s'explique par l'amélioration des paramètres de risque et par un retour à la normale des processus de recouvrement impactés par les confinements en 2020.

RCI Bank and Services affiche des nouveaux financements en croissance de 0,4 % (hors effet de change, négatif à hauteur de 92 M€) par rapport à 2020, aidés par la forte performance des dossiers de financement véhicules d'occasion et par des montants moyens financés en progression de 7,2 % sur les véhicules neufs et les véhicules d'occasion.

3.1.2 Free cash flow opérationnel de l'Automobile

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL DE L'AUTOMOBILE

(En M€)	2021	2020	Variation
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés)	+4 235	+1 660	+2 575
Variation du besoin en fonds de roulement	-330	-1 372	+1 042
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	-2 415	-4 000	+1 585
Véhicules et batteries donnés en location.	-218	-839	+621
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	+1 272	-4 551	+5 823

En 2021, le **free cash flow opérationnel de l'Automobile** est positif à hauteur de 1272 M€ en liaison notamment avec les éléments suivants :

- une capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées et après intérêts et impôts payés) de +4 235 M€ incluant 602 M€ de coûts de restructuration,
- une variation négative du besoin en fonds de roulement de -330 M€,

- des investissements corporels et incorporels, nets des cessions, de -2 415 M€, incluant des cessions d'actifs pour un montant de 574 M€,
- des investissements liés aux véhicules avec engagement de reprise pour -218 M€, contre -839 M€ en 2020, en partie due à la cession de succursales RRG.

3.1.3 Investissements et frais de Recherche et Développement

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

2021 (En M€)	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	1 169	1 016	2 185
AVTOVAZ	166	63	229
Financement des ventes	8	0	8
Services de Mobilité	1	5	6
Total	1 344	1 084	2 428

2020 (En M€)	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile hors AVTOVAZ	2 522	1 305	3 827
AVTOVAZ	98	74	172
Financement des ventes	10	0	10
Services de Mobilité	1	11	12
Total	2 631	1 390	4 021

Les investissements bruts totaux de 2021 sont en baisse de 40 % par rapport à 2020 ; ils se répartissent à raison de 73 % pour l'Europe et 27 % pour le reste du monde.

En Europe, les investissements effectués sont consacrés principalement au renouvellement de la gamme VU (Kangoo et Trafic), EV (Mégane) et C (Austral) ainsi qu'à l'adaptation de l'outil industriel aux motorisations électriques et hybrides.

À l'international, les investissements concernent principalement le renouvellement des gammes Global Access (Logan, Sandero et Jogger en Roumanie, Sandero au Maroc, Duster et Sandero en Russie) et C (Arkana ICE & HEV en Corée).

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSTATÉS EN RÉSULTAT

Les frais de Recherche et Développement constatés en résultat s'analysent comme suit :

(En M€)	2021	2020	Variation
Dépenses de R&D	-2 361	-2 749	+388
Frais de développement capitalisés	1 084	1 390	-306
<i>Taux de capitalisation des frais de développement</i>	<i>45,9 %</i>	<i>50,6 %</i>	<i>-4,7 pts</i>
Amortissements des frais de développement capitalisés	-1 088	-1 210	+122
Frais de R&D bruts constatés en résultat ⁽¹⁾	-2 365	-2 569	+204
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>-15</i>	<i>-1</i>	<i>-14</i>

(1) Les frais de recherche et développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules (frais de R&D bruts : frais de R&D avant refacturation à des tiers et autres).

Le taux de capitalisation s'établit à 45,9 %, en diminution de -4,7 points par rapport à 2020, en lien avec l'avancement des projets.

La baisse des frais de recherche et développement en 2021 s'explique par la fin d'un premier cycle de renouvellement de la

gamme, par la baisse d'activité et par des actions importantes de réduction de coûts fixes portant notamment sur la sous-traitance et les achats de prototypes.

INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES DE R&D NETS EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(En M€)	2021	2020
Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	1 344	2 631
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	-40	-83
Investissements industriels et commerciaux nets hors frais de développement capitalisés (1)	1 304	2 548
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>2,8 %</i>	<i>5,9 %</i>
Dépenses de R&D	2 361	2 749
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-312	-366
Dépenses de R&D nettes (2)	2 049	2 383
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>4,4 %</i>	<i>5,5 %</i>
Investissements et dépenses de R&D nets (1) + (2)	3 353	4 931
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>7,3 %</i>	<i>11,3 %</i>
Investissements et dépenses de R&D nets hors cessions	3 927	5 084
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>8,5 %</i>	<i>11,7 %</i>

Les investissements et dépenses de R&D nets se sont établis à 7,3 % du chiffre d'affaires Groupe, en baisse de -4,0 points par rapport à 2020.

Hors cession des actifs, d'un montant de 574 M€, ce taux est de 8,5 %.

3.1.4 Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2021

VARIATION DE LA POSITION NETTE FINANCIÈRE DE L'AUTOMOBILE (En M€)

Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2020	-3 579
<i>Free cash flow</i> opérationnel 2021	+1 272
Dividendes reçus	+0
Dividendes payés aux actionnaires de Renault et aux actionnaires minoritaires	-61
Investissements financiers et autres	+685
Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2021	-1 622

Au-delà du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif à hauteur de +1 272 M€, l'amélioration de 1 957 M€ de la **position nette financière** de l'Automobile par rapport au

31 décembre 2020 s'explique principalement par la cession des titres Daimler à hauteur de 1 138 M€ au cours du 1^{er} semestre.

POSITION NETTE FINANCIÈRE DE L'AUTOMOBILE

(En M€)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Passifs financiers non courants	-12 333	-12 519
Passifs financiers courants	-4 234	-5 147
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	+90	+118
Actifs financiers courants	+978	+1 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+13 877	+12 949
Position nette financière de l'Automobile	-1 622	-3 579

La réserve de liquidité de l'**Automobile** s'établit à 17,3 Mds€ au 31 décembre 2021. Cette réserve est constituée de :

- 13,9 Mds€ de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,4 Mds€ de lignes de crédit confirmées non tirées¹.

Pour **RCI Banque**, au 31 décembre 2021, les sécurités disponibles s'élèvent à 14,4 Mds€. Elles comprennent :

- 4,3 Mds€ d'accords de crédits confirmés non tirés ;
- 3,3 Mds€ de créances mobilisables en banque centrale ;
- 6,6 Mds€ d'actifs hautement liquides (HQLA) ;
- 0,2 Md€ de cash disponible.

¹ Périmètre Renault SA, excluant les lignes de crédit confirmées d'AVTOVAZ (117 M€ au 31 décembre 2021).

3.2 Comptes consolidés

3.2.1	Compte de résultat consolidé	19
3.2.2	Résultat global consolidé	20
3.2.3	Situation financière consolidée	21
3.2.4	Variation des capitaux propres consolidés	22
3.2.5	Flux de trésorerie consolidés	23
3.2.6	Notes annexes aux comptes consolidés	24
3.2.6.1	Informations sur les secteurs opérationnels et les régions	24
A.	Informations par secteur opérationnel	25
A1.	Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel	25
A2.	Situation financière consolidée par secteur opérationnel	26
A3.	Flux de trésorerie par secteur opérationnel	28
A4.	Autres informations relatives au secteur Automobile : position nette de liquidité ou endettement financier net, free cash flow opérationnel et ROCE	30
B.	Informations par Régions	32

3.2.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Notes	2021	2020
Chiffre d'affaires	4	46 213	43 474
Coûts des biens et services vendus		(37 526)	(36 257)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 365)	(2 569)
Frais généraux et commerciaux		(4 659)	(4 985)
Autres produits et charges d'exploitation	6	(265)	(1 662)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	6	728	181
<i>Autres charges d'exploitation</i>	6	(993)	(1 843)
Résultat d'exploitation		1 398	(1 999)
Coût de l'endettement financier net	7	(308)	(337)
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>	7	(381)	(355)
<i>Produits relatifs à la trésorerie et aux placements</i>	7	73	18
Autres produits et charges financiers	7	(42)	(145)
Résultat financier	7	(350)	(482)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		515	(5 145)
<i>Nissan</i>	12	380	(4 970)
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	135	(175)
Résultat avant impôts		1 563	(7 626)
Impôts courants et différés	8	(596)	(420)
RÉSULTAT NET		967	(8 046)
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		888	(8 008)
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		79	(38)
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ (en euros)		3,26	(29,51)
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ (en euros)		3,24	(29,51)
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	9	272 102	271 349
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	9	273 868	271 349

(1) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

3.2.2 Résultat global consolidé

(En millions d'euros)	2021			2020 ⁽¹⁾		
	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
RÉSULTAT NET	1 563	(596)	967	(7 626)	(420)	(8 046)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	327	(23)	304	76	(66)	10
<i>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</i>	<i>134</i>	<i>(35)</i>	<i>99</i>	<i>(62)</i>	<i>(62)</i>	<i>(124)</i>
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres</i>	<i>193</i>	<i>12</i>	<i>205</i>	<i>138</i>	<i>(4)</i>	<i>134</i>
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	181	(27)	154	(665)	(1)	(666)
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger</i>	<i>96</i>	<i>-</i>	<i>96</i>	<i>(652)</i>	<i>-</i>	<i>(652)</i>
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes</i>	<i>21</i>	<i>-</i>	<i>21</i>	<i>(21)</i>	<i>-</i>	<i>(21)</i>
<i>Couverture partielle de l'investissement dans Nissan</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>Couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾</i>	<i>65</i>	<i>(28)</i>	<i>37</i>	<i>8</i>	<i>(1)</i>	<i>7</i>
<i>Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres</i>	<i>(5)</i>	<i>1</i>	<i>(4)</i>			
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	508	(50)	458	(589)	(67)	(656)
PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	571	-	571	146	-	146
<i>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</i>	<i>421</i>	<i>-</i>	<i>421</i>	<i>94</i>	<i>-</i>	<i>94</i>
<i>Autres éléments</i>	<i>150</i>	<i>-</i>	<i>150</i>	<i>52</i>	<i>-</i>	<i>52</i>
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	634	-	634	(1 268)	-	(1 268)
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger</i>	<i>580</i>	<i>-</i>	<i>580</i>	<i>(1 228)</i>	<i>-</i>	<i>(1 228)</i>
<i>Autres éléments</i>	<i>54</i>	<i>-</i>	<i>54</i>	<i>(40)</i>	<i>-</i>	<i>(40)</i>
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	1 205	-	1 205	(1 122)	-	(1 122)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	1 713	(50)	1 663	(1 711)	(67)	(1 778)
Résultat global	3 276	(646)	2 630	(9 337)	(487)	(9 824)
<i>Dont part des actionnaires de la société mère</i>			<i>2 539</i>			<i>(9 760)</i>
<i>Dont part des participations ne donnant pas le contrôle</i>			<i>91</i>			<i>(64)</i>

(1) Les montants reclassés en résultat net en 2021 sont présentés dans la note 18-F.

3.2.3 Situation financière consolidée

ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	10-A	6 398	6 347
Immobilisations corporelles	10-B	16 167	17 135
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		16 955	15 120
<i>Nissan</i>	12	16 234	14 618
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	721	502
Actifs financiers non courants	22	373	1 253
Impôts différés actifs	8	550	651
Autres actifs non courants	17	966	956
Total actifs non courants		41 409	41 462
ACTIFS COURANTS			
Stocks	14	4 792	5 640
Créances de Financement des ventes	15	39 498	40 820
Créances clients de l'Automobile	16	788	910
Actifs financiers courants	22	1 380	1 181
Créances d'impôts courants	17	128	153
Autres actifs courants	17	3 688	3 874
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	21 928	21 697
Actifs destinés à être cédés	3	129	-
Total actifs courants		72 331	74 275
Total actifs		113 740	115 737

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(237)	(284)
Réévaluation des instruments financiers		5	384
Écart de conversion		(3 407)	(4 108)
Réserves		25 159	31 876
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		888	(8 008)
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		27 320	24 772
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		574	566
Total capitaux propres	18	27 894	25 338
PASSIFS NON COURANTS			
Impôts différés passifs	8	1 009	922
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 355	1 544
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 291	1 356
Passifs financiers non courants	23	13 232	13 423
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	21	217	179
Autres passifs non courants	21	1 457	1 685
Total passifs non courants		18 561	19 109
PASSIFS COURANTS			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	85	103
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 550	1 570
Passifs financiers courants	23	3 605	3 924
Dettes de Financement des ventes	23	45 123	47 547
Fournisseurs		7 975	8 277
Dettes d'impôts courants	21	266	221
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	21	6	6
Autres passifs courants	21	8 493	9 642
Passifs liés aux actifs destinés à être cédés	3	182	-
Total passifs courants		67 285	71 290
Total capitaux propres et passifs		113 740	115 737

3.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	295 722	1 127	3 785	(344)	232	(2 235)	32 140	(141)	34 564	767	35 331
Résultat net 2020								(8 008)	(8 008)	(38)	(8 046)
Autres éléments du résultat global					152	(1 873)	(31)		(1 752)	(26)	(1 778)
RÉSULTAT GLOBAL 2020		-	-	-	152	(1 873)	(31)	(8 008)	(9 760)	(64)	(9 824)
Affectation du résultat net 2019							(141)	141	-		-
Distribution									-	(21)	(21)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				60					60		60
Variations des parts d'intérêts							(23)		(23)	(119)	(142)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(69)		(69)	3	(66)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	295 722	1 127	3 785	(284)	384	(4 108)	31 876	(8 008)	24 772	566	25 338
Résultat net 2021								888	888	79	967
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					432	701	518		1 651	12	1 663
RÉSULTAT GLOBAL 2021		-	-	-	432	701	518	888	2 539	91	2 630
Affectation du résultat net 2020							(8 008)	8 008	-		-
Distribution									-	(81)	(81)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				47					47		47
Variations des parts d'intérêt							-		-	(2)	(2)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres ⁽²⁾					(811)		773		(38)		(38)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	295 722	1 127	3 785	(237)	5	(3 407)	25 159	888	27 320	574	27 894

(1) La variation de la Réserve de Réévaluation correspond à la plus-value réalisée sur les titres Daimler en 2021 jusqu'à la date de cession des titres (note 22-B) ; la variation des réserves correspond principalement aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

(2) La variation des Réserves correspond à hauteur de 554 millions d'euros au reclassement de la plus-value réalisée par Renault sur les titres Daimler en Réserves (note 22-B) et à hauteur de 252 millions de plus-value réalisée par Nissan sur les titres Daimler reclassée en Réserves (note 12-D).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2021 sont commentés en note 18.

3.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(En millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net		967	(8 046)
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		-	(11)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur		4 043	4 750
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(515)	5 145
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	298	1 513
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		29	5
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽¹⁾		4 822	3 356
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽²⁾		-	11
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		47	287
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		1 534	2 820
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes		1 581	3 107
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	686	1 598
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(4 342)	(2 621)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		1 073	2 195
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(219)	884
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		(2 802)	2 056
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(413)	(929)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	26-B	(154)	(1 192)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS		3 034	6 409
Intérêts reçus		72	71
Intérêts payés		(342)	(352)
Impôts courants (payés) / reçus		(355)	(375)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		2 409	5 753
Investissements incorporels et corporels	26-C	(3 001)	(4 208)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		574	187
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(103)	-
Acquisitions d'autres participations		(126)	(129)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	-
Cessions d'autres participations ⁽³⁾		1 186	(146)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(146)	57
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(1 616)	(4 239)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	-	-
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle		(4)	10
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(81)	(21)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(36)	(44)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(121)	(55)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	2 241	1 000
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(829)	(590)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(1 922)	5 250
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	23-B	(510)	5 660
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(631)	5 605
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		162	7 119

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(2) En 2020, correspond aux dividendes Daimler (11 millions d'euros).

(3) Les cessions d'autres participations comprennent la cession des titres Daimler pour 1 138 millions d'euros.

(En millions d'euros)	2021	2020
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	21 697	14 982
Augmentation (diminution) de la trésorerie	162	7 119
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	88	(404)
Trésorerie générée par les activités destinées à être cédées	(19)	-
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	21 928	21 697

(1) La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-D.

3.2.6 Notes annexes aux comptes consolidés

3.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault Group sont les suivants :

- **« Automobile »** qui comprend deux secteurs distincts :
 - « Automobile hors AVTOVAZ » regroupant les activités automobiles du Groupe telles qu'elles étaient avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ ; ce secteur comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile pour les marques Renault, Dacia et Samsung ainsi que les filiales assurant la gestion de la trésorerie du secteur ; il comprend aussi les participations dans les entreprises associées et coentreprises du domaine automobile, la principale étant Nissan.
 - « AVTOVAZ », constitué fin 2016, qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère Lada Auto Holding OOO (précédemment Alliance Rostec b.v., voir note 3) depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016.
- **« Financement des ventes »**, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part

entière, exercée par RCI Banque, ses filiales et participations dans des entreprises associées et coentreprises auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

- **« Services de Mobilité »** réunissant, sous la holding Renault M.A.I. (Mobility As an Industry), les activités de service dans les nouvelles mobilités.

Le résultat sectoriel examiné régulièrement par le Board of Management (remplace à compter de 2021 le Comité Exécutif Groupe), identifié comme le « principal décideur opérationnel », est la marge opérationnelle dont la définition est inchangée par rapport aux exercices précédents et est détaillée en note 2-D Présentation des comptes consolidés.

La marge opérationnelle exclut notamment les charges de restructuration.

La nouvelle organisation autour des marques annoncée par Luca de Meo avec prise d'effet en 2021 n'a pas modifié les secteurs opérationnels tels que définis ci-dessus. La présentation des résultats des activités par secteur au Board of Management se poursuit selon la même décomposition que celle en vigueur au 31 décembre 2020.

A. Informations par secteur opérationnel

A1. Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(En millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ ⁽¹⁾	AVTOVAZ ⁽¹⁾	Opérations intra-Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2021								
Chiffre d'affaires externe au Groupe	40 404	2 850	-	43 254	2 935	24	-	46 213
Chiffre d'affaires intersecteurs	102	715	(715)	102	18	2	(122)	-
Chiffre d'affaires du secteur	40 506	3 565	(715)	43 356	2 953	26	(122)	46 213
Marge opérationnelle ^{(2) (3)}	258	249	(2)	505	1 185	(29)	2	1 663
Résultat d'exploitation	36	237	(2)	271	1 179	(54)	2	1 398
Résultat financier ⁽⁴⁾	716	(51)	-	665	(14)	(1)	(1 000)	(350)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	501	-	-	501	19	(5)	-	515
Résultat avant impôts	1 253	186	(2)	1 437	1 184	(60)	(998)	1 563
Impôts courants et différés	(248)	(20)	-	(268)	(327)	(1)	-	(596)
RÉSULTAT NET	1 005	166	(2)	1 169	857	(61)	(998)	967

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (280 millions d'euros pour l'année 2021). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(3) La marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ en contribution après élimination des opérations intersecteurs s'établit à 260 millions d'euros pour l'année 2021.

(4) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs.

Au cours de l'année 2021, un dividende de 1 000 millions d'euros a été versé.

(En millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ ⁽¹⁾	AVTOVAZ ⁽¹⁾	Opérations intra-Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2020								
Chiffre d'affaires externe au Groupe	37 736	2 581	-	40 317	3 138	19	-	43 474
Chiffre d'affaires intersecteurs	95	651	(651)	95	21	1	(117)	-
Chiffre d'affaires du secteur	37 831	3 232	(651)	40 412	3 159	20	(117)	43 474
Marge opérationnelle ^{(2) (3)}	(1 452)	140	1	(1 311)	1 007	(35)	2	(337)
Résultat d'exploitation	(3 061)	129	1	(2 931)	990	(60)	2	(1 999)
Résultat financier ⁽⁴⁾	(414)	(52)	-	(466)	(15)	(1)	-	(482)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(5 161)	-	-	(5 161)	19	(3)	-	(5 145)
Résultat avant impôts	(8 636)	77	1	(8 558)	994	(64)	2	(7 626)
Impôts courants et différés	55	(273)	-	(218)	(205)	1	2	(420)
RÉSULTAT NET	(8 581)	(196)	1	(8 776)	789	(63)	4	(8 046)

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (218 millions d'euros pour l'année 2020). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(3) La marge opérationnelle de l'Automobile hors AVTOVAZ en contribution après élimination des opérations intersecteurs s'établit à (1 450) millions d'euros pour l'année 2020.

(4) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations intersecteurs. Au cours de l'année 2020, aucun dividende n'a été versé.

A2. Situation financière consolidée par secteur opérationnel

	Automobile hors		Opérations intra-					
(En millions d'euros)	AVTOVAZ	AVTOVAZ	Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolide
31 décembre 2021								
ACTIFS								
ACTIFS NON COURANTS								
Immobilisations incorporelles et corporelles	20 127	1 816	-	21 943	581	40	1	22 565
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	16 763	11	-	16 774	176	5	-	16 955
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 051	-	(836)	6 215	11	1	(6 155)	72
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	306	-	-	306	-	-	(5)	301
Impôts différés actifs	351	10	-	361	189	-	-	550
Autres actifs non courants	875	17	(77)	815	151	-	-	966
Total actifs non courants	45 473	1 854	(913)	46 414	1 108	46	(6 159)	41 409
ACTIFS COURANTS								
Stocks	4 395	373	-	4 768	24	-	-	4 792
Créances sur la clientèle	934	118	(136)	916	40 020	4	(654)	40 286
Actifs financiers courants	1 052	-	(1)	1 051	1 187	-	(858)	1 380
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 642	233	(4)	2 871	5 733	5	(4 664)	3 945
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 478	535	(136)	13 877	8 040	14	(3)	21 928
Total actifs courants	22 501	1 259	(277)	23 483	55 004	23	(6 179)	72 331
Total actifs	67 974	3 113	(1 190)	69 897	56 112	69	(12 338)	113 740
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS								
CAPITAUX PROPRES	27 851	901	(839)	27 913	6 134	8	(6 161)	27 894
PASSIFS NON COURANTS								
Provisions – part à plus d'un an	2 277	21	-	2 298	565	-	-	2 863
Passifs financiers non courants	11 235	1 098	-	12 333	893	11	(5)	13 232
Impôts différés passifs	344	24	-	368	640	1	-	1 009
Autres passifs non courants	1 181	77	(77)	1 181	276	-	-	1 457
Total passifs non courants	15 037	1 220	(77)	16 180	2 374	12	(5)	18 561
PASSIFS COURANTS								
Provisions – part à moins d'un an	1 564	42	-	1 606	35	-	-	1 641
Passifs financiers courants	4 337	34	(137)	4 234	-	35	(664)	3 605
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	7 604	619	(129)	8 094	45 843	5	(844)	53 098
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	11 581	297	(8)	11 870	1 726	9	(4 664)	8 941
Total passifs courants	25 086	992	(274)	25 804	47 604	49	(6 172)	67 285
Total capitaux propres et passifs	67 974	3 113	(1 190)	69 897	56 112	69	(12 338)	113 740

(En millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolidé
31 décembre 2020								
ACTIFS								
ACTIFS NON COURANTS								
Immobilisations incorporelles et corporelles	21 432	1 569	-	23 001	415	66	-	23 482
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 981	2	-	14 983	129	7	1	15 120
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 908	-	(670)	7 238	3	-	(6 244)	997
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	257	-	-	257	-	-	(1)	256
Impôts différés actifs	416	21	-	437	214	-	-	651
Autres actifs non courants	795	5	(32)	768	188	-	-	956
Total actifs non courants	45 789	1 597	(702)	46 684	949	73	(6 244)	41 462
ACTIFS COURANTS								
Stocks	5 337	262	-	5 599	41	-	-	5 640
Créances sur la clientèle	1 053	130	(113)	1 070	41 983	2	(1 325)	41 729
Actifs financiers courants	1 065	-	(4)	1 061	943	-	(823)	1 181
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 667	274	(2)	2 939	6 122	5	(5 039)	4 027
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949	8 738	15	(5)	21 697
Total actifs courants	22 646	1 224	(252)	23 618	57 827	22	(7 192)	74 274
Total actifs	68 435	2 821	(954)	70 302	58 776	95	(13 436)	115 737
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS								
CAPITAUX PROPRES	25 346	678	(671)	25 353	6 195	48	(6 258)	25 338
PASSIFS NON COURANTS								
Provisions – part à plus d'un an	2 454	21	-	2 475	604	-	-	3 079
Passifs financiers non courants	11 489	1 030	-	12 519	890	15	(1)	13 423
Impôts différés passifs	314	34	(1)	347	573	2	-	922
Autres passifs non courants	1 408	37	(32)	1 413	270	2	-	1 685
Total passifs non courants	15 665	1 122	(33)	16 754	2 337	19	(1)	19 109
PASSIFS COURANTS								
Provisions – part à moins d'un an	1 575	56	-	1 631	49	-	(1)	1 679
Passifs financiers courants	5 145	139	(137)	5 147	(1)	18	(1 240)	3 924
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	8 025	452	(108)	8 369	48 298	2	(845)	55 824
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 679	374	(5)	13 048	1 898	8	(5 091)	9 863
Total passifs courants	27 424	1 021	(250)	28 195	50 244	28	(7 177)	71 290
Total capitaux propres et passifs	68 435	2 821	(954)	70 302	58 776	95	(13 436)	115 737

A3. Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(En millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolidé
2021								
Résultat Net ⁽¹⁾	1 005	166	(2)	1 169	857	(61)	(998)	967
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	-	-	-	-	-	-	-	-
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie								
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 764	94	1	3 859	150	34	-	4 043
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	(502)	-	-	(502)	(18)	5	-	(515)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	9	47	-	56	257	1	(16)	298
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	28	1	-	29	-	-	-	29
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts	4 304	308	(1)	4 611	1 246	(21)	(1 014)	4 822
Dividendes reçus des sociétés cotées	-	-	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	2 228	-	(647)	1 581
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	(2 852)	-	50	(2 802)
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(218)	-	-	(218)	(195)	-	-	(413)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	(370)	34	6	(330)	181	(3)	(2)	(154)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	3 716	342	5	4 063	608	(24)	(1 613)	3 034
Intérêts reçus	46	32	(6)	72	-	-	-	72
Intérêts payés	(276)	(87)	6	(357)	-	-	15	(342)
Impôts courants (payés) / reçus	(77)	(14)	-	(91)	(263)	(1)	-	(355)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 409	273	5	3 687	345	(25)	(1 598)	2 409
Investissements incorporels	(1 102)	(64)	-	(1 166)	(6)	(5)	-	(1 177)
Investissements corporels	(1 651)	(167)	(5)	(1 823)	(1)	-	-	(1 824)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽²⁾	567	7	-	574	-	-	-	574
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(6)	-	-	(6)	(97)	-	-	(103)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres ⁽³⁾	1 042	8	-	1 050	(4)	(3)	17	1 060
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(162)	-	(4)	(166)	-	5	15	(146)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(1 312)	(216)	(9)	(1 537)	(108)	(3)	32	(1 616)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(93)	(7)	-	(100)	(1 019)	15	983	(121)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 005)	(108)	10	(1 103)	-	9	584	(510)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(1 098)	(115)	10	(1 203)	(1 019)	24	1 567	(631)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	999	(58)	6	947	(782)	(4)	1	162
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	12 524	558	(133)	12 949	8 738	15	(5)	21 697
Augmentation (diminution) de la trésorerie	999	(58)	6	947	(782)	(4)	1	162
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(45)	35	(9)	(19)	84	3	1	69
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	13 478	535	(136)	13 877	8 040	14	(3)	21 928

(1) Les dividendes reçus du Financement des Ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. En 2021, 1 000 millions d'euros de dividendes ont été versés (aucun dividende n'a été versé en 2020).

(2) Les principaux produits des cessions d'actifs corporels et incorporels (574 millions au 31 décembre 2021) sont présentés en note 6-C.

(3) Les cessions d'autres participations comprennent la cession des titres Daimler pour 1 138 millions d'euros.

(En millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	Total automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	Total consolide
2020								
Résultat Net ⁽¹⁾	(8 581)	(196)	1	(8 776)	789	(63)	4	(8 046)
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(11)	-	-	(11)	-	-	-	(11)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie								
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	4 571	80	-	4 651	83	16	-	4 750
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	5 160	-	-	5 160	(19)	4	-	5 145
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	754	317	-	1 071	452	14	(24)	1 513
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	2	-	5	-	-	-	5
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽²⁾	1 896	203	1	2 100	1 305	(29)	(20)	3 356
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	11	-	-	11	-	-	-	11
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	2 837	-	270	3 107
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 154	-	(98)	2 056
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(839)	-	-	(839)	(90)	-	-	(929)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	(1 527)	233	(78)	(1 372)	180	2	(2)	(1 192)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	(459)	436	(77)	(100)	6 386	(27)	150	6 409
Intérêts reçus	51	22	(4)	69	-	2	-	71
Intérêts payés	(297)	(81)	4	(374)	-	-	22	(352)
Impôts courants (payés) / reçus	(127)	(8)	-	(135)	(240)	-	-	(375)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	(832)	369	(77)	(540)	6 146	(25)	172	5 753
Investissements incorporels	(1 412)	(74)	-	(1 486)	(3)	(11)	-	(1 500)
Investissements corporels	(2 602)	(182)	83	(2 701)	(7)	-	-	(2 708)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	187	6	(6)	187	-	-	-	187
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(281)	-	-	(281)	-	(23)	29	(275)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	42	2	(2)	42	-	(2)	17	57
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(4 066)	(248)	75	(4 239)	(10)	(36)	46	(4 239)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(44)	-	-	(44)	(11)	29	(29)	(55)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	5 476	437	(143)	5 770	-	23	(133)	5 660
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	5 432	437	(143)	5 726	(11)	52	(162)	5 605
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	534	558	(145)	947	6 125	(9)	56	7 119
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	12 231	70	(3)	12 298	2 762	-	(78)	14 982
Augmentation (diminution) de la trésorerie	534	558	(145)	947	6 125	(9)	56	7 119
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(241)	(70)	15	(296)	(149)	24	17	(404)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	12 524	558	(133)	12 949	8 738	15	(5)	21 697

(1) Les dividendes reçus du Financement des Ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. Au cours de l'année 2020, aucun dividende n'a été versé.

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (11 millions d'euros).

A4. Autres informations relatives au secteur Automobile : position nette de liquidité ou endettement financier net, *free cash flow* opérationnel et ROCE

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net, le *free cash flow* opérationnel et le ROCE ne sont présentés que pour l'Automobile.

Le Groupe inclut dans la position nette de liquidité ou l'endettement financier net, l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que d'autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur.

POSITION NETTE DE LIQUIDITE OU ENDETTEMENT FINANCIER NET

(En millions d'euros)	31 décembre 2021			Total automobile
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	
Passifs financiers non courants	(11 235)	(1 098)	-	(12 333)
Passifs financiers courants	(4 337)	(34)	137	(4 234)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	90	-	-	90
Actifs financiers courants	979	-	(1)	978
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 478	535	(136)	13 877
Position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile	(1 025)	(597)	-	(1 622)

(En millions d'euros)	31 décembre 2020			Total automobile
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	
Passifs financiers non courants	(11 489)	(1 030)	-	(12 519)
Passifs financiers courants	(5 145)	(139)	137	(5 147)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	118	-	-	118
Actifs financiers courants	1 024	-	(4)	1 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949
Position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile	(2 968)	(611)	-	(3 579)

FREE CASH FLOW OPERATIONNEL

(En millions d'euros)	2021			Total automobile
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	4 304	308	(1)	4 611
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts ⁽¹⁾	(370)	34	6	(330)
Intérêts reçus par l'Automobile	46	32	(6)	72
Intérêts payés par l'Automobile	(276)	(87)	6	(357)
Impôts courants (payés) / reçus	(77)	(14)	-	(91)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 186)	(224)	(5)	(2 415)
Véhicules et batteries donnés en location	(218)	-	-	(218)
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	1 223	49	-	1 272
<i>Dont paiements au titre des dépenses de restructuration</i>	<i>(593)</i>	<i>(9)</i>	<i>-</i>	<i>(602)</i>
Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration ⁽²⁾	1 816	58	-	1 874

(1) Les paiements des dettes fournisseurs faisant partie d'un programme d'affacturage inversé et analysés comme un financement ne sont pas pris en compte dans la variation du besoin en fonds de roulement mais dans les flux de financement (voir note 2-P). Pas de flux de financement à ce titre en 2021 (173 millions d'euros en 2020 classés dans la variation du besoin en fonds de roulement).

(2) Les montants comptabilisés en Coûts des Restructurations sont présentés en note 6-A.

(En millions d'euros)	2020			Total automobile
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	1 896	203	1	2 100
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts ⁽¹⁾	(1 527)	233	(78)	(1 372)
Intérêts reçus par l'Automobile	51	22	(4)	69
Intérêts payés par l'Automobile	(297)	(81)	4	(374)
Impôts courants (payés) / reçus	(127)	(8)	-	(135)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 827)	(250)	77	(4 000)
Véhicules et batteries donnés en location	(839)	-	-	(839)
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	(4 670)	119	-	(4 551)
<i>Dont paiements au titre des dépenses de restructuration</i>	<i>(325)</i>	<i>(14)</i>	<i>-</i>	<i>(339)</i>
Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration ⁽²⁾	(4 345)	133	-	(4 212)

(1) Les paiements des dettes fournisseurs faisant partie d'un programme d'affacturage inversé et analysés comme un financement ne sont pas pris en compte dans la variation du besoin en fonds de roulement mais dans les flux de financement. Les flux de financement à ce titre en 2020 se sont élevés à 173 millions d'euros.

(2) Les montants comptabilisés en Coûts des Restructurations sont présentés en note 6-A.

ROCE

Le ROCE (Return On Capital Employed) est un indicateur de mesure de la rentabilité des capitaux investis. Il est présenté au niveau du secteur Automobile. Les titres des entités des secteurs Financement des ventes, Services de Mobilité, Nissan et Daimler

(titres cédés en 2021, voir note 22-B) ne sont pas inclus dans la définition des capitaux investis par l'Automobile.

(En millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Marge opérationnelle	507	(1 311)
Taux d'imposition normatif	28 %	28 %
Marge opérationnelle après impôts (A) ⁽¹⁾	365	(944)
Immobilisations corporelles, incorporelles et <i>goodwill</i>	21 943	23 001
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors Nissan	540	365
Actifs financiers non courants – titres de sociétés hors RCI Banque SA, Renault M.A.I. et Daimler	60	43
Besoin en fonds de roulement	(11 775)	(12 454)
Capitaux employés (B)	10 768	10 955
Rentabilité des capitaux employés (ROCE = A/B)	3,4 %	(8,6) %

(1) L'approche retenue pour la détermination du ROCE inclut un effet théorique d'imposition, déterminé à partir d'un taux normatif de 28 %.

Le Besoin en fonds de roulement est déterminé à partir des éléments suivants de l'information sectorielle :

(En millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Autres actifs non courants	815	768
Stocks	4 768	5 599
Créances sur la clientèle	916	1 070
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 871	2 939
Autres passifs non courants	(1 181)	(1 413)
Fournisseurs	(8 094)	(8 369)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	(11 870)	(13 048)
Besoin en fonds de roulement	(11 775)	(12 454)

B. Informations par Régions

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(En millions d'euros)	Europe ⁽¹⁾	Amériques	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Eurasie	Total consolidé
2021						
Chiffre d'affaires	31 975	3 432	2 688	1 573	6 545	46 213
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>20</i>	<i>3 103</i>	<i>3 130</i>
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 806	561	660	770	2 768	22 565
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>1 815</i>	<i>1 816</i>
2020						
Chiffre d'affaires	30 427	2 486	3 185	1 314	6 062	43 474
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>10</i>	<i>2 784</i>	<i>2 799</i>
Immobilisations corporelles et incorporelles	18 782	600	705	821	2 574	23 482
<i>Dont AVTOVAZ</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>1 568</i>	<i>1 569</i>

⁽¹⁾ Dont France:

(En millions d'euros)	2021	2020
Chiffre d'affaires	13 139	12 019
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 857	13 869

En 2021, le Groupe a fait évoluer son organisation internationale. La région Afrique Moyen-Orient Inde Asie Pacifique a été scindée pour donner naissance à deux nouvelles régions :

- La région Afrique Moyen-Orient,
- La région Asie Pacifique.

La région Chine, telle que présentée au 31 décembre 2020, est désormais intégrée dans la région Asie Pacifique.

La Roumanie, la Bulgarie ainsi que les pays DOM-TOM sont désormais intégrés dans la région Europe.

Les données financières relatives à 2020 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2021.

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES

investor.relations@renault.com

13-15, quai Le Gallo

92513 Boulogne-Billancourt Cedex

Tél. : + 33 (0)1 76 84 53 09

group.renault.com