

Rapport d'activité

Exercice 2025



**Renault
Group**

Rapport financier – Année 2025

1. L'essentiel	3
Principaux chiffres	3
Synthèse générale	3
Dividende	6
Perspectives financières 2026	6
Perspectives financières à moyen terme	6
Faits marquants 2025	8
2. Performances commerciales	10
Synthèse	10
2.1 Automobile	11
2.1.1 Ventes mondiales du Groupe par région, par marque et par type de véhicules	11
2.1.2 Statistiques commerciales et de production	13
2.2 Financement des ventes	13
3. Résultats financiers	14
Synthèse	14
3.1 Commentaires sur les résultats financiers	15
3.1.1 Compte de résultat consolidé	15
3.1.2 <i>Free cash-flow</i>	16
3.1.3 Investissements et frais de Recherche et Développement	16
3.1.4 Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2025	17
3.2 Comptes consolidés condensés	19

1 L'essentiel

Principaux chiffres

		2025	2024	Variation
Ventes mondiales Groupe	Milliers de véhicules	2 337	2 265	+3,2%
Chiffre d'affaires Groupe	M€	57 922	56 232	+1 690
Marge opérationnelle Groupe	M€	3 632	4 263	-631
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	% CA	6,3%	7,6%	-1,3 pt
Autres produits et charges opérationnels	M€	-11 499	-1 687	-9 812
<i>dont moins-value sur la cession d'actions Nissan</i>	M€	-9 315	-1 527	-7 788
Résultat d'exploitation	M€	-7 867	2 576	-10 443
Résultat financier	M€	-208	-517	+309
Contribution entreprises associées	M€	-2 198	-521	-1 677
<i>Dont Nissan</i>	M€	-2 331	-483	-1 848
Résultat net	M€	-10 795	891	-11 686
Résultat net, part du Groupe	M€	-10 931	752	-11 683
Résultat net par action	Euros	-39,99	2,76	-42,75
Résultat net, part du groupe, ajusté des impacts Nissan ¹	M€	715	2 762	-2 047
Résultat net par action, ajusté des impacts Nissan ¹	Euros	2,62	10,14	-7,52
Free cash flow de l'Automobile ²	M€	1 473	2 883	-1 410
Position nette de liquidité de l'Automobile	M€	7 370	7 096	+274
Capitaux propres	M€	22 296	31 102	-8 806
Actifs productifs moyens du Financement des ventes	Mds€	56.0	59.3	-5,6%

(1) 2024 : contribution positive de +211 millions d'euros des sociétés associées, dépréciation de -694 millions d'euros de l'investissement dans Nissan et moins-value de -1 527 millions d'euros sur la cession des actions Nissan.

2025 : contribution négative de -2 331 millions d'euros des sociétés associées et perte de -9 315 millions d'euros liée à l'évolution du traitement comptable de la participation dans Nissan.

(2) Free cash flow de l'Automobile : 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 démontre sa résilience, la solidité de sa stratégie et aborde l'avenir avec confiance

- **Forte rentabilité et forte génération de free cash-flow, en ligne avec sa prévision financière 2025 révisée le 15 juillet 2025 :**
 - **Chiffre d'affaires du Groupe** : 57,9 milliards d'euros, +3,0 % et +4,5 % à taux de change constants¹ vs. 2024. Cette performance robuste est tirée par ses trois marques automobiles complémentaires, qui sont toutes en croissance grâce au déploiement de l'*International Game Plan* et à l'électrification de la gamme
 - **Solide marge opérationnelle** du Groupe : 3,6 milliards d'euros, soit 6,3 % du chiffre d'affaires du Groupe
 - **Résultat net – part du Groupe** : -10,9 milliards d'euros. Il inclut les impacts de Nissan : -9,3 milliards d'euros de perte non cash liée à l'évolution du traitement comptable de la participation de Renault Group dans Nissan et -2,3 milliards d'euros en contribution des entreprises associées
 - **Free cash-flow de l'Automobile élevé** : 1,5 milliard d'euros, porté par la performance opérationnelle du Groupe partiellement compensée par la variation négative du besoin en fonds de roulement. Le *free cash-flow* inclut 300 millions d'euros de dividendes reçus de Mobilize Financial Services
- **Position nette financière de l'Automobile record** : 7,4 milliards d'euros au 31 décembre 2025
- **Niveau équilibré des stocks totaux** à 539 000 unités au 31 décembre 2025
- **Un dividende de 2,20 euros par action** sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires le 30 avril 2026
- **Relèvement de la note de crédit** : le 18 décembre 2025, S&P Global Ratings a relevé la note de crédit long terme de Renault SA au statut *investment grade* « BBB- » avec une perspective stable contre « BB+ » précédemment
- **Perspectives financières 2026** : résilience dans un environnement complexe
 - **Marge opérationnelle du Groupe** d'environ 5,5 % du chiffre d'affaires du Groupe

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

- **Free cash-flow de l'Automobile** d'environ 1,0 milliard d'euros, incluant 350 millions d'euros de dividendes reçus de Mobilize Financial Services¹

- **Perspectives financières à moyen terme** : dégager durablement des résultats financiers robustes et résilients :

- **Marge opérationnelle du Groupe** entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires du Groupe sur le moyen terme. La fourchette basse de la prévision de marge étant sensiblement supérieure aux marges historiques²
- **Free cash-flow de l'Automobile** ≥ 1,5 milliard d'euros par an en moyenne sur le moyen terme³, en incluant environ 500 millions d'euros par an en moyenne de dividendes reçus de Mobilize Financial Services⁴

Les comptes consolidés de Renault Group et les comptes sociaux de Renault SA au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 février 2026 réuni sous la présidence de Jean-Dominique Senard.

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 57 922 millions d'euros, en progression de 3,0 % par rapport à 2024. À taux de change constants⁵, il augmente de 4,5 %.

Le chiffre d'affaires de l'Automobile atteint 51 442 millions d'euros, en progression de 1,8 % par rapport à 2024. Il comprend -1,6 point d'effet de change négatif (soit -814 millions d'euros) essentiellement lié à la dévaluation de la Livre turque et du Peso argentin. À taux de change constants³, il progresse de 3,4 %, en raison notamment des éléments suivants :

- Un **effet volume** positif de 0,7 point lié à l'augmentation des immatriculations de 3,2 %, partiellement contrebalancée par un moindre restockage chez les concessionnaires en 2025 par rapport à 2024.
Au 31 décembre 2025, les stocks totaux de véhicules neufs s'élèvent à 539 000 véhicules (442 000 chez les concessionnaires indépendants et 97 000 au niveau du Groupe) et sont à un niveau équilibré pour gérer les opérations.
- Un **effet mix produit** positif de +3,2 points, grâce aux lancements récents du Groupe (Dacia Bigster, Renault Symbioz, Renault 5, Alpine A290, Renault 4, Renault Koleos...). Cet effet continuera à être positif en 2026 grâce aux nouveaux lancements.
- Un **effet prix** légèrement négatif de -0,2 point, en raison des conditions de marchés qui restent difficiles en Europe avec de la pression commerciale. Une partie des effets de change négatifs est compensée par des augmentations de prix. En cohérence avec sa stratégie centrée sur la valeur, la politique de prix du Groupe maintient une attention forte sur les valeurs résiduelles qui sont un facteur clé de la performance à long terme.
- Un **effet mix géographique** négatif de -0,5 point, principalement lié à la croissance des ventes hors Europe.
- Un **effet des ventes à partenaires** légèrement négatif de -0,1 point. Cette évolution s'explique principalement par des facturations non récurrentes de R&D à partenaires au 1^{er} semestre 2024 et par la déconsolidation, fin mai 2024, des ventes de moteurs de Horse à des partenaires, partiellement compensées par les effets positifs de nos programmes avec nos partenaires et de l'impact de l'intégration de RNAIPL (Renault Nissan Automotive India Private Ltd) dans le périmètre de consolidation depuis le 1^{er} août 2025.
- Un **effet « Autres »** positif de + 0,3 point, bénéficiant principalement de la performance des activités d'après-vente et de distribution.

Le **Groupe** enregistre une **marge opérationnelle** de 3 632 millions d'euros, soit 6,3 % du chiffre d'affaires, par rapport à 4 263 millions d'euros et 7,6 % en 2024.

La **marge opérationnelle de l'Automobile** s'élève à 4,2 % du chiffre d'affaires de l'Automobile, soit 2 184 millions d'euros, contre 2 996 millions d'euros en 2024. Cette évolution s'explique principalement par les éléments suivants :

- Un **impact de change négatif** de -282 millions d'euros, principalement lié à l'effet négatif du Peso argentin. L'impact positif de la Livre turque sur les coûts de production compense l'augmentation des ventes du Groupe en Turquie.
- Un **effet volume** positif de +186 millions d'euros.
- Les **effets prix/mix/enrichissement et coûts** combinés représentent -341 millions d'euros. Cette évolution reflète l'augmentation de la pression commerciale, principalement en Europe, la progression du mix de véhicules électriques et la croissance des ventes à l'international. Elle inclut également un effet négatif lié à la baisse des ventes de véhicules utilitaires dont les marges sont supérieures à la marge moyenne du Groupe. Ces effets ont été partiellement compensés par un programme de gestion des coûts efficace qui a permis l'atteinte de la cible de réduction du coût des ventes variable de 400 euros par véhicule en 2025, notamment grâce une forte performance des achats qui commence à bénéficier des synergies sur les moteurs fournis par Horse Powertrain. Cette

¹ Soumis à la proposition du Conseil d'administration et à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de MFS.

² 3,9 % en moyenne entre 2005 et 2025.

³ Par rapport à une moyenne historique de 0,6 milliard d'euros par an entre 2005 et 2025.

⁴ Soumis à la proposition du Conseil d'administration et à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de MFS.

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

performance coûts a été contrebalancée dans une certaine mesure par une hausse des coûts de garantie (-160 millions d'euros).

- Un effet négatif de la **R&D** de -87 millions d'euros principalement lié à une base de comparaison défavorable en raison d'une facturation non récurrente de R&D à des partenaires au 1^{er} semestre 2024.
- Une amélioration des **frais généraux** de +59 millions d'euros grâce à un contrôle strict des dépenses.
- Un effet « **Autres** » de -59 millions d'euros.
- **Horse** (déconsolidé depuis le 31 mai 2024) : -279 millions d'euros en 2025 par rapport à 2024 liés à l'impact de la déconsolidation détaillé dans le communiqué de presse des résultats du 1^{er} semestre 2025.

La contribution de **Mobilize Financial Services** (Financement des Ventes) à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1468 millions d'euros par rapport à 1295 millions d'euros en 2024. Cette performance s'explique principalement par le développement des offres de financement et de services comme levier clé de la stratégie marketing du Groupe, particulièrement pour les véhicules électriques.

Les **autres produits et charges d'exploitation** sont négatifs à hauteur de -11,5 milliards d'euros (contre -1,7 milliard d'euros en 2024). Ils intègrent la perte non cash de -9,3 milliards d'euros liée à la modification du traitement comptable de la participation de Renault Group dans Nissan, une perte de valeur de -0,9 milliard d'euros sur des développements véhicules et actifs de production spécifiques ainsi que des charges de restructuration à hauteur de -0,4 milliard d'euros.

Après prise en compte des autres produits et charges d'exploitation, le **résultat d'exploitation du Groupe** s'établit à -7 867 millions d'euros par rapport à 2 576 millions d'euros en 2024.

Le **résultat financier** ressort à -208 millions d'euros contre -517 millions d'euros en 2024. L'hyperinflation en Argentine a un impact négatif moins élevé en 2025 qu'en 2024.

La **contribution des entreprises associées** ressort à -2198 millions d'euros contre -521 millions d'euros en 2024. Elle inclut -2331 millions d'euros de contribution de Nissan. Depuis le 30 juin 2025, date du changement de méthode comptable, les résultats de Nissan n'affectent plus le résultat du Groupe. La contribution de Horse Powertrain Limited s'élève à 245 millions d'euros.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de -522 millions d'euros, dont -24 millions d'euros au titre de la surtaxe exceptionnelle en France, contre une charge de -647 millions d'euros en 2024. Le taux effectif d'imposition est de 42 %. Son évolution en 2025 est fortement affectée par l'absence de reconnaissance d'impôts différés sur les charges et sur les déficits fiscaux, notamment en France.

Ainsi, le **résultat net, part du Groupe** s'établit à -10 931 millions d'euros (soit -40,0 euros par action). Le **résultat net, part du Groupe hors impacts de Nissan**¹ s'élève à 715 millions d'euros.

La **capacité d'autofinancement de l'activité Automobile** atteint 4 744 millions d'euros en 2025. Elle inclut 300 millions d'euros de dividendes reçus de Mobilize Financial Services, dont 150 millions d'euros au titre de l'exercice 2024 et 150 millions d'acompte sur dividende au titre de l'exercice 2025.

Hors impact des cessions d'actifs, le montant des dépenses totales de CAPEX et R&D nets du Groupe s'élève à 4 012 millions d'euros, soit 6,9 % du chiffre d'affaires contre 7,2 % en 2024. Les cessions d'actifs représentent 71 millions d'euros, contre 94 millions d'euros en 2024. Le taux de CAPEX et R&D nets du Groupe s'élève à 6,8 % du chiffre d'affaires en incluant les cessions d'actifs.

Le **free cash-flow de l'Automobile** s'élève à 1 473 millions d'euros. Il inclut 300 millions d'euros de coûts de restructuration ainsi qu'une variation négative du besoin en fonds de roulement (BFR) de 190 millions d'euros reflétant la volonté du Groupe d'avoir une gestion durablement saine du BFR. Dans ce contexte, Renault Group vise à dénouer, en 2025 et 2026, la variation significativement positive de 844 millions d'euros du BFR enregistrée fin 2024.

Au 31 décembre 2025, la **position financière nette de l'Automobile** s'élève à 7 370 millions d'euros, contre 7 096 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette évolution s'explique par le **free cash-flow** élevé et inclut -697 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires, -186 millions d'euros d'investissements financiers nets (principalement Free To X) ainsi que l'impact de l'acquisition et consolidation de RNAIPL à hauteur de +76 millions d'euros.

La **réserve de liquidité de l'Automobile** à fin décembre 2025 est à un niveau élevé de 17,7 milliards d'euros contre 18,5 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

¹ -2331 millions d'euros de contribution négative de Nissan dans les entreprises associées et -9315 millions d'euros de perte liée à l'évolution du traitement comptable de la participation dans Nissan enregistrée en « autres produits et charges d'exploitation ».

Dividende

Le dividende proposé au titre de l'exercice 2025 s'élève à **2,20 euros par action**, stable en valeur absolue par rapport à l'année dernière. Ce dividende, intégralement versé en numéraire, sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires le 30 avril 2026. La date de détachement du dividende est prévue le 8 mai 2026 et sa mise en paiement le 12 mai 2026.

Perspectives financières 2026 : résilience dans un environnement complexe

En 2026, Renault Group poursuit son offensive produit :

- pour renouveler et élargir son offre en Europe, tout particulièrement sur les modèles électriques et hybrides, avec entre autres : nouvelle Renault Clio, Renault Twingo E-Tech electric, Trafic van E-Tech, un nouveau modèle Dacia électrique du segment A, un nouveau modèle Dacia thermique et hybride du segment C, et Alpine A390.
- accélérer sa croissance à l'international, notamment grâce à Renault Boreal (C-SUV) en Amérique latine et en Turquie, Renault Duster en Inde, Renault Filante (E-SUV) en Corée du Sud et sur les marchés internationaux, et un nouveau pick-up Renault en Amérique latine.

Concernant ses perspectives financières pour l'année 2026, Renault Group vise les objectifs suivants :

- **Une marge opérationnelle du Groupe d'environ 5,5 % du chiffre d'affaires du Groupe**
- **Un *free cash-flow* de l'Automobile d'environ 1,0 milliard d'euros**

En 2026, la croissance à l'international, la progression des ventes à partenaires, la part croissante des véhicules électriques et l'impact en année pleine de la consolidation de RNAIPL¹ conduiront à une croissance du chiffre d'affaires, bien que ces effets soient dilutifs sur la marge. La réduction des coûts reste une priorité clé en 2026 et pour les années à venir.

Le *free cash-flow* de l'Automobile en 2026 devrait inclure 350 millions d'euros de dividendes reçus de Mobilize Financial Services² (contre 300 millions d'euros reçus en 2025). Le Groupe prévoit une variation négative du besoin en fonds de roulement en 2026, afin de continuer à dénouer la variation positive du besoin en fonds de roulement enregistrée fin 2024.

Perspectives financières à moyen terme : dégager durablement des résultats financiers robustes et résilients

La feuille de route stratégique sera présentée lors du *Strategy Day*, le 10 mars 2026, et s'appuiera sur les convictions suivantes :

- **Produits & expérience client** : Renault Group prévoit de lancer une deuxième gamme de produits réussie en Europe et d'être un concurrent de premier plan sur les marchés à fort potentiel (Inde, Amérique latine) tout en offrant à ses clients une expérience globale, de grande qualité et différenciante, tout au long du cycle de vie du véhicule.
- **Technologie & innovation** : Renault Group vise de proposer un ensemble complet de briques technologiques pour les véhicules électriques et le *software*, et d'écrire le prochain chapitre de la *success story* des hybrides.
- **Excellence opérationnelle** : Renault Group vise l'excellence dans le management de ses opérations et a pour ambition de rattraper les constructeurs automobiles chinois sur les sujets d'innovation, de coûts et de vitesse.
- **Engagé auprès des parties prenantes** : Renault Group a pour objectif de poursuivre un dialogue proactif et de mettre en œuvre des plans d'action avec toutes les parties prenantes : employés, fournisseurs, distributeurs et partenaires. Concernant les partenariats, Renault Group a pour objectif d'être fort sur une base autonome, avec des partenariats comme accélérateurs de compétitivité.

Le Groupe révèle aujourd'hui ses perspectives financières à moyen terme.

Dans un contexte de marché très difficile, le Groupe a pour objectif de créer de la valeur avec cohérence et prévisibilité, grâce à une approche rigoureuse et réaliste. Il vise³ une marge opérationnelle robuste et durable, ainsi qu'une forte génération de *free cash-flow*:

- **Marge opérationnelle du Groupe entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires du Groupe sur le moyen terme.** La fourchette basse de la prévision de marge étant sensiblement supérieure aux marges historiques⁴.

¹ RNAIPL : Renault Nissan Automotive India Private Ltd.

² Soumis à la proposition du Conseil d'administration et à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de MFS.

³ À normes comptables constantes, excluant les impacts potentiels de la norme IFRS18 qui sont à l'étude pour une première application en 2027.

⁴ 3,9 % en moyenne entre 2005 et 2025.

- **Free cash-flow de l'Automobile \geq 1,5 milliard d'euros par an en moyenne sur le moyen terme¹**, en incluant environ 500 millions d'euros par an en moyenne de dividendes reçus de Mobilize Financial Services².

Marge opérationnelle robuste et durable

Les produits et l'expansion sur les marchés internationaux seront les moteurs de la croissance, soutenus par l'accélération de la transformation du Groupe pour accroître sa vitesse, son agilité, son efficacité et sa simplicité.

Renault Group prévoit une croissance moyenne à un chiffre de son chiffre d'affaires total (CAGR³) sur le moyen terme. Cette croissance sera soutenue tant par l'activité Automobile que par Mobilize Financial Services.

Ce plan est conçu pour renforcer Renault Group sur une base autonome, particulièrement en Europe, et pour s'ouvrir à des partenariats comme accélérateurs de compétitivité essentiellement à l'international.

La réduction des coûts restera une priorité clé au sein du Groupe et sera réalisée grâce à la performance dans la gestion des coûts variables et à une discipline stricte sur les coûts fixes :

- Coûts variables : les coûts variables (*COGS*) par véhicule devraient diminuer d'environ 400 euros par an en moyenne, grâce notamment à des améliorations technologiques, à la compétitivité de Horse Powertrain, et à la collaboration étroite avec ses fournisseurs.
- Discipline sur les coûts fixes, avec une attention forte sur la productivité :
 - Dépenses de R&D Capex et tickets d'entrée des fournisseurs : les tickets d'entrée des nouveaux projets seront réduits jusqu'à 40 % par rapport à la génération précédente, notamment grâce à la généralisation du temps de développement des véhicules à 2 ans et à la réorganisation des process.
 - Dépenses de frais généraux : stables sur le moyen terme.

Ainsi, **Renault Group maintiendra une base de coûts fixes cash stable sur le moyen terme, permettant une gestion prudente du seuil de rentabilité.**

Forte génération de *free cash-flow*

La génération de *free cash-flows* sur le moyen terme sera soutenue par une **profitabilité accrue**.

Le Groupe investira dans le produit et l'innovation, tout en maintenant une approche très disciplinée pour réduire ses tickets d'entrée. Les dépenses de R&D Capex et tickets d'entrée des fournisseurs resteront inférieures à 8 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Concernant les **dividendes reçus de Mobilize Financial Services**, le Groupe prévoit un alignement avec la moyenne historique, soit environ 500 millions d'euros par an⁴ en moyenne sur le moyen terme.

Le Groupe prévoit de recevoir un **dividende de Horse Powertrain Limited⁵** à partir de 2027.

Tous ces éléments assurent la pérennité des flux de trésorerie entrants, tout en protégeant la solidité du bilan du Groupe.

Allocation du capital rigoureuse et équilibrée

Renault Group reste engagé à mettre en œuvre une allocation du capital rigoureuse et équilibrée :

- **Investir en priorité dans le produit pour assurer la croissance future.** Le Groupe mettra également en place une stratégie d'investissement financier rigoureuse et ciblée, en priorisant son cœur de métier automobile, et les activités offrant une logique industrielle et un rendement sur capitaux employés (ROCE) élevé.
- **Préserver la solidité de son bilan** pour garantir un profil *investment grade* tout en conservant une forte réserve de liquidité.
- **Redistribuer la création de valeur aux parties prenantes :**
 - Aux employés, par le biais de **dispositifs de partage des bénéfices** et grâce à des **programmes d'actionnariat salarié dédiés**. L'ambition du Groupe est d'augmenter la part de l'actionnariat salarié vers 10 % de son capital sur le long terme.
 - Aux actionnaires, par **une politique de dividende attractive**, avec une **augmentation progressive du dividende par action en valeur absolue**.

Concernant le ROCE, Renault Group vise un taux élevé tendant vers 25 % sur le moyen terme, grâce à son organisation « *asset-light* », à sa gestion rigoureuse des R&D Capex et à une attention permanente sur les activités créatrices de valeur.

¹ Par rapport à une moyenne historique de 0,6 milliard d'euros par an entre 2005 et 2025.

² Soumis à la proposition du Conseil d'administration et à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de MFS.

³ CAGR : Taux de croissance annuel composé.

⁴ Soumis à la proposition du Conseil d'administration et à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de MFS.

⁵ Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Horse Powertrain Limited.

Faits marquants 2025

17 janvier 2025: Mobilize, la marque de Renault Group dédiée aux nouvelles mobilités, et NW, leader français du stockage d'électricité et première licorne française de la transition énergétique, annoncent la signature d'un accord pour la création d'une co-entreprise dans le domaine de la recharge pour véhicules électriques associée au stockage d'énergie. Cette alliance a pour objectif de créer des solutions innovantes pour rendre accessible à tous l'usage des véhicules électriques.

21 janvier 2025: Duncan Minto devient le nouveau Directeur financier du Groupe, à partir du 1^{er} mars, et succède à Thierry Piéton.

22 janvier 2025: Renault Group a remporté 5 prix lors de la 32^{ème} cérémonie des Trophées de L'argus. Chacune de ses marques a été récompensée : Sportive de l'Année pour Alpine A290, Nouveauté de l'Année pour Dacia Bigster, Nouvelle Mobilité pour Mobilize Duo, et pour Renault, double couronnement avec Utilitaire de l'Année pour Master et Voiture de l'Année pour R5.

17 février 2025: Renault Group et Geely Holding Group signent un accord pour produire et commercialiser des véhicules zéro et à faibles émissions au Brésil. Renault do Brasil accueille Geely Holding en tant que nouveau partenaire. L'entrée de Geely dans Renault do Brasil permet à Geely Holding d'accéder au complexe industriel Ayrton Senna de Renault Group, à São José dos Pinhais, Paraná. Via son réseau commercial, Renault do Brasil devient un distributeur du portefeuille de véhicules zéro et à faibles émissions de Geely Holding dans le pays. Cette nouvelle coopération stratégique renforce l'expansion des marques respectives de Renault Group et de Geely Holding au Brésil, un moteur clé de la croissance internationale.

11 mars 2025: Avec son partenaire WeRide, Renault Group continue de multiplier les expérimentations à travers l'Europe, à la fois pour démontrer la maturité des technologies autonomes mises en œuvre, mais également la pertinence de la solution de miniBus électriques automatisés proposée.

31 mars 2025: Renault Group et Nissan annoncent de nouveaux projets stratégiques : Renault Group détient 100 % de Renault Nissan Automotive India Private Ltd (RNAIPL), grâce à l'acquisition de la participation de 51 % actuellement détenue par Nissan. Ce projet représente une opportunité clé pour Renault en vue d'étendre ses activités internationales. Le Nouvel Accord de l'Alliance est amendé pour augmenter la flexibilité de chacune des deux entreprises concernant leur participation croisée en établissant l'obligation de conservation à 10 % (au lieu de 15 % actuellement). Nissan est libéré de son engagement à investir dans Ampere, tout en continuant les projets véhicules approuvés.

24 avril 2025: Renault Group relève le défi d'une mobilité automobile européenne bas-carbone et durable : avec Renault Emblème, le Groupe présente sa vision à horizon 2035 d'un véhicule familial bas carbone, qui émet sur l'intégralité de son cycle de vie 90 % de gaz à effet de serre (CO2e) de moins comparé à la référence 2019.

9 mai 2025: Renault Group renforce le partage de la valeur à travers l'actionnariat salarié : avec la 4^{ème} édition de son

plan d'actionnariat salarié Renaultion Shareplan, Renault Group réaffirme son ambition de bâtir un modèle d'entreprise inclusif et participatif. En 2025, le Groupe attribue gratuitement 3 actions aux collaborateurs éligibles dans 30 pays et la possibilité, dans 24 pays, d'acquérir des actions à des conditions avantageuses. Grâce à une décote de 30 %, les collaborateurs peuvent y souscrire à un tarif préférentiel de 31,34 euros, avec en complément un abondement de l'entreprise.

13 mai 2025: À la suite de la signature d'un accord-cadre annoncé le 14 janvier 2025, Renault Group, par l'intermédiaire de sa marque Mobilize, et Autostrade per l'Italia (ASPI), via sa filiale Free To X, ont officiellement confirmé leur alliance stratégique après avoir reçu les approbations réglementaires nécessaires. Dans le cadre de l'accord pour développer des infrastructures de recharge rapide en Italie, Mobilize a finalisé l'acquisition d'une participation significative dans Free To X.

6 juin 2025: Renault Group annonce la finalisation de l'acquisition d'une participation minoritaire dans Wandercraft, une société française, leader incontesté dans le domaine des exosquelettes robotisés dotés d'IA destinés aux personnes à mobilité réduite, déployant actuellement sa technologie vers des robots mobiles à usage industriel. Cet investissement s'accompagne d'un accord de partenariat visant à développer une famille de robots de nouvelle génération, basés sur la technologie Wandercraft et destinés en premier lieu aux opérations de production de Renault Group.

15 juin 2025: Après 5 années à la tête de Renault Group, Luca de Meo a fait part de sa décision de quitter ses fonctions afin de relever de nouveaux défis en dehors du secteur automobile. Le Conseil d'administration, réuni par son président Jean-Dominique Senard, a tenu à remercier Luca de Meo pour le redressement et la transformation de Renault Group, et a accepté que son départ soit effectif le 15 juillet 2025.

1^{er} juillet 2025: Évolution du traitement comptable de la participation de Renault Group dans Nissan

- La participation de Renault Group dans Nissan, jusqu'à présent mise en équivalence, est considérée comme un actif financier évalué à la juste valeur par capitaux propres estimée sur la base du cours de bourse de Nissan, à compter du 30 juin 2025.
 - Cette approche permet d'aligner, dans les états financiers de Renault Group, la valeur de cette participation dans Nissan sur la valeur du cours de bourse de Nissan.
 - L'impact financier, non cash et sans impact sur le calcul du dividende versé par Renault Group, est estimé à une perte de 9,5 milliards d'euros¹, comptabilisée au compte de résultat, majoritairement en autres produits et charges d'exploitation au 30 juin 2025.
 - Les projets opérationnels et la collaboration issus de la coopération stratégique entre Renault Group et Nissan demeurent intacts, adoptant une approche pragmatique et orientée business.
- **15 juillet 2025:** Communication des données financières préliminaires du 1^{er} semestre 2025 et mise à jour des perspectives financières 2025.

¹ Estimation sur la base d'un cours de bourse de Nissan de 350 yens et d'un taux de change de 169 yens pour 1 euro. Ce montant a été affiné à 9,3 milliards d'euros lors de la publication des comptes semestriels de Renault Group.

Afin de prendre en compte la détérioration de la dynamique du marché automobile avec une pression commerciale accrue de la part de ses concurrents et l'anticipation de la poursuite de la baisse du marché retail, Renault Group prévoit désormais pour l'exercice 2025 :

- une marge opérationnelle autour de 6,5 % (contre ≥ 7 % précédemment)
- un free cash-flow compris entre 1,0 et 1,5 milliard d'euros (contre ≥ 2 milliards d'euros précédemment)

Dans ce contexte, Renault Group poursuit sa politique commerciale stricte en donnant la priorité à la création de valeur plutôt qu'aux volumes pour protéger sesancements, renforce son plan de réduction des coûts court-terme et accélère ses initiatives sur des leviers plus structurants. Ce plan repose principalement sur une baisse des SG&A (frais généraux et administratifs) et des coûts de production et R&D.

- **15 juillet 2025** : Renault Group annonce la nomination de Duncan Minto en tant que Directeur général par intérim. Jean-Dominique Senard assure les fonctions de Président de Renault s.a.s. pendant cette période. Le processus de sélection du nouveau Directeur général est d'ores et déjà bien engagé.
- **30 juillet 2025** : Lors de sa réunion du 30 juillet 2025, le Conseil d'administration a décidé, sur la recommandation du Comité de la gouvernance et des rémunérations, de nommer Monsieur François Provost en qualité de Directeur général de Renault S.A. et de Président de Renault s.a.s., à compter du 31 juillet 2025, pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de 2029.

En outre, le Conseil d'administration a nommé Monsieur François Provost en qualité d'administrateur de Renault S.A. et de Renault s.a.s. en remplacement de Monsieur Luca de Meo, et ce pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de 2027.

- **1 août 2025** : Renault Group franchit une nouvelle étape clé dans son développement à l'international, grâce à l'acquisition de la participation de 51 % dans l'usine de Chennai (RNAIPL), jusqu'ici détenue par Nissan. Troisième marché automobile mondial, l'Inde poursuit sa croissance soutenue, avec une progression de 7 % en 2024 et des perspectives de 3,5 % en 2025. Forte d'un réseau de fournisseurs compétitifs et d'une infrastructure industrielle solide, l'Inde s'impose comme un pilier central de la stratégie globale du Groupe et de la marque Renault à l'international. Pour diriger cette nouvelle phase de développement, Stéphane Deblaise est nommé Directeur Général de Renault Group en Inde, à compter du 1^{er} septembre 2025.
- **1 septembre 2025** : A la suite de sa nomination le 31 juillet dernier, le nouveau Directeur Général de Renault Group, François Provost, a annoncé plusieurs nominations et évolutions organisationnelles, à effet immédiat :
 - **Fabrice Cambolive** est nommé Chief Growth Officer, une nouvelle fonction créée, qu'il occupe en plus de son rôle de Directeur Général de la marque Renault. Fabrice reste membre de la Leadership Team.

- **Katrin Adt** est nommée Directrice Générale de la marque Dacia. Elle rendra compte au nouveau Chief Growth Officer et rejoint la Leadership Team.
- **Philippe Brunet** est nommé Chief Technology Officer (CTO) et intègre la Leadership Team. Il prend la responsabilité de l'ingénierie à la fois pour Renault Group et Ampere.
- **Anthony Plouvier**, précédemment Vice-Président Procurement Strategy et Transformation, est nommé Chief Procurement Officer, en remplacement de François Provost. Il rejoint également la Leadership Team.
- **Thierry Charvet** voit son périmètre élargi à la Supply Chain, en plus de la direction Industrielle et Qualité. Il reste membre de la Leadership Team.
- **Claire Fanget**, précédemment Directrice des Ressources Humaines de la marque Renault, est nommée Chief People & Organisation Officer. Elle rejoint la Leadership Team.
- **Christian Stein**, Chief Communications Officer, rejoint la Leadership Team.

- **23 octobre 2025** : Renault Group publie un chiffre d'affaires du 3^{ème} trimestre 2025 en hausse de 6,8 % et confirme ses perspectives financières 2025.

- **3 novembre 2025** : Renault Group et Geely renforcent leur coopération avec la conclusion d'un partenariat au Brésil. Ils ont signé des accords selon lesquels Geely devient actionnaire de Renault do Brasil à hauteur de 26,4 % du capital. Geely accède ainsi au complexe industriel de Renault Group à São José dos Pinhais, Paraná, et confie la distribution des véhicules de ses marques au réseau commercial de Renault do Brasil. Cette opération contribue à la stratégie de développement à l'international de Renault Group en Amérique latine et lui permet d'élargir sa gamme de véhicules zéro et à faibles émissions distribués au Brésil.

- **7 novembre 2025** : Renault Group émet avec succès une émission obligataire Samourai d'un montant nominal de 95,2 milliards de yens (environ 537 millions d'euros), d'une maturité de 3 ans et assortie d'un coupon fixe de 2,17 %.

- **17 novembre 2025** : Renault Group annonce la nomination de Josep Maria Recasens en tant que Chief Strategy, Product & Program Management Officer (SPPM), à effet immédiat. Ce changement s'inscrit dans la volonté de simplifier l'organisation pour gagner en efficacité et en vitesse.

- **9 décembre 2025** : Renault Group et Ford forment un partenariat stratégique dans les véhicules particuliers et utilitaires, en commençant par deux véhicules électriques abordables en Europe.

- **18 décembre 2025** : S&P Global Ratings relève la note de crédit long terme de Renault SA au statut *investment grade* « BBB- » avec une perspective stable, contre « BB+ » précédemment. L'amélioration de cette note reflète la transformation profonde du Groupe et la résilience de son modèle économique.

2 Performances commerciales

Synthèse

En 2025, Renault Group a vendu 2 336 807 véhicules dans le monde (+3,2% dans un marché en hausse de 1,6%), ses trois marques complémentaires enregistrant toutes une croissance supérieure à celle du marché.

- Renault : 1 628 030 véhicules (+3,2 % par rapport à 2024)
- Dacia : 697 408 véhicules (+3,1 % par rapport à 2024)
- Alpine : a dépassé pour la première fois les 10 000 immatriculations (10 970 véhicules), soit plus du double par rapport à l'an dernier (+139,2 %)

En Europe¹, avec 1 607 848 véhicules vendus, Renault Group est sur le podium des constructeurs automobiles, grâce à une solide performance sur le marché des véhicules particuliers (VP), notamment sur le segment C.

- Les ventes de VP de Renault Group ont progressé de 5,9 %, soit plus de deux fois la croissance du marché (+2,3 %). Le Groupe est n° 1 des groupes automobiles en France.
- Les ventes de véhicules utilitaires (VU) de Renault Group montrent des signes de reprise progressive en 2025, avec un second semestre à -10,6 % par rapport à un premier semestre à -29,6 %.

À l'international², la marque Renault a vu ses ventes augmenter de 11,7 %, grâce à une forte croissance sur ses marchés clés : Amérique latine (+11,3 %), Corée du Sud (+55,9 %) et Maroc (+44,8 %).

Le Groupe maintient une **politique commerciale stricte centrée sur la valeur** :

- Les ventes à clients particuliers représentent près de 60 % des ventes totales de VP sur les cinq principaux pays européens³ (+16,9 points au-dessus du marché) avec 3 modèles⁴ dans le top 5 de cette catégorie.
- Les ventes des segments C et supérieurs en Europe représentent 31,1 % des ventes de VP du Groupe (+1,0 point)
- Une approche rigoureuse des valeurs résiduelles, supérieures de 5 à 12 points à celles des concurrents européens⁵.

Renault Group poursuit son offensive d'électrification des véhicules particuliers en Europe, avec environ 400 000 véhicules hybrides vendus⁶ (+35,1%) et environ 194 000 véhicules électriques vendus (+76,7 %).

- Renault mène la course dans les véhicules électriques grâce à ses nouveaux modèles, atteignant un mix VE de 20,2 %, tout en progressant sur les ventes d'hybrides (+17,0 %).
- Dacia a enregistré plus de 113 000 véhicules hybrides vendus sur l'année, soit une croissance de 121,7 % par rapport à 2024.

En 2026, le Groupe poursuit son offensive produit :

- Pour renouveler et élargir son offre thermique et électrique en Europe, avec, entre autres : Nouvelle Renault Clio, Renault Twingo E-Tech electric, une nouvelle Dacia électrique de segment A, une nouvelle Dacia hybride et thermique de segment C et Alpine A390.
- Et accélérer sa croissance à l'international, notamment avec Renault Boreal en Amérique latine et en Turquie, Renault Duster en Inde, Renault Filante en Corée du Sud et sur les marchés internationaux, et un nouveau pick-up Renault en Amérique latine.

¹ Périmètre Europe de l'ACEA : France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Autriche, Pays Baltes, Belgique, Luxembourg, Bulgarie, Croatie, République Tchèque, Danemark, Finlande, Grèce, Hongrie, Islande, Irlande, Malte, Pays Bas, Norvège, Pologne, République de Chypre, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse

² Hors Europe

³ France, Italie, Espagne, Allemagne et Royaume-Uni

⁴ Sandero, Duster et Clio

⁵ 22 marques sur le segment VP en France, Italie, Espagne, Allemagne et Royaume-Uni

⁶ Données provisoires à fin décembre 2025 basées sur les marchés européens suivants : Belgique, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Roumanie, Slovénie, Espagne, Suisse, Royaume-Uni

LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT GROUP

VENTES	2025 (En unités)	Part de marché VP+VU (En %)	Evolution part de marché vs. 2024 (En points)
1 France	533 692	26,8	+1,0
2 Italie	186 158	10,9	-0,8
3 Espagne	174 135	13,0	+0,4
4 Turquie	169 882	12,4	-1,1
5 Allemagne	149 089	4,8	+0,1
6 Brésil	131 596	5,2	-0,4
7 Royaume Uni	122 756	5,2	-0,0
8 Maroc	88 939	37,8	-0,6
9 Belgique+Luxembourg	67 473	12,6	+1,1
10 Roumanie	60 544	34,6	-0,9
11 Argentine	59 016	10,2	+1,1
12 Pologne	55 549	8,3	-0,5
13 Corée Du Sud	52 271	3,2	+0,6
14 Portugal	40 165	15,6	+0,7
15 Inde	38 065	0,7	-0,1

2.1 Automobile

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

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (En unités)	2025 ¹	2024	Variation (En %)
GROUPE	2 336 807	2 264 775	+3,2
EUROPE ACEA ²	1 607 848	1 599 006	+0,6
EURASIE, AFRIQUE, MOYEN-ORIENT	339 513	310 161	+9,5
ASIE PACIFIQUE	98 355	92 385	+6,5
AMERIQUE LATINE	272 558	244 855	+11,3
PAR MARQUE			
Renault	1 628 030	1 577 302	+3,2
Dacia	697 408	676 347	+3,1
Renault Korea Motors	399	6 539	-93,9
Alpine	10 970	4 587	+139,2
Autres ³	2 431	38	+6297,4
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	1 995 563	1 855 595	+7,5
Véhicules utilitaires	341 244	409 180	-16,6

(1) Chiffres préliminaires

(2) Périmètre Europe de l'ACEA. Les départements et territoires d'outre-mer français ne sont pas inclus dans la région Europe mais sont comptabilisés dans le chiffre mondial. France, Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Autriche, Pays Baltes, Belgique, Luxembourg, Bulgarie, Croatie, République Tchèque, Danemark, Finlande, Grèce, Hongrie, Islande, Irlande, Malte, Pays Bas, Norvège, Pologne, République de Chypre, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse

(3) Autres : Mobilize (non consolidé dans les ventes automobiles du Groupe)

Marque Renault

Une troisième année consécutive de croissance

Renault a réalisé une solide performance en 2025, avec 1 628 030 véhicules vendus dans le monde (+3,2 %), portée par la croissance de 10,0 % de ses ventes de véhicules particuliers.

En Europe, la marque a pris la deuxième position sur le marché VP + VU, grâce à une croissance de 7,4 % de ses ventes de véhicules particuliers. La solide performance en VP repose sur l'approche duale de la marque en matière d'électrification. D'une part, les ventes d'hybrides ont progressé de 17,0 %, atteignant environ 287 000 unités et représentant 38,4 % des ventes de VP de la marque, soit 25,6 points au-dessus de la moyenne du marché. Renault est la deuxième marque sur le marché européen des véhicules hybrides, et Symbioz est le modèle hybride le plus vendu de la gamme. D'autre part, les véhicules électriques ont bondi de 72,2 %, avec 151 939 unités vendues. Grâce à Renault 5 E-Tech electric, deuxième voiture électrique du

marché VP à clients particuliers en Europe, les véhicules électriques Renault représentent désormais 20,2 % des ventes de VP de la marque.

Concernant le segment des véhicules utilitaires, du fait d'un marché européen en baisse (-8,3 %), de l'arrêt progressif de l'Express et de l'augmentation progressive de la disponibilité de la diversité du nouveau Master, Renault a immatriculé 244 927 unités, en recul de 21,1 %. Néanmoins, les ventes se sont améliorées séquentiellement en 2025, avec un second semestre à -11,1 % par rapport à un premier semestre à -29,2 %.

Hors Europe, les ventes de VP + VU de Renault ont progressé de 11,7 %, représentant désormais 38 % des volumes totaux de la marque (+2,9 points). Grâce à la croissance notamment en Amérique latine (+11,3 %), en Corée du Sud (+55,9 %) et au Maroc (+44,8 %), Renault demeure la première marque automobile française dans le monde.

Renault a également poursuivi sa stratégie commerciale centrée sur la valeur et a gagné des parts de marché dans plusieurs pays européens sur le canal des ventes à clients particuliers. Les valeurs résiduelles sont restées globalement stables en 2025 et demeurent nettement supérieures à celles du marché (+5 points). Depuis 2021, elles ont progressé de 7 points.

En 2026, la marque Renault continuera de s'appuyer sur ses bases solides :

- En Europe, l'arrivée de Renault 4 E-Tech sur de nouveaux marchés et le lancement commercial de Twingo E-Tech soutiendront la poursuite de l'offensive d'électrification de la marque. Nouvelle Clio poursuivra également son déploiement commercial.
- Hors d'Europe, l'*International Game Plan* se poursuivra avec l'extension de Boreal sur de nouveaux marchés, le lancement de Filante en Corée du Sud, dans les pays du Golfe et en Colombie, l'introduction de Renault Duster en Inde, ainsi que trois autres produits attendus d'ici 2027.

L'accélération des ventes de VU sera soutenue par l'élargissement de la gamme Master.

Marque Dacia

Deuxième marque à clients particuliers en Europe

La marque Dacia a enregistré 697 408 ventes en 2025, soit une croissance de 3,1 % par rapport à 2024. La marque a franchi le cap des 10 millions de véhicules vendus depuis 2004.

En Europe, la marque a immatriculé 601 765 véhicules, en hausse de 2,9 %. Axée sur le canal des ventes à clients particuliers, Dacia a atteint une part de marché de 7,9 % sur le marché européen des VP vendus sur ce canal, se hissant à la deuxième place du podium.

Ces résultats sont portés par les cinq modèles piliers de la marque, en particulier Sandero, véhicule particulier le plus vendu en Europe tous canaux confondus. Lancé au deuxième trimestre 2025, Bigster est le C-SUV le plus vendu à clients particuliers en Europe au second semestre 2025. Enfin, Spring devient pour la première fois le véhicule électrique du segment A le plus vendu tous canaux confondus.

En 2025, Dacia a également poursuivi l'électrification de sa gamme. Grâce à Duster et Bigster, les ventes d'hybrides ont plus que doublé (+121,7 %), représentant désormais 19,2 % des ventes totales de VP de la marque (+10,3 points). Un véhicule Dacia vendu sur quatre est électrifié, soit deux fois plus qu'en 2024.

En 2026, la marque poursuivra l'électrification de sa gamme et lancera un nouveau véhicule électrique de segment A. La marque introduira également une nouvelle voiture thermique et hybride sur le segment C.

Marque Alpine

Une croissance à trois chiffres

En 2025, la marque Alpine a réalisé une performance historique sur le segment automobile premium, dépassant pour la première fois les 10 000 immatriculations, avec 10 970 unités, enregistrant une croissance à trois chiffres (+139,2 %). Cette dynamique a été portée par de solides performances sur l'ensemble de ses marchés européens, notamment la France (+89,5 %), le Royaume-Uni (+369,5 %) et l'Allemagne (+133,5 %), par le leadership confirmé de l'Alpine A110 dans la catégorie des coupés sportifs biplaces (2 681 unités), ainsi que par le lancement réussi de l'Alpine A290, avec 8 198 unités vendues. Lancée fin 2025, l'Alpine A390, nouveau véhicule du *Dream Garage* d'Alpine et premier sport fastback de la marque, soutiendra l'expansion d'Alpine en lui permettant de séduire de nouveaux clients.

L'empreinte internationale d'Alpine s'est renforcée avec l'ouverture de 15 nouveaux points de vente, portant le total à 169 *Alpine Store* et *Atelier Alpine* dans 25 pays, une dynamique de croissance appelée à se poursuivre en 2026. Le dynamisme de

la marque en matière de stratégie produit et d'innovation, ancré dans son héritage de la compétition et son expertise en ingénierie, positionne Alpine comme un acteur clé du marché des voitures de sport haut de gamme, tout en préparant son développement futur et son électrification.

2.1.2 Statistiques commerciales et de production

2.1.2.1 Ventes mondiales du Groupe

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

<https://www.renaultgroup.com/finance/publications/>

2.1.2.2 Production mondiale du Groupe

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (En unités)	2025 ²	2024	Variation (En %)
PRODUCTION MONDIALE USINES RENAULT GROUP¹	2 333 243	2 283 253	2,2%
<i>Dont production pour les partenaires :</i>	119 172	128 997	-7,6%
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT GROUP (En unités)	2025 ²	2024	Variation (En %)
PRODUCTION DE PARTENAIRES³ POUR RENAULT GROUP	99 455	130 006	-23,5%

(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) Karsan Otomotiv, Nissan, filiales chinoises : eGT (25%).

2.2 Financement des ventes

Dans un marché automobile en légère progression de 2,6 %, Mobilize Financial Services voit ses nouveaux financements croître de 3,3 % par rapport à 2024.

Mobilize Financial Services a financé 1 270 556 dossiers sur l'année 2025, volume en progression par rapport à l'année 2024 (+1,7 %). L'activité Financements VO affiche un léger recul par rapport à l'année 2024 (-0,7%), pour s'établir à 308 614 dossiers financés.

Le taux d'intervention s'élève à 41,1 % en progrès de 0,2 points par rapport à 2024.

Les nouveaux financements (hors cartes et prêts personnels) s'élèvent à 22,3 milliards d'euros, soit une hausse de 3,3 % qui s'explique par la croissance des immatriculations et la hausse des montants moyens financés.

Au global, les actifs productifs moyens s'établissent à 59,3 milliards d'euros, soit une hausse de 5,9 % par rapport à l'année 2024 :

- Les actifs productifs moyens (APM) liés à l'activité Clientèle s'établissent à 47,9 milliards d'euros sur l'année 2025. Ils progressent de 6,3 %, portés par la croissance des nouveaux financements depuis début 2023, du fait de l'évolution des montants moyens financés, impactant donc positivement le portefeuille clientèle.
- Les actifs productifs moyens liés à l'activité Réseau progressent de 4,2 %, pour atteindre 11,4 milliards d'euros.

MOBILIZE FINANCIAL SERVICES FINANCING PERFORMANCE

		2025	2024	Variation (En %)
Nouveaux dossiers Financements	En milliers	1 271	1 249	+1,7
Nouveaux financements	En Mds€	22,3	21,5	+3,3
Actifs productifs moyens (APM)	En Mds€	59,3	56,0	+5,9
Taux d'intervention ¹	%	41,1	40,8	+0,2

¹ Les contrats d'affacturage sur les sociétés de location courte durée ont été exclus à partir de 2025. Ces contrats représentaient 33k contrats en 2024, soit un impact positif de 1,5 point sur le taux de pénétration. Un proforma a été réalisé sur les chiffres 2024.

TAUX D'INTERVENTION¹ PAR REGION

	2025 (En %)	2024 (En %)	Variation (En points)
Europe	42,5	42,7	-0,2
Amérique Latine	36,4	33,6	+2,7
Afrique Moyen-Orient et Asie Pacifique	33,1	29,0	+4,1
Eurasie	0,0	0,0	+0,0
Mobilize Financial Services	41,1	40,8	+0,2

¹Les contrats d'affacturage sur les sociétés de location courte durée ont été exclus à partir de 2025. Ces contrats représentaient 33K contrats en 2024, soit un impact positif de 1,5 point sur le taux de pénétration. Un proforma a été réalisé sur les chiffres 2024.

PERFORMANCE FINANCEMENT DE MOBILIZE FINANCIAL SERVICES

		2025	2024	Variation
Nouveaux dossiers services	En milliers	3 615	3 701	-2,3%
Taux d'intervention services	En %	157,8%	164,3%	-6,5 pts

3 Résultats financiers

Synthèse

		2025	2024	Variation
Ventes mondiales Groupe	Milliers de véhicules	2 337	2 265	+3,2%
Chiffre d'affaires Groupe	M€	57 922	56 232	+1 690
Marge opérationnelle Groupe	M€	3 632	4 263	-631
<i>en % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>% CA</i>	<i>6,3%</i>	<i>7,6%</i>	<i>-1,3 pt</i>
Autres produits et charges opérationnels	M€	-11 499	-1 687	-9 812
<i>dont moins-value sur la cession d'actions Nissan</i>	<i>M€</i>	<i>-9 315</i>	<i>-1 527</i>	<i>-7 788</i>
Résultat d'exploitation	M€	-7 867	2 576	-10 443
Résultat financier	M€	-208	-517	+309
Contribution entreprises associées	M€	-2 198	-521	-1 677
<i>Dont Nissan</i>	<i>M€</i>	<i>-2 331</i>	<i>-483</i>	<i>-1 848</i>
Résultat net	M€	-10 795	891	-11 686
Résultat net, part du Groupe	M€	-10 931	752	-11 683
Résultat net par action	Euros	-39,99	2,76	-42,75
Résultat net, part du groupe, ajusté des impacts Nissan ¹	M€	715	2 762	-2 047
Résultat net par action, ajusté des impacts Nissan ¹	Euros	2,62	10,14	-7,52
Free cash flow de l'Automobile ²	M€	1 473	2 883	-1 410
Position nette de liquidité de l'Automobile	M€	7 370	7 096	+274
		<i>au 31/12/2025</i>	<i>au 31/12/2024</i>	
Capitaux propres	M€	22 296	31 102	-8 806
		<i>au 31/12/2025</i>	<i>au 31/12/2024</i>	
Actifs productifs moyens du Financement des ventes	Mds€	56,0	59,3	-5,6%

(1) 2024 : contribution positive de +211 millions d'euros des sociétés associées, dépréciation de -694 millions d'euros de l'investissement dans Nissan et moins-value de -1 527 millions d'euros sur la cession des actions Nissan.

2025 : contribution négative de -2 331 millions d'euros des sociétés associées et perte de -9 315 millions d'euros liée à l'évolution du traitement comptable de la participation dans Nissan.

(2) Free cash flow de l'Automobile : 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€)	2025					2024					Variation (%)				
	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année	T1	T2	T3	T4	Année
Automobile	10 128	14 362	9 816	17 136	51 442	10 446	13 926	9 347	16 800	50 519	-3,0	+3,1	+5,0	+2,0	+1,8
Financement des ventes	1 524	1 582	1 587	1 696	6 389	1 246	1 309	1 340	1 749	5 644	+22,3	+20,9	+18,4	-3,0	+13,2
Services de Mobilité	23	21	23	24	91	15	16	14	24	69	+53,3	+31,3	+64,3	+0,0	+31,9
Total	11 675	15 965	11 426	18 856	57 922	11 707	15 251	10 701	18 573	56 232	-0,3	+4,7	+6,8	+1,5	+3,0

Le **chiffre d'affaires du Groupe** atteint 57 922 millions d'euros, en progression de 3,0 % par rapport à 2024. À taux de change constants¹, il augmente de 4,5 %.

Le **chiffre d'affaires de l'Automobile** atteint 51 442 millions d'euros, en progression de 1,8 % par rapport à 2024. Il comprend -1,6 point d'effet de change négatif (soit -814 millions d'euros) essentiellement lié à la dévaluation de la Livre turque et du Peso argentin. À taux de change constants³, il progresse de 3,4 %, en raison notamment des éléments suivants :

- Un **effet volume** positif de 0,7 point lié à l'augmentation des immatriculations de 3,2 %, partiellement contrebalancée par un moindre restockage chez les concessionnaires en 2025 par rapport à 2024.
Au 31 décembre 2025, les stocks totaux de véhicules neufs s'élèvent à 539 000 véhicules (442 000 chez les concessionnaires indépendants et 97 000 au niveau du Groupe) et sont à un niveau équilibré pour gérer les opérations.
- Un **effet mix produit** positif de +3,2 points, grâce aux lancements récents du Groupe (Dacia Bigster, Renault Symbioz, Renault 5, Alpine A290, Renault 4, Renault Koleos...). Cet effet continuera à être positif en 2026 grâce aux nouveaux lancements.
- Un **effet prix** légèrement négatif de -0,2 point, en raison des conditions de marchés qui restent difficiles en Europe avec de la pression commerciale. Une partie des effets de change négatifs est compensée par des augmentations de prix. En cohérence avec sa stratégie centrée sur la valeur, la politique de prix du Groupe maintient une attention forte sur les valeurs résiduelles, qui sont un facteur clé de la performance à long terme.
- Un **effet mix géographique** négatif de -0,5 point, principalement lié à la croissance des ventes hors Europe.
- Un **effet des ventes à partenaires** légèrement négatif de -0,1 point. Cette évolution s'explique principalement par des facturations non récurrentes de R&D à partenaires au 1^{er} semestre 2024 et par la déconsolidation, fin mai 2024, des ventes de moteurs de Horse à des partenaires, partiellement compensées par les effets positifs de nos programmes avec nos partenaires et de l'impact de l'intégration de RNAIPL (Renault Nissan Automotive India Private Ltd) dans le périmètre de consolidation depuis le 1^{er} août 2025.
- Un **effet « Autres »** positif de + 0,3 point, bénéficiant principalement de la performance des activités d'après-vente et de distribution.

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(€ million)	2025	2024	Change
Automotive	2 184	2 996	-812
<i>% of division revenues</i>	<i>4,2%</i>	<i>5,9%</i>	<i>-1,7 pts</i>
Sales financing	1 468	1 295	+173
Mobility Services	-20	-28	+8
Total	3 632	4 263	-631
<i>% of Group revenues</i>	<i>6,3%</i>	<i>7,6%</i>	<i>-1,3 pts</i>

Le **Groupe** enregistre une **marge opérationnelle** de 3 632 millions d'euros, soit 6,3 % du chiffre d'affaires, par rapport à 4 263 millions d'euros et 7,6 % en 2024.

La **marge opérationnelle de l'Automobile** s'élève à 4,2 % du chiffre d'affaires de l'Automobile, soit 2 184 millions d'euros, contre 2 996 millions d'euros en 2024. Cette évolution s'explique principalement par les éléments suivants :

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

- Un **impact de change négatif** de -282 millions d'euros, principalement lié à l'effet négatif du Peso argentin. L'impact positif de la Livre turque sur les coûts de production compense l'augmentation des ventes du Groupe en Turquie.
- Un **effet volume** positif de +186 millions d'euros.
- Les **effets prix/mix/enrichissement et coûts** combinés représentent -341 millions d'euros. Cette évolution reflète l'augmentation de la pression commerciale, principalement en Europe, la progression du mix de véhicules électriques et la croissance des ventes à l'international. Elle inclut également un effet négatif lié à la baisse des ventes de véhicules utilitaires dont les marges sont supérieures à la marge moyenne du Groupe. Ces effets ont été partiellement compensés par un programme de gestion des coûts efficace qui a permis l'atteinte de la cible de réduction du coût des ventes variable de 400 euros par véhicule en 2025, notamment grâce une forte performance des achats qui commence à bénéficier des synergies sur les moteurs fournis par Horse Powertrain. Cette performance coûts a été contrebalancée dans une certaine mesure par une hausse des coûts de garantie (-160 millions d'euros).
- Un effet négatif de la **R&D** de -87 millions d'euros principalement lié à une base de comparaison défavorable en raison d'une facturation non récurrente de R&D à des partenaires au 1^{er} semestre 2024.
- Une amélioration des **frais généraux** de +59 millions d'euros grâce à un contrôle strict des dépenses.
- Un effet « **Autres** » de -59 millions d'euros.
- **Horse** (déconsolidé depuis le 31 mai 2024) : -279 millions d'euros en 2025 par rapport à 2024 liés à l'impact de la déconsolidation détaillé dans le communiqué de presse des résultats du 1^{er} semestre 2025.

La contribution de **Mobilize Financial Services** (Financement des Ventes) à la marge opérationnelle du Groupe atteint 1468 millions d'euros par rapport à 1295 millions d'euros en 2024. Cette performance s'explique principalement par le développement des offres de financement et de services comme levier clé de la stratégie marketing du Groupe, particulièrement pour les véhicules électriques.

3.1.2 Free cash-flow

(€ million)	2025	2024	Change
Cash flow (excluding dividends from Nissan and the Sales Financing segment) before interest and tax	+4 144	+4 260	-116
<i>o/w restructuring costs</i>	-300	-379	+79
Dividends received from Mobilize Financial Services	+300	+600	-300
Change in the working capital requirement	-190	+844	-1 034
Tangible and intangible investments net of disposals	-2 869	-2 915	+46
<i>o/w assets sales</i>	+70	+94	-24
Leased vehicles and batteries	+88	+94	-6
Automotive free cash flow	+1 473	+2 883	-1 410

La **capacité d'autofinancement de l'activité Automobile** atteint 4 744 millions d'euros en 2025. Elle inclut 300 millions d'euros de dividendes reçus de Mobilize Financial Services, dont 150 millions d'euros au titre de l'exercice 2024 et 150 millions d'acompte sur dividende au titre de l'exercice 2025.

Hors impact des cessions d'actifs, le montant des dépenses totales de CAPEX et R&D nets du Groupe s'élève à 4 012 millions d'euros, soit 6,9 % du chiffre d'affaires contre 7,2 % en 2024. Les cessions d'actifs représentent 71 millions d'euros, contre 94 millions d'euros en 2024. Le taux de CAPEX et R&D nets du Groupe s'élève à 6,8 % du chiffre d'affaires en incluant les cessions d'actifs.

Le **free cash-flow de l'Automobile** s'élève à 1 473 millions d'euros. Il inclut 300 millions d'euros de coûts de restructuration ainsi qu'une variation négative du besoin en fonds de roulement (BFR) de 190 millions d'euros reflétant la volonté du Groupe d'avoir une gestion durablement saine du BFR. Dans ce contexte, Renault Group vise à dénouer, en 2025 et 2026, la variation significativement positive de 844 millions d'euros du BFR enregistrée fin 2024.

3.1.3 Investissements et frais de Recherche et Développement

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

2025 (En M€)	Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	Frais de développement capitalisés	Total
Automobile	1 589	1 280	2 869
Financement des ventes	56	0	56
Services de Mobilité	39	9	48
Total	1 684	1 289	2 973

Les investissements bruts totaux de 2025 enregistrent une baisse par rapport à 2024. Les investissements réalisés cette année ont été principalement consacrés au déploiement de la gamme électrique (Twingo), au développement de la gamme Alpine (A390), au renouvellement de la gamme au Mercosur, en Turquie et en Inde, ainsi qu'à la gamme de véhicules utilitaires (Master ICE).

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSTATÉS EN RÉSULTAT

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

(En M€)	2025	2024	Variation
Dépenses de R&D	-2 631	-2 668	+37
Frais de développement capitalisés	1 289	1 163	+126
<i>Taux de capitalisation des frais de développement</i>	<i>49,0 %</i>	<i>43,6 %</i>	<i>+5,4 pts</i>
Amortissements des frais de développement capitalisés	-830	-769	-61
Frais de R&D bruts constatés en résultat⁽¹⁾	-2 172	-2 274	+102

(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).

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

(En M€)	2025	2024	Variation
Investissements corporels nets des cessions (hors véhicules et batteries immobilisés donnés en location) et incorporels (hors frais de développement capitalisés)	1 684	1 793	-109
Dépenses d'investissements corporels refacturées à des tiers et autres	-109	-75	-34
Investissements industriels et commerciaux nets hors frais de développement capitalisés (1)	1 575	1 718	-143
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>2,7%</i>	<i>3,1%</i>	<i>-0,4 pts</i>
Dépenses de R&D	2 631	2 668	-37
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	-265	-414	+149
Dépenses de R&D nettes (2)	2 366	2 254	+112
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>4,1%</i>	<i>4,0%</i>	<i>+0,1 pts</i>
Investissements et dépenses de R&D nets (1) + (2)	3 941	3 972	-31
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>6,8%</i>	<i>7,1%</i>	<i>-0,3 pts</i>
Investissements et dépenses de R&D nets hors cessions	4 012	4 066	-54
<i>En % du chiffre d'affaires Groupe</i>	<i>6,9%</i>	<i>7,2%</i>	<i>-0,3 pts</i>

3.1.4 Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2025

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

Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2024	+7 096
<i>Free cash flow 2025</i>	<i>+1 473</i>
Dividendes reçus	+0
Dividendes payés aux actionnaires de Renault et aux actionnaires minoritaires	-697
Investissements financiers et autres	-502
Position nette financière de l'Automobile au 31 décembre 2025	+7 370

Au 31 décembre 2025, la **position financière nette de l'Automobile** s'élève à 7 370 millions d'euros, contre 7 096 millions d'euros au 31 décembre 2024. Cette évolution s'explique par le *free cash-flow* élevé et inclut -697 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires, -186 millions d'euros d'investissements financiers nets (principalement Free To X) ainsi que l'impact de l'acquisition et consolidation de RNAIPL à hauteur de +76 millions d'euros.

POSITION NETTE FINANCIÈRE DE L'AUTOMOBILE

(En M€)	31 déc. 2025	31 déc. 2024
Passifs financiers non courants	-3 958	-5 574
Passifs financiers courants	-5 086	-4 580
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	+402	+718
Actifs financiers courants	+1 509	+1 183
Trésorerie et équivalents de trésorerie	+14 503	+15 349
Position nette de financière de l'Automobile	+7 370	+7 096

La réserve de liquidité de l'**Automobile** s'établit à 17,7 milliards d'euros au 31 décembre 2025. Cette réserve est constituée de :

- 14,5 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie minorés de 0,1 milliard de trésorerie à tiers.
- 3,3 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour **Mobilize Financial Services (ex RCI Banque)**, au 31 décembre 2025, les sécurités disponibles s'élèvent à 13 milliards d'euros. Elles comprennent :

- 4,7 milliards d'euros d'accords de crédits confirmés non tirés ;
- 4,4 milliards d'euros de créances mobilisables en banque centrale ;
- 3,4 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ;
- 0,5 milliard d'euros d'actifs financiers (hors HQLA).

3.2 Comptes consolidés condensés

3.2.1.	Compte de résultat consolidé	20
3.2.2.	Résultat global consolidé	21
3.2.3.	Situation financière consolidée	22
3.2.4.	Variation des capitaux propres consolidés.....	23
3.2.5.	Flux de trésorerie consolidés	24
3.2.6.	Notes annexes aux comptes consolidés	25
3.2.6.1.	Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions	25
A.	Informations par secteur opérationnel	26
A.1.	Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel.....	26
A.2.	Situation financière consolidée par secteur opérationnel.....	27
A.3.	Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.....	29
A.4.	Autres informations relatives au secteur Automobile : position nette de liquidité, <i>free cash flow</i> opérationnel et ROCE	31
B.	Informations par Régions	32

3.2.1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	2025	2024
Chiffre d'affaires	4	57 922	56 232
Coûts des biens et services vendus		(46 875)	(44 500)
Frais de recherche et développement	<i>10-A</i>	(2 172)	(2 274)
Frais généraux et commerciaux		(5 243)	(5 195)
Autres produits et charges d'exploitation	<i>6</i>	(11 499)	(1 687)
<i>Autres produits d'exploitation</i>		<i>62</i>	<i>798</i>
<i>Autres charges d'exploitation</i>		<i>(11 561)</i>	<i>(2 485)</i>
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾		(7 867)	2 576
Coût de l'endettement financier net		(69)	104
<i>Coût de l'endettement financier brut</i>		<i>(350)</i>	<i>(336)</i>
<i>Produits relatifs à la trésorerie et aux placements</i>		<i>281</i>	<i>440</i>
Autres produits et charges financiers		(139)	(62)
Résultat financier	7	(208)	(517)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		(2 198)	(521)
<i>Nissan</i>	<i>12</i>	<i>(2 331)</i>	<i>(483)</i>
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	<i>13</i>	<i>133</i>	<i>(38)</i>
Résultat avant impôts		(10 273)	1 538
Impôts courants et différés	<i>8</i>	(522)	(647)
RESULTAT NET		(10 795)	891
Résultat net - part des actionnaires de la société mère		(10 931)	752
Résultat net - part des participations ne donnant pas le contrôle		136	139
Résultat net de base par action (en euros) ⁽²⁾		(39,99)	2,76
Résultat net dilué par action (en euros) ⁽²⁾		(39,99)	2,72
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
<i>Pour le résultat net de base par action</i>	<i>9</i>	<i>273 380</i>	<i>272 374</i>
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	<i>9</i>	<i>273 380</i>	<i>276 883</i>

(1) Le résultat d'exploitation inclut en 2025 la perte liée à la modification du mode de comptabilisation de la participation dans Nissan pour (9 315) millions d'euros (Note 6-B).

(2) Résultat net - part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué. S'agissant d'un résultat net - part des actionnaires de la société mère en perte, il n'est pas tenu compte de l'effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiements fondés sur des actions (Note 9).

3.2.2. Résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2025			2024		
	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
Résultat net	(10 273)	(522)	(10 795)	1 538	(647)	891
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	261	(16)	245	(75)	9	(66)
<i>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</i>	99	(16)	83	(79)	9	(70)
<i>Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres et autres</i>	162	-	162	4	-	4
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	2 454	(33)	2 421	745	(21)	724
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽¹⁾</i>	1 297	-	1 297	240	-	240
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes</i>	(130)	-	(130)	277	-	277
<i>Couverture partielle de l'investissement dans Nissan ⁽¹⁾</i>	1 131	-	1 131	202	-	202
<i>Couvertures de flux de trésorerie</i>	153	(32)	121	23	(20)	3
<i>Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres</i>	3	(1)	2	3	(1)	2
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	2 715	(49)	2 666	670	(12)	658
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	(76)	-	(76)	121	-	121
<i>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</i>	(75)	-	(75)	119	-	119
<i>Autres éléments</i>	(1)	-	(1)	2	-	2
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	(877)	-	(877)	(426)	-	(426)
<i>Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger</i>	(862)	-	(862)	(448)	-	(448)
<i>Autres éléments</i>	(15)	-	(15)	22	-	22
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	(953)	-	(953)	(305)	-	(305)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	1 762	(49)	1 713	365	(12)	353
RÉSULTAT GLOBAL	(8 511)	(571)	(9 082)	1 903	(659)	1 244
<i>Dont part des actionnaires de la société mère</i>			(9 162)			1 130
<i>Dont part des participations ne donnant pas le contrôle</i>			80			114

(1) Les écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger et la couverture partielle de l'investissement dans Nissan incluent en 2025 le recyclage en résultat net des écarts de conversion de Nissan (Note 6-B).

3.2.3. Situation financière consolidée

ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	5 793	5 164
Immobilisations corporelles	10-B	14 522	13 861
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		4 129	17 063
<i>Nissan</i>	12	-	12 599
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	4 129	4 464
Actifs financiers non courants	22	3 695	1 141
<i>Nissan</i>		2 810	-
<i>Autres actifs financiers non courants</i>		885	1 141
Impôts différés actifs	8	709	631
Autres actifs non courants	17	1 449	1 053
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		30 297	38 913
Actifs courants			
Stocks	14	5 622	5 468
Créances de Financement des ventes	15	56 825	54 355
Créances clients de l'Automobile	16	1 471	990
Actifs financiers courants	22	1 671	1 673
Créances d'impôts courants	17	314	278
Autres actifs courants	17	4 796	5 147
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	20 014	22 542
TOTAL ACTIFS COURANTS		90 713	90 453
TOTAL ACTIFS		121 010	129 366

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(262)	(281)
Réévaluation des instruments financiers		212	(93)
Écart de conversion		(1 656)	(2 833)
Réserves		28 516	27 852
Résultat net - part des actionnaires de la société mère		(10 931)	752
Capitaux propres - part des actionnaires de la société mère		20 791	30 309
Capitaux propres - part des participations ne donnant pas le contrôle		1 505	793
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	22 296	31 102
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	899	924
Provisions pour engagements de retraite et assimilés - part à plus d'un an	19	1 063	1 113
Provisions pour risques et charges - part à plus d'un an	20	1 794	1 272
Passifs financiers non courants	23	5 292	7 266
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines - part à plus d'un an	21	436	275
Autres passifs non courants	21	757	865
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		10 241	11 715
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés - part à moins d'un an	19	18	17
Provisions pour risques et charges - part à moins d'un an	20	1 323	1 083
Passifs financiers courants	23	4 633	3 986
Dettes de Financement des ventes	23	60 420	60 438
Fournisseurs		10 636	9 809
Dettes d'impôts courants	21	305	370
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines - part à moins d'un an	21	4	-
Autres passifs courants	21	11 134	10 846
TOTAL PASSIFS COURANTS		88 473	86 549
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		121 010	129 366

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 ⁽¹⁾	Réserves ⁽²⁾	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2023	295 722	1127	3 785	(212)	(111)	(3 140)	26 105	2 198	29 752	882	30 634
Résultat net 2024								752	752	139	891
Autres éléments du résultat global					18	307	53		378	(25)	353
RÉSULTAT GLOBAL 2024					18	307	53	752	1130	114	1244
Affectation du résultat net 2023							2 198	(2 198)	-		-
Distribution							(507)		(507)	(111)	(618)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				(69)					(69)		(69)
Variations des parts d'intérêts					-	-	3		3	(92)	(89)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres					-		-		-	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024	295 722	1127	3 785	(281)	(93)	(2 833)	27 852	752	30 309	793	31 102
Résultat net 2025								(10 931)	(10 931)	136	(10 795)
Autres éléments du résultat global					279	1 492	(2)		1 769	(56)	1 713
RÉSULTAT GLOBAL 2025					279	1 492	(2)	(10 931)	(9 162)	80	(9 082)
Affectation du résultat net 2024							752	(752)	-		-
Distribution							(601)		(601)	(80)	(681)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				19					19		19
Variations des parts d'intérêt					26	(315)	544		255	712	967
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres					-		(29)		(29)	-	(29)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025	295 722	1127	3 785	(262)	212	(1 656)	28 516	(10 931)	20 791	1 505	22 296

(1) Les écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger et la couverture partielle de l'investissement dans Nissan incluent en 2025 le recyclage en résultat net des écarts de conversion de Nissan (Note 6-B).

(2) La variation des réserves correspond principalement aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2025 sont commentés en Note 18.

3.2.5. Flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	2025	2024
Résultat net		(10 795)	891
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie :			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur		4 239	3 183
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		2 198	521
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	10 993	1 807
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		28	80
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽¹⁾		6 663	6 482
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽²⁾		-	142
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(2 322)	(2 514)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(628)	(2 105)
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes		(2 950)	(4 619)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	3 408	5 133
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(3 361)	(2 833)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		84	3 420
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		208	(198)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		339	5 522
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(1 552)	(826)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	26-B	577	1 096
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation avant intérêts et impôts		3 077	7 797
Intérêts reçus		272	429
Intérêts payés		(328)	(321)
Impôts courants (payés) / reçus		(682)	(744)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		2 339	7 161
Investissements incorporels et corporels	26-C	(3 044)	(3 050)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		71	94
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(56)	(211)
Acquisitions d'autres participations		(216)	(445)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	(71)
Cessions d'autres participations ⁽³⁾		19	1 273
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(71)	375
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(3 297)	(2 035)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(635)	(536)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁴⁾		465	17
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(80)	(111)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(64)	(159)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(314)	(789)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	1 383	-
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(2 290)	(1 578)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(114)	(867)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	23-B	(1 021)	(2 445)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(1 335)	(3 234)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(2 293)	1 892

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

(2) Correspond aux dividendes Nissan (142 millions d'euros en 2024).

(3) Correspond principalement à l'encaissement du produit de la vente des actions Nissan (358 millions d'euros au 1^{er} semestre 2024, 494 millions d'euros au 2nd semestre 2024).

(4) Inclut l'émission des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée pour un montant de 400 millions d'euros (Note 18).

<i>(en millions d'euros)</i>	2025	2024
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	22 542	20 677
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(2 293)	1 892
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(235)	(27)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	20 014	22 542

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

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 »** : ce secteur comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers 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 HORSE Powertrain Ltd.
- **« 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 les activités de services et de charge dans les nouvelles mobilités.

Le résultat sectoriel examiné régulièrement par la Leadership Team (Note 27), identifié comme le « principal décideur opérationnel », est la marge opérationnelle dont la définition est détaillée dans la Note 2-F.

A. Informations par secteur opérationnel

A.1. Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2025					
Chiffre d'affaires externe au Groupe	51 442	6 389	91	-	57 922
Chiffre d'affaires intersecteurs	56	22	3	(81)	-
Chiffre d'affaires du secteur	51 498	6 411	94	(81)	57 922
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	2 184	1 468	(20)	-	3 632
Résultat d'exploitation ⁽²⁾	(8 931)	1 101	(37)	-	(7 867)
Résultat financier ⁽³⁾	120	(20)	(8)	(300)	(208)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(2 178)	6	(26)	-	(2 198)
Résultat avant impôts	(10 989)	1 087	(71)	(300)	(10 273)
Impôts courants et différés	(168)	(356)	2	-	(522)
Résultat net	(11 157)	731	(69)	(300)	(10 795)

(1) 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.

(2) Le résultat d'exploitation inclut en 2025 la perte liée à la modification du mode de comptabilisation de la participation dans Nissan pour (9 315) millions d'euros (Note 6-B).

(3) 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 2025, un dividende de 300 millions d'euros a été versé.

(en millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2024					
Chiffre d'affaires externe au Groupe	50 519	5 644	69	-	56 232
Chiffre d'affaires intersecteurs	51	18	2	(71)	-
Chiffre d'affaires du secteur	50 570	5 662	71	(71)	56 232
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	2 998	1 295	(28)	(2)	4 263
Résultat d'exploitation	1 361	1 232	(15)	(2)	2 576
Résultat financier ⁽²⁾	132	(50)	1	(600)	(517)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(524)	3	-	-	(521)
Résultat avant impôts	969	1 185	(14)	(602)	1 538
Impôts courants et différés	(437)	(210)	-	-	(647)
Résultat net	532	975	(14)	(602)	891

(1) 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.

(2) 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 2024, un dividende de 600 millions d'euros a été versé.

A.2. Situation financière consolidée par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
31 décembre 2025					
ACTIFS					
Actifs non courants					
Immobilisations incorporelles et corporelles, et goodwill	16 338	3 772	205	-	20 315
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	4 021	84	24	-	4 129
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	9 825	11	-	(6 968)	2 868
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	969	-	-	(142)	827
Impôts différés actifs	404	303	2	-	709
Autres actifs non courants	1 408	37	5	(1)	1 449
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	32 965	4 207	236	(7 111)	30 297
Actifs courants					
Stocks	5 576	41	5	-	5 622
Créances sur la clientèle	1 517	57 243	25	(489)	58 296
Actifs financiers courants	1 535	948	-	(812)	1 671
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 115	5 891	26	(3 922)	5 110
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 503	5 524	44	(57)	20 014
TOTAL ACTIFS COURANTS	26 246	69 647	100	(5 280)	90 713
TOTAL ACTIFS	59 211	73 854	336	(12 391)	121 010
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS					
Capitaux propres	21 929	7 344	(4)	(6 973)	22 296
Passifs non courants					
Provisions – part à plus d'un an	2 722	571	-	-	3 293
Passifs financiers non courants	3 958	1 334	143	(143)	5 292
Impôts différés passifs	132	765	2	-	899
Autres passifs non courants	449	304	5	(1)	757
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	7 261	2 974	150	(144)	10 241
Passifs courants					
Provisions – part à moins d'un an	1 305	39	1	-	1 345
Passifs financiers courants	5 086	-	81	(534)	4 633
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	10 952	61 173	42	(1 111)	71 056
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 678	2 324	66	(3 629)	11 439
TOTAL PASSIFS COURANTS	30 021	63 536	190	(5 274)	88 473
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	59 211	73 854	336	(12 391)	121 010

<i>(en millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
31 décembre 2024					
ACTIFS					
Actifs non courants					
Immobilisations incorporelles et corporelles, et goodwill	16 015	2 890	120	-	19 025
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	16 949	113	1	-	17 063
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 648	10	-	(6 600)	58
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	1 233	(1)	1	(150)	1 083
Impôts différés actifs	402	229	-	-	631
Autres actifs non courants	997	55	2	(1)	1 053
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	42 244	3 296	124	(6 751)	38 913
Actifs courants					
Stocks	5 425	39	4	-	5 468
Créances sur la clientèle	999	54 804	15	(473)	55 345
Actifs financiers courants	1 213	1 266	-	(806)	1 673
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 415	6 180	25	(4 195)	5 425
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 349	7 166	39	(12)	22 542
TOTAL ACTIFS COURANTS	26 401	69 455	83	(5 486)	90 453
TOTAL ACTIFS	68 645	72 751	207	(12 237)	129 366
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS					
Capitaux propres	31 135	6 655	(84)	(6 604)	31 102
Passifs non courants					
Provisions – part à plus d'un an	2 313	348	(1)	-	2 660
Passifs financiers non courants	5 574	1 678	165	(151)	7 266
Impôts différés passifs	204	720	1	(1)	924
Autres passifs non courants	549	307	9	-	865
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	8 640	3 053	174	(152)	11 715
Passifs courants					
Provisions – part à moins d'un an	1 066	34	2	(2)	1 100
Passifs financiers courants	4 580	-	62	(656)	3 986
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	10 026	61 047	28	(854)	70 247
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	13 199	1 962	24	(3 969)	11 216
TOTAL PASSIFS COURANTS	28 871	63 043	116	(5 481)	86 549
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	68 645	72 751	207	(12 237)	129 366

A.3. Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2025					
Résultat Net ⁽¹⁾	(11 157)	731	(69)	(300)	(10 795)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie :					
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 432	786	21	-	4 239
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	2 179	(5)	25	(1)	2 198
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	10 366	630	4	(7)	10 993
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	27	1	-	-	28
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽²⁾	4 847	2 143	(19)	(308)	6 663
Dividendes reçus des sociétés cotées	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	(2 890)	-	(60)	(2 950)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	394	-	(55)	339
Variation des actifs immobilisés donnés en location	88	(1 641)	1	-	(1 552)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	(190)	717	48	2	577
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation avant intérêts et impôts	4 745	(1 277)	30	(421)	3 077
Intérêts reçus	287	1	1	(17)	272
Intérêts payés	(351)	-	(15)	38	(328)
Impôts courants (payés) / reçus	(339)	(342)	-	(1)	(682)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	4 342	(1 618)	16	(401)	2 339
Investissements incorporels	(1 377)	(36)	(9)	-	(1 422)
Investissements corporels	(1 562)	(20)	(38)	(2)	(1 622)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	70	-	1	-	71
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(68)	-	12	-	(56)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(264)	24	(15)	58	(197)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(172)	-	-	101	(71)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 373)	(32)	(49)	157	(3 297)
Flux de trésorerie avec les actionnaires ⁽³⁾	(667)	79	32	242	(314)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(984)	-	8	(45)	(1 021)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(1 651)	79	40	197	(1 335)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(682)	(1 571)	7	(47)	(2 293)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	15 349	7 166	39	(12)	22 542
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(682)	(1 571)	7	(47)	(2 293)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(164)	(71)	(2)	2	(235)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	14 503	5 524	44	(57)	20 014

(1) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile. En 2025, 300 millions d'euros de dividendes ont été versés.

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

(3) Inclut l'émission des Titres Super Subordonnés à Durée Indéterminée par le Financement des ventes pour un montant de 400 millions d'euros (Note 18).

<i>(en millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2024					
Résultat Net ⁽¹⁾	532	975	(14)	(602)	891
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie :					
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	2 526	659	(2)	-	3 183
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	524	(3)	-	-	521
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	1 554	263	1	(11)	1 807
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	80	-	-	-	80
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽²⁾	5 216	1 894	(15)	(613)	6 482
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	142	-	-	-	142
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	(4 732)	-	113	(4 619)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	5 502	-	20	5 522
Variation des actifs immobilisés donnés en location	94	(919)	(1)	-	(826)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	844	249	1	2	1 096
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation avant intérêts et impôts	6 296	1 994	(15)	(478)	7 797
Intérêts reçus	459	(2)	-	(28)	429
Intérêts payés	(354)	-	7	26	(321)
Impôts courants (payés) / reçus	(461)	(283)	-	-	(744)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 940	1 709	(8)	(480)	7 161
Investissements incorporels	(1 273)	(19)	(10)	14	(1 288)
Investissements corporels	(1 736)	(5)	(21)	-	(1 762)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	94	-	14	(14)	94
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(77)	(205)	-	-	(282)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres ⁽⁴⁾	761	41	(17)	43	828
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	393	-	5	(23)	375
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(1 838)	(188)	(29)	20	(2 035)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(776)	(617)	46	558	(789)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(2 377)	-	16	(84)	(2 445)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(3 153)	(617)	62	474	(3 234)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	949	904	25	14	1 892
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	14 465	6 225	14	(27)	20 677
Augmentation (diminution) de la trésorerie	949	904	25	14	1 892
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(65)	37	-	1	(27)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	15 349	7 166	39	(12)	22 542

(1) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile. En 2024, 600 millions d'euros de dividendes ont été versés.

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

(3) Correspond aux dividendes Nissan (142 millions d'euros).

(4) Correspond principalement à l'encaissement du produit de la vente des actions Nissan (358 millions d'euros au 1^{er} semestre 2024 et 494 millions au 2nd semestre 2024).

A.4. Autres informations relatives au secteur Automobile : position nette de liquidité, *free cash flow* opérationnel et ROCE

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

Le Groupe inclut dans la position nette de liquidité, 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 liquidité

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Passifs financiers non courants	(3 958)	(5 574)
Passifs financiers courants	(5 086)	(4 580)
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	402	718
Actifs financiers courants	1 509	1 183
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 503	15 349
Position nette de liquidité de l'Automobile	7 370	7 096

Free cash flow opérationnel

(en millions d'euros)	2025	2024
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus de Nissan et du secteur Financement des ventes) avant intérêts et impôts	4 547	4 616
Dividendes reçus du secteur Financement des ventes	300	600
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	(190)	844
Intérêts reçus par l'Automobile	287	459
Intérêts payés par l'Automobile	(351)	(354)
Impôts courants (payés) / reçus	(339)	(461)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 869)	(2 915)
Véhicules et batteries donnés en location	88	94
Free cash flow opérationnel de l'Automobile	1 473	2 883
<i>Donc paiements au titre des dépenses de restructuration ⁽¹⁾</i>	<i>(300)</i>	<i>(379)</i>
Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration	1 773	3 262

(1) Les montants comptabilisés en dépenses de 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Marge opérationnelle	2 184	2 996
Taux d'imposition normatif	28%	28%
Marge opérationnelle après impôts	1 572	2 157
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises hors Nissan	153	(41)
Marge opérationnelle ajustée (A)	1 725	2 116
Immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill	16 338	16 015
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors Nissan ⁽¹⁾	4 021	4 350
Actifs financiers non courants - titres de sociétés hors RCI Banque SA et Nissan ⁽¹⁾	47	48
Besoin en fonds de roulement	(12 463)	(12 938)
Capitaux employés (B)	7 943	7 475
Rentabilité des capitaux employés (ROCE = A/B)	21,7%	28,3%

(1) A compter du 30 juin 2025, les titres Nissan sont classés en actifs financiers non courants du secteur Automobile (Note 12). Ils sont exclus des capitaux employés pour le calcul du ROCE, de même qu'en 2024 lorsqu'ils étaient classés dans les participations dans les entreprises associées et coentreprises du secteur Automobile.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Autres actifs non courants	1 408	997
Stocks	5 576	5 425
Créances sur la clientèle	1 517	999
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 115	3 415
Autres passifs non courants	(449)	(549)
Fournisseurs	(10 952)	(10 026)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	(12 678)	(13 199)
Besoin en fonds de roulement	(12 463)	(12 938)

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	Europe	Amériques	Asie Pacifique	Afrique Moyen-Orient	Eurasie	Total consolidé
2025						
Chiffre d'affaires	45 795	4 744	2 471	1 994	2 918	57 922
<i>dont France</i>	<i>16 488</i>					
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 508	738	1 012	572	485	20 315
<i>dont France</i>	<i>10 958</i>					
2024						
Chiffre d'affaires	44 832	4 684	2 180	1 677	2 859	56 232
<i>dont France</i>	<i>16 841</i>					
Immobilisations corporelles et incorporelles	16 799	646	601	634	345	19 025
<i>dont France</i>	<i>11 108</i>					