

# Rapport d'activité 2021

**Renault  
Group**



# Rapport d'activité - 2021

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>01. L'essentiel</b>                                                                | <b>3</b>  |
| Principaux chiffres                                                                   | 3         |
| Synthèse générale                                                                     | 3         |
| Stratégie et perspectives 2022                                                        | 5         |
| Faits marquants                                                                       | 6         |
| <b>02. Performances commerciales</b>                                                  | <b>8</b>  |
| Synthèse                                                                              | 8         |
| <b>2.1 L'Automobile</b>                                                               | <b>9</b>  |
| 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        |
| <b>2.2 Le Financement des ventes</b>                                                  | <b>13</b> |
| <b>03. Résultats financiers</b>                                                       | <b>14</b> |
| Synthèse                                                                              | 14        |
| <b>3.1 Commentaires sur les résultats financiers</b>                                  | <b>14</b> |
| 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        |
| <b>3.2 Comptes consolidés</b>                                                         | <b>18</b> |

# 1 L'essentiel

## Principaux chiffres

|                                                            |                       | 2021          | 2020          | Variation |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|-----------|
| Ventes mondiales Groupe <sup>(1)</sup>                     | 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 <sup>(2)</sup> | 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 Renaultion

#### Perspectives financières 2021 largement dépassées :

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

#### Objectifs Renaultion 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 <sup>2</sup> 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 « Renaultion » 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 <sup>1</sup> 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 <sup>1</sup> 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 <sup>3</sup> (véhicules particuliers et véhicules utilitaires) en Europe notamment grâce à la performance de ses ventes E-TECH <sup>4</sup> 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 <sup>5</sup> 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).

<sup>1</sup> L'activité « Automobile » inclut AVTOVAZ.

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

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

<sup>4</sup> La gamme E-TECH est constituée des véhicules électriques et motorisations hybrides.

<sup>5</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> place dans le classement des ventes en Russie.

Le Groupe enregistre une **marge opérationnelle** positive de 1 663 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 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**<sup>1</sup> 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**<sup>2</sup> 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.

<sup>1</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>er</sup> 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 Renaultion 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 Renaultion 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 ElectricCity : 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 ElectricCity, 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<sup>er</sup> 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 CAFE<sup>1</sup> en Europe (véhicules particuliers et utilitaires) en 2021.

#### LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT GROUP

| VENTES |                     | Volumes<br>2021 <sup>(1)</sup><br>(En unités) | Part de marché<br>VP+VU<br>2021<br>(En %) | Évolution part<br>de marché<br>vs. 2020<br>(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.

<sup>1</sup> 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 Ventés mondiales du Groupe par région, par marque et par type de véhicules

| VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES <sup>(3)</sup> (En unités) | 2021 <sup>(1)</sup> | 2020 <sup>(2)</sup> | Variation<br>(En %) |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>GROUPE</b>                                                    | <b>2 696 401</b>    | <b>2 822 326</b>    | <b>-4,5</b>         |
| <b>EUROPE</b>                                                    | <b>1 428 426</b>    | <b>1 523 153</b>    | <b>-6,2</b>         |
| 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               |
| <b>AFRIQUE MOYEN-ORIENT</b>                                      | <b>150 782</b>      | <b>135 115</b>      | <b>+11,6</b>        |
| 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 <sup>(4)</sup>                                    | 826                 | 898                 | -8,0                |
| <b>ASIE PACIFIQUE</b>                                            | <b>194 138</b>      | <b>218 966</b>      | <b>-11,3</b>        |
| 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 <sup>(4)</sup>                                    | 15 072              | 24 631              | -38,8               |
| EVEASY                                                           | 4 168               | 0                   | NS                  |
| <b>EURASIE</b>                                                   | <b>659 964</b>      | <b>684 646</b>      | <b>-3,6</b>         |
| 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               |
| <b>AMÉRIQUE LATINE</b>                                           | <b>263 091</b>      | <b>260 446</b>      | <b>+1,0</b>         |
| Renault                                                          | 262 420             | 258 232             | +1,6                |
| Lada                                                             | 570                 | 284                 | +100,7              |
| Jinbei&Huasong <sup>(4)</sup>                                    | 101                 | 1 930               | -94,8               |
| <b>PAR MARQUE</b>                                                |                     |                     |                     |
| 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 <sup>(4)</sup>                                    | 15 999              | 27 459              | -41,7               |
| EVEASY <sup>(5)</sup>                                            | 4 168               | 0                   | NS                  |
| <b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>                                     |                     |                     |                     |
| Véhicules particuliers                                           | 2 257 595           | 2 430 706           | -7,1                |
| Véhicules utilitaires                                            | 438 806             | 391 620             | +12,0               |

(1) Chiffres provisoires.

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

(3) Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventés 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 hybrides<sup>1</sup>) représente désormais 30 % des ventes de véhicules particuliers Renault en Europe en 2021 (vs 17 % en 2020).

- En Europe, Renault est 3<sup>ème</sup> sur le segment des VE et **ZOE** atteint la 2<sup>ème</sup> 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+hybrides<sup>1</sup>).
- 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<sup>ème</sup> semestre 2021, les ventes à particuliers<sup>2</sup> progressent de 10 points (vs 1<sup>er</sup> 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<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> dans le classement des ventes du marché russe.

## → Marque Alpine

Pour sa première année après l'annonce du plan Renaultion, **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.

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

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

## 2.1.2 Statistiques commerciales et de production

### 2.1.2.1 Ventés 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 <sup>(2)</sup>       | 2020             | Variation (En %)        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|-------------------------|
| <b>PRODUCTION MONDIALE USINES RENAULT GROUP<sup>(1)</sup></b> | <b>2 524 234</b>          | <b>2 705 499</b> | <b>-6,7</b>             |
| <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                   |
| <b>PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT GROUP</b>           | <b>2021<sup>(2)</sup></b> | <b>2020</b>      | <b>Variation (En %)</b> |
| Nissan                                                        | 115 114                   | 89 071           | +29,2                   |
| Chine <sup>(3)</sup>                                          | 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 %) |
|-------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------------|
| <b>Nouveaux dossiers Financements</b>     | 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>      |
| <b>Nouveaux financements</b>              | En Mds€            | 17,8       | 17,8       | -0,2             |
| <b>Actifs productifs moyens</b>           | 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                  |
| Nisan                                                  | 35,8        | 37,9        | -2,1                  |
| Inifiniti                                              | 3,1         | 25,9        | -22,8                 |
| Datsun                                                 | 24,3        | 26,6        | -2,3                  |
| <b>RCI Bank and Services</b>                           | <b>37,5</b> | <b>45,3</b> | <b>-7,8</b>           |
| <b>RCI Bank and Services (hors SME <sup>(1)</sup>)</b> | <b>46,0</b> | <b>47,5</b> | <b>-1,5</b>           |

(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                 |
| <b>RCI Bank and Services</b>                           | <b>37,5</b> | <b>45,3</b> | <b>-7,8</b>           |
| <b>RCI Bank and Services (hors SME <sup>(1)</sup>)</b> | <b>46,0</b> | <b>47,5</b> | <b>-1,5</b>           |

(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 %            |
| <b>Taux d'intervention services</b>                           | En %        | <b>167,7 %</b> | <b>178,2 %</b> | <b>- 10,5 pts</b> |
| <b>Taux d'intervention services (hors SME <sup>(1)</sup>)</b> | En %        | <b>198,5 %</b> | <b>184,5 %</b> | <b>+14,0 pts</b>  |

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

## 3 Résultats financiers

### Synthèse

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

(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            |
| <b>Total</b>            | <b>10 015</b> | <b>13 342</b> | <b>8 987</b> | <b>13 869</b> | <b>46 213</b> | <b>10 125</b> | <b>8 300</b> | <b>10 374</b> | <b>14 675</b> | <b>43 474</b> |

| (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       |
| <b>Total</b>            | <b>-1,1</b> | <b>+60,7</b> | <b>-13,4</b> | <b>-5,5</b> | <b>+6,3</b> |

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 46 213 M€ en progression de 6,3 % par rapport à 2020. A taux de change<sup>1</sup> 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<sup>ème</sup> 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

<sup>1</sup> 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<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> place dans le classement des ventes en Russie.

#### CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

| (En M€)                                      | 2021         | 2020          | Variation       |
|----------------------------------------------|--------------|---------------|-----------------|
| <b>Automobile hors AVTOVAZ</b>               | <b>260</b>   | <b>-1450</b>  | <b>+1710</b>    |
| <i>En % du chiffre d'affaires du secteur</i> | <i>0,6 %</i> | <i>-3,8 %</i> | <i>+4,5 pts</i> |
| <b>AVTOVAZ</b>                               | <b>247</b>   | <b>141</b>    | <b>+106</b>     |
| <i>En % du chiffre d'affaires AVTOVAZ</i>    | <i>8,7 %</i> | <i>5,5 %</i>  | <i>+3,2 pts</i> |
| <b>Financement des ventes</b>                | <b>1185</b>  | <b>1007</b>   | <b>+178</b>     |
| <b>Services de Mobilité</b>                  | <b>-29</b>   | <b>-35</b>    | <b>+6</b>       |
| <b>Total</b>                                 | <b>1663</b>  | <b>-337</b>   | <b>+1999</b>    |
| <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          |
| <b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>                                                       | <b>+1 272</b> | <b>-4 551</b> | <b>+5 823</b> |

En 2021, le **free cash flow opérationnel de l'Automobile** est positif à hauteur de 1 272 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<br>(hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)<br>et incorporels (hors frais de développement capitalisés) | Frais de<br>développement<br>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            |
| <b>Total</b>            | <b>1 344</b>                                                                                                                                                            | <b>1 084</b>                             | <b>2 428</b> |

| 2020 (En M€)            | Investissements corporels nets des cessions<br>(hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location)<br>et incorporels (hors frais de développement capitalisés) | Frais de<br>développement<br>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           |
| <b>Total</b>            | <b>2 631</b>                                                                                                                                                            | <b>1 390</b>                             | <b>4 021</b> |

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            |
| <b>Frais de R&amp;D bruts constatés en résultat <sup>(1)</sup></b> | <b>-2 365</b> | <b>-2 569</b> | <b>+204</b>     |
| <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&amp;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           |
| <b>Investissements industriels et commerciaux nets hors frais de développement capitalisés (1)</b>                                                                | <b>1 304</b> | <b>2 548</b>  |
| <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          |
| <b>Dépenses de R&amp;D nettes (2)</b>                                                                                                                             | <b>2 049</b> | <b>2 383</b>  |
| <i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>                                                                                                                          | <i>4,4 %</i> | <i>5,5 %</i>  |
| <b>Investissements et dépenses de R&amp;D nets (1) + (2)</b>                                                                                                      | <b>3 353</b> | <b>4 931</b>  |
| <i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>                                                                                                                          | <i>7,3 %</i> | <i>11,3 %</i> |
| <b>Investissements et dépenses de R&amp;D nets hors cessions</b>                                                                                                  | <b>3 927</b> | <b>5 084</b>  |
| <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€)

|                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2020</b>          | -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          |
| <b>Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2021</b>          | <b>-1 622</b> |

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<sup>er</sup> 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       |
| <b>Position nette financière de l'Automobile</b>                                                           | <b>-1 622</b> | <b>-3 579</b> |

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 tirées<sup>1</sup>.

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.

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

## 3.2 Comptes consolidés

|                |                                                                                                                                                     |           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2.1</b>   | <b>Compte de résultat consolidé</b>                                                                                                                 | <b>19</b> |
| <b>3.2.2</b>   | <b>Résultat global consolidé</b>                                                                                                                    | <b>20</b> |
| <b>3.2.3</b>   | <b>Situation financière consolidée</b>                                                                                                              | <b>21</b> |
| <b>3.2.4</b>   | <b>Variation des capitaux propres consolidés</b>                                                                                                    | <b>22</b> |
| <b>3.2.5</b>   | <b>Flux de trésorerie consolidés</b>                                                                                                                | <b>23</b> |
| <b>3.2.6</b>   | <b>Notes annexes aux comptes consolidés</b>                                                                                                         | <b>24</b> |
| <b>3.2.6.1</b> | <b>Informations sur les secteurs opérationnels et les régions</b>                                                                                   | <b>24</b> |
| 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           |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                                   | <b>4</b> | <b>46 213</b> | <b>43 474</b>  |
| 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)        |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                              |          | <b>1 398</b>  | <b>(1 999)</b> |
| 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)          |
| <b>Résultat financier</b>                                                   | <b>7</b> | <b>(350)</b>  | <b>(482)</b>   |
| <b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b> |          | <b>515</b>    | <b>(5 145)</b> |
| <i>Nissan</i>                                                               | 12       | 380           | (4 970)        |
| <i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>                        | 13       | 135           | (175)          |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                                |          | <b>1 563</b>  | <b>(7 626)</b> |
| Impôts courants et différés                                                 | 8        | (596)         | (420)          |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                                                         |          | <b>967</b>    | <b>(8 046)</b> |
| 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 <sup>(1)</sup> (en euros)                   |          | 3,26          | (29,51)        |
| Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> (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 <sup>(1)</sup> |              |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|
|                                                                                                                        | Brut         | Effet impôts | Net          | Brut                | Effet impôts | Net            |
| <b>RÉSULTAT NET</b>                                                                                                    | <b>1 563</b> | <b>(596)</b> | <b>967</b>   | <b>(7 626)</b>      | <b>(420)</b> | <b>(8 046)</b> |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES</b>                                 |              |              |              |                     |              |                |
| <b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>                                                 | <b>327</b>   | <b>(23)</b>  | <b>304</b>   | <b>76</b>           | <b>(66)</b>  | <b>10</b>      |
| <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>     |
| <b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</b>                                          | <b>181</b>   | <b>(27)</b>  | <b>154</b>   | <b>(665)</b>        | <b>(1)</b>   | <b>(666)</b>   |
| <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 <sup>(1)</sup></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>   |                     |              |                |
| <b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)</b>                   | <b>508</b>   | <b>(50)</b>  | <b>458</b>   | <b>(589)</b>        | <b>(67)</b>  | <b>(656)</b>   |
| <b>PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>                 |              |              |              |                     |              |                |
| <b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>                                                 | <b>571</b>   | <b>-</b>     | <b>571</b>   | <b>146</b>          | <b>-</b>     | <b>146</b>     |
| <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>      |
| <b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</b>                                          | <b>634</b>   | <b>-</b>     | <b>634</b>   | <b>(1 268)</b>      | <b>-</b>     | <b>(1 268)</b> |
| <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>    |
| <b>TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)</b> | <b>1 205</b> | <b>-</b>     | <b>1 205</b> | <b>(1 122)</b>      | <b>-</b>     | <b>(1 122)</b> |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>                                                                    | <b>1 713</b> | <b>(50)</b>  | <b>1 663</b> | <b>(1 711)</b>      | <b>(67)</b>  | <b>(1 778)</b> |
| <b>Résultat global</b>                                                                                                 | <b>3 276</b> | <b>(646)</b> | <b>2 630</b> | <b>(9 337)</b>      | <b>(487)</b> | <b>(9 824)</b> |
| <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 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                                                                                  |           |                  |                  |
| 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              |
| <b>Total actifs non courants</b>                                                                            |           | <b>41 409</b>    | <b>41 462</b>    |
| <b>ACTIFS COURANTS</b>                                                                                      |           |                  |                  |
| 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              | -                |
| <b>Total actifs courants</b>                                                                                |           | <b>72 331</b>    | <b>74 275</b>    |
| <b>Total actifs</b>                                                                                         |           | <b>113 740</b>   | <b>115 737</b>   |
| <b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)</b>                                                    |           |                  |                  |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                                                                                     |           |                  |                  |
| 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)          |
| <b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>                                          |           | <b>27 320</b>    | <b>24 772</b>    |
| Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle                                       |           | 574              | 566              |
| <b>Total capitaux propres</b>                                                                               | <b>18</b> | <b>27 894</b>    | <b>25 338</b>    |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                                                                                 |           |                  |                  |
| 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            |
| <b>Total passifs non courants</b>                                                                           |           | <b>18 561</b>    | <b>19 109</b>    |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                                                                                     |           |                  |                  |
| 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              | -                |
| <b>Total passifs courants</b>                                                                               |           | <b>67 285</b>    | <b>71 290</b>    |
| <b>Total capitaux propres et passifs</b>                                                                    |           | <b>113 740</b>   | <b>115 737</b>   |

## 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 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------|------------------------|-----------------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>                                                         | <b>295 722</b>                 | <b>1 127</b> | <b>3 785</b>      | <b>(344)</b>           | <b>232</b>                              | <b>(2 235)</b>      | <b>32 140</b> | <b>(141)</b>                                              | <b>34 564</b>                                             | <b>767</b>                                                          | <b>35 331</b>          |
| Résultat net 2020                                                                        |                                |              |                   |                        |                                         |                     |               | (8 008)                                                   | (8 008)                                                   | (38)                                                                | (8 046)                |
| Autres éléments du résultat global                                                       |                                |              |                   |                        | 152                                     | (1 873)             | (31)          |                                                           | (1 752)                                                   | (26)                                                                | (1 778)                |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL 2020</b>                                                              |                                |              |                   |                        | <b>152</b>                              | <b>(1 873)</b>      | <b>(31)</b>   | <b>(8 008)</b>                                            | <b>(9 760)</b>                                            | <b>(64)</b>                                                         | <b>(9 824)</b>         |
| 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)                   |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>                                                         | <b>295 722</b>                 | <b>1 127</b> | <b>3 785</b>      | <b>(284)</b>           | <b>384</b>                              | <b>(4 108)</b>      | <b>31 876</b> | <b>(8 008)</b>                                            | <b>24 772</b>                                             | <b>566</b>                                                          | <b>25 338</b>          |
| Résultat net 2021                                                                        |                                |              |                   |                        |                                         |                     |               | 888                                                       | 888                                                       | 79                                                                  | 967                    |
| Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>                                        |                                |              |                   |                        | 432                                     | 701                 | 518           |                                                           | 1 651                                                     | 12                                                                  | 1 663                  |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL 2021</b>                                                              |                                |              |                   |                        | <b>432</b>                              | <b>701</b>          | <b>518</b>    | <b>888</b>                                                | <b>2 539</b>                                              | <b>91</b>                                                           | <b>2 630</b>           |
| 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 <sup>(2)</sup>                      |                                |              |                   |                        | (811)                                   |                     | 773           |                                                           | (38)                                                      |                                                                     | (38)                   |
| <b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021</b>                                                         | <b>295 722</b>                 | <b>1 127</b> | <b>3 785</b>      | <b>(237)</b>           | <b>5</b>                                | <b>(3 407)</b>      | <b>25 159</b> | <b>888</b>                                                | <b>27 320</b>                                             | <b>574</b>                                                          | <b>27 894</b>          |

(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           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|----------------|
| <b>Résultat net</b>                                                                    |       | <b>967</b>     | <b>(8 046)</b> |
| 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              |
| <b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(1)</sup></b>              |       | <b>4 822</b>   | <b>3 356</b>   |
| <b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(2)</sup></b>                             |       | <b>-</b>       | <b>11</b>      |
| Variation nette des crédits consentis à la clientèle                                   |       | 47             | 287            |
| Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution                    |       | 1 534          | 2 820          |
| <b>Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes</b>                |       | <b>1 581</b>   | <b>3 107</b>   |
| 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            |
| <b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>   |       | <b>(2 802)</b> | <b>2 056</b>   |
| <b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>                             |       | <b>(413)</b>   | <b>(929)</b>   |
| <b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>                          | 26-B  | <b>(154)</b>   | <b>(1 192)</b> |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>       |       | <b>3 034</b>   | <b>6 409</b>   |
| Intérêts reçus                                                                         |       | 72             | 71             |
| Intérêts payés                                                                         |       | (342)          | (352)          |
| Impôts courants (payés) / reçus                                                        |       | (355)          | (375)          |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>                                |       | <b>2 409</b>   | <b>5 753</b>   |
| 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 <sup>(3)</sup>                                        |       | 1 186          | (146)          |
| Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile   |       | (146)          | 57             |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>                                     |       | <b>(1 616)</b> | <b>(4 239)</b> |
| 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)           |
| <b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>                                        |       | <b>(121)</b>   | <b>(55)</b>    |
| 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          |
| <b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>                          | 23-B  | <b>(510)</b>   | <b>5 660</b>   |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>                                          |       | <b>(631)</b>   | <b>5 605</b>   |
| <b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>     |       | <b>162</b>     | <b>7 119</b>   |

(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          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>               | <b>21 697</b> | <b>14 982</b> |
| 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)          | -             |
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup></b> | <b>21 928</b> | <b>21 697</b> |

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

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

(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

| (En millions d'euros)                                                                                                      | Automobile hors AVTOVAZ | AVTOVAZ      | Opérations intra-Automobile | Total automobile | Financement des ventes | Services de Mobilité | Opérations intersecteurs | Total consolidé |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>31 décembre 2021</b>                                                                                                    |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| <b>ACTIFS</b>                                                                                                              |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                                                                                                 |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| 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             |
| <b>Total actifs non courants</b>                                                                                           | <b>45 473</b>           | <b>1 854</b> | <b>(913)</b>                | <b>46 414</b>    | <b>1 108</b>           | <b>46</b>            | <b>(6 159)</b>           | <b>41 409</b>   |
| <b>ACTIFS COURANTS</b>                                                                                                     |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| 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          |
| <b>Total actifs courants</b>                                                                                               | <b>22 501</b>           | <b>1 259</b> | <b>(277)</b>                | <b>23 483</b>    | <b>55 004</b>          | <b>23</b>            | <b>(6 179)</b>           | <b>72 331</b>   |
| <b>Total actifs</b>                                                                                                        | <b>67 974</b>           | <b>3 113</b> | <b>(1 190)</b>              | <b>69 897</b>    | <b>56 112</b>          | <b>69</b>            | <b>(12 338)</b>          | <b>113 740</b>  |
| <b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>                                                                                         |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                                                                                                    | <b>27 851</b>           | <b>901</b>   | <b>(839)</b>                | <b>27 913</b>    | <b>6 134</b>           | <b>8</b>             | <b>(6 161)</b>           | <b>27 894</b>   |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                                                                                                |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| 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           |
| <b>Total passifs non courants</b>                                                                                          | <b>15 037</b>           | <b>1 220</b> | <b>(77)</b>                 | <b>16 180</b>    | <b>2 374</b>           | <b>12</b>            | <b>(5)</b>               | <b>18 561</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                                                                                                    |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| 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           |
| <b>Total passifs courants</b>                                                                                              | <b>25 086</b>           | <b>992</b>   | <b>(274)</b>                | <b>25 804</b>    | <b>47 604</b>          | <b>49</b>            | <b>(6 172)</b>           | <b>67 285</b>   |
| <b>Total capitaux propres et passifs</b>                                                                                   | <b>67 974</b>           | <b>3 113</b> | <b>(1 190)</b>              | <b>69 897</b>    | <b>56 112</b>          | <b>69</b>            | <b>(12 338)</b>          | <b>113 740</b>  |

| (En millions d'euros)                                                                                                      | Automobile<br>hors<br>AVTOVAZ | AVTOVAZ      | Opérations<br>intra-<br>Automobile | Total<br>automobile | Financement<br>des ventes | Services de<br>Mobilité | Opérations<br>intersecteurs | Total<br>consolidé |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>31 décembre 2020</b>                                                                                                    |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| <b>ACTIFS</b>                                                                                                              |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                                                                                                 |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| 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                |
| <b>Total actifs non courants</b>                                                                                           | <b>45 789</b>                 | <b>1 597</b> | <b>(702)</b>                       | <b>46 684</b>       | <b>949</b>                | <b>73</b>               | <b>(6 244)</b>              | <b>41 462</b>      |
| <b>ACTIFS COURANTS</b>                                                                                                     |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| 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             |
| <b>Total actifs courants</b>                                                                                               | <b>22 646</b>                 | <b>1 224</b> | <b>(252)</b>                       | <b>23 618</b>       | <b>57 827</b>             | <b>22</b>               | <b>(7 192)</b>              | <b>74 274</b>      |
| <b>Total actifs</b>                                                                                                        | <b>68 435</b>                 | <b>2 821</b> | <b>(954)</b>                       | <b>70 302</b>       | <b>58 776</b>             | <b>95</b>               | <b>(13 436)</b>             | <b>115 737</b>     |
| <b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>                                                                                         |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                                                                                                    | <b>25 346</b>                 | <b>678</b>   | <b>(671)</b>                       | <b>25 353</b>       | <b>6 195</b>              | <b>48</b>               | <b>(6 258)</b>              | <b>25 338</b>      |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                                                                                                |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| 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              |
| <b>Total passifs non courants</b>                                                                                          | <b>15 665</b>                 | <b>1 122</b> | <b>(33)</b>                        | <b>16 754</b>       | <b>2 337</b>              | <b>19</b>               | <b>(1)</b>                  | <b>19 109</b>      |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                                                                                                    |                               |              |                                    |                     |                           |                         |                             |                    |
| 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              |
| <b>Total passifs courants</b>                                                                                              | <b>27 424</b>                 | <b>1 021</b> | <b>(250)</b>                       | <b>28 195</b>       | <b>50 244</b>             | <b>28</b>               | <b>(7 177)</b>              | <b>71 290</b>      |
| <b>Total capitaux propres et passifs</b>                                                                                   | <b>68 435</b>                 | <b>2 821</b> | <b>(954)</b>                       | <b>70 302</b>       | <b>58 776</b>             | <b>95</b>               | <b>(13 436)</b>             | <b>115 737</b>     |

### 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 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>2021</b>                                                                                        |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| <b>Résultat Net<sup>(1)</sup></b>                                                                  | <b>1 005</b>            | <b>166</b>   | <b>(2)</b>                  | <b>1 169</b>     | <b>857</b>             | <b>(61)</b>          | <b>(998)</b>             | <b>967</b>      |
| 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              |
| <b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts</b>                                         | <b>4 304</b>            | <b>308</b>   | <b>(1)</b>                  | <b>4 611</b>     | <b>1 246</b>           | <b>(21)</b>          | <b>(1 014)</b>           | <b>4 822</b>    |
| <b>Dividendes reçus des sociétés cotées</b>                                                        | <b>-</b>                | <b>-</b>     | <b>-</b>                    | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>-</b>             | <b>-</b>                 | <b>-</b>        |
| 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)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>                   | <b>3 716</b>            | <b>342</b>   | <b>5</b>                    | <b>4 063</b>     | <b>608</b>             | <b>(24)</b>          | <b>(1 613)</b>           | <b>3 034</b>    |
| 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)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>                                            | <b>3 409</b>            | <b>273</b>   | <b>5</b>                    | <b>3 687</b>     | <b>345</b>             | <b>(25)</b>          | <b>(1 598)</b>           | <b>2 409</b>    |
| 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 <sup>(2)</sup>                             | 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 <sup>(3)</sup>                         | 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)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>                                                 | <b>(1 312)</b>          | <b>(216)</b> | <b>(9)</b>                  | <b>(1 537)</b>   | <b>(108)</b>           | <b>(3)</b>           | <b>32</b>                | <b>(1 616)</b>  |
| 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)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>                                                      | <b>(1 098)</b>          | <b>(115)</b> | <b>10</b>                   | <b>(1 203)</b>   | <b>(1 019)</b>         | <b>24</b>            | <b>1 567</b>             | <b>(631)</b>    |
| <b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>                 | <b>999</b>              | <b>(58)</b>  | <b>6</b>                    | <b>947</b>       | <b>(782)</b>           | <b>(4)</b>           | <b>1</b>                 | <b>162</b>      |
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>                       | <b>12 524</b>           | <b>558</b>   | <b>(133)</b>                | <b>12 949</b>    | <b>8 738</b>           | <b>15</b>            | <b>(5)</b>               | <b>21 697</b>   |
| 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              |
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>                        | <b>13 478</b>           | <b>535</b>   | <b>(136)</b>                | <b>13 877</b>    | <b>8 040</b>           | <b>14</b>            | <b>(3)</b>               | <b>21 928</b>   |

(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 consolidé |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>2020</b>                                                                                        |                         |              |                             |                  |                        |                      |                          |                 |
| <b>Résultat Net <sup>(1)</sup></b>                                                                 | <b>(8 581)</b>          | <b>(196)</b> | <b>1</b>                    | <b>(8 776)</b>   | <b>789</b>             | <b>(63)</b>          | <b>4</b>                 | <b>(8 046)</b>  |
| 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               |
| <b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts <sup>(2)</sup></b>                          | <b>1 896</b>            | <b>203</b>   | <b>1</b>                    | <b>2 100</b>     | <b>1 305</b>           | <b>(29)</b>          | <b>(20)</b>              | <b>3 356</b>    |
| <b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>                                         | <b>11</b>               | <b>-</b>     | <b>-</b>                    | <b>11</b>        | <b>-</b>               | <b>-</b>             | <b>-</b>                 | <b>11</b>       |
| 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)         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>                   | <b>(459)</b>            | <b>436</b>   | <b>(77)</b>                 | <b>(100)</b>     | <b>6 386</b>           | <b>(27)</b>          | <b>150</b>               | <b>6 409</b>    |
| 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)           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>                                            | <b>(832)</b>            | <b>369</b>   | <b>(77)</b>                 | <b>(540)</b>     | <b>6 146</b>           | <b>(25)</b>          | <b>172</b>               | <b>5 753</b>    |
| 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              |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>                                                 | <b>(4 066)</b>          | <b>(248)</b> | <b>75</b>                   | <b>(4 239)</b>   | <b>(10)</b>            | <b>(36)</b>          | <b>46</b>                | <b>(4 239)</b>  |
| 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           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>                                                      | <b>5 432</b>            | <b>437</b>   | <b>(143)</b>                | <b>5 726</b>     | <b>(11)</b>            | <b>52</b>            | <b>(162)</b>             | <b>5 605</b>    |
| <b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>                 | <b>534</b>              | <b>558</b>   | <b>(145)</b>                | <b>947</b>       | <b>6 125</b>           | <b>(9)</b>           | <b>56</b>                | <b>7 119</b>    |
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>                       | <b>12 231</b>           | <b>70</b>    | <b>(3)</b>                  | <b>12 298</b>    | <b>2 762</b>           | <b>-</b>             | <b>(78)</b>              | <b>14 982</b>   |
| 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)           |
| <b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>                        | <b>12 524</b>           | <b>558</b>   | <b>(133)</b>                | <b>12 949</b>    | <b>8 738</b>           | <b>15</b>            | <b>(5)</b>               | <b>21 697</b>   |

(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 |              |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|
|                                                                                                            | Automobile hors  | Opérations   |                  | Total automobile |
|                                                                                                            | AVTOVAZ          | AVTOVAZ      | 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           |
| <b>Position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile</b>                             | <b>(1 025)</b>   | <b>(597)</b> | <b>-</b>         | <b>(1 622)</b>   |

| (En millions d'euros)                                                                                      | 31 décembre 2020 |              |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|
|                                                                                                            | Automobile hors  | Opérations   |                  | Total automobile |
|                                                                                                            | AVTOVAZ          | AVTOVAZ      | 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           |
| <b>Position nette de liquidité (endettement financier net) de l'Automobile</b>                             | <b>(2 968)</b>   | <b>(611)</b> | <b>-</b>         | <b>(3 579)</b>   |

##### FREE CASH FLOW OPERATIONNEL

| (En millions d'euros)                                                                           | 2021            |            |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|------------------|
|                                                                                                 | Automobile hors | Opérations |                  | Total automobile |
|                                                                                                 | AVTOVAZ         | AVTOVAZ    | 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 <sup>(1)</sup>                           | (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)            |
| <b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>                                              | <b>1 223</b>    | <b>49</b>  | <b>-</b>         | <b>1 272</b>     |
| <i>Dont paiements au titre des dépenses de restructuration</i>                                  | <i>(593)</i>    | <i>(9)</i> | <i>-</i>         | <i>(602)</i>     |
| <b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration <sup>(2)</sup></b>          | <b>1 816</b>    | <b>58</b>  | <b>-</b>         | <b>1 874</b>     |

(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            |             |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|------------------|
|                                                                                                 | Automobile hors | Opérations  |                  | Total automobile |
|                                                                                                 | AVTOVAZ         | AVTOVAZ     | 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 <sup>(1)</sup>                           | (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)            |
| <b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>                                              | <b>(4 670)</b>  | <b>119</b>  | <b>-</b>         | <b>(4 551)</b>   |
| <i>Dont paiements au titre des dépenses de restructuration</i>                                  | <i>(325)</i>    | <i>(14)</i> | <i>-</i>         | <i>(339)</i>     |
| <b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration <sup>(2)</sup></b>          | <b>(4 345)</b>  | <b>133</b>  | <b>-</b>         | <b>(4 212)</b>   |

(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 %             |
| <b>Marge opérationnelle après impôts (A) <sup>(1)</sup></b>                                       | <b>365</b>       | <b>(944)</b>     |
| 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)         |
| <b>Capitaux employés (B)</b>                                                                      | <b>10 768</b>    | <b>10 955</b>    |
| <b>Rentabilité des capitaux employés (ROCE = A/B)</b>                                             | <b>3,4 %</b>     | <b>(8,6) %</b>   |

(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)         |
| <b>Besoin en fonds de roulement</b>                  | <b>(11 775)</b>  | <b>(12 454)</b>  |

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

<sup>(1)</sup> Dont France:

(En millions d'euros)

|                                                     | 2021   | 2020   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                           | 13 139 | 12 019 |
| <b>Immobilisations corporelles et incorporelles</b> | 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](mailto:investor.relations@renault.com)

13-15, quai Le Gallo

92513 Boulogne-Billancourt Cedex

Tél. : + 33 (0)1 76 84 53 09

[group.renault.com](http://group.renault.com)