



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009

CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



# SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>RENAULT ET LE GROUPE</b>	<b>5</b>
1.1	Présentation de Renault et du Groupe	6
1.2	L'alliance Renault-Nissan	28
<b>2.</b>	<b>LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>45</b>
2.1	Le rapport d'activité	46
2.2	La recherche et développement	64
2.3	La gestion des risques	75
2.4	Les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	88
<b>3.</b>	<b>LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>97</b>
	Renault, entreprise responsable pour un développement durable	98
3.1	L'engagement de responsabilité soci[ét]ale de l'entreprise (RSE)	100
3.2	Performances sociales	113
3.3	Performances environnementales	130
3.4	Notations et indices extra-financiers	145
3.5	Tableaux des objectifs sociétaux, sociaux et environnementaux	147
<b>4.</b>	<b>LE RAPPORT DU PRÉSIDENT</b>	<b>153</b>
4.1	Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	154
4.2	Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	163
4.3	Les procédures de contrôle interne et de management des risques	164
4.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	172
4.5	Annexe : le Règlement intérieur du Conseil d'administration	173
<b>5.</b>	<b>RENAULT ET SES ACTIONNAIRES</b>	<b>181</b>
5.1	Renseignements à caractère général	182
5.2	Renseignements concernant le capital	184
5.3	Marché des titres de Renault	189
5.4	Politique d'information	193
<b>6.</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2010 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS</b>	<b>197</b>
	Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de six résolutions par l'Assemblée générale ordinaire	198
	Deux résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	200
	Dix résolutions relèvent à nouveau de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire	201
<b>7.</b>	<b>LES COMPTES</b>	<b>205</b>
7.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	206
7.2	Comptes consolidés	208
7.3	Les rapports des Commissaires aux comptes	273
7.4	Les comptes sociaux	277
<b>8.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>295</b>
8.1	Attestation du responsable du Document	296
8.2	Informations historiques sur les exercices 2007 et 2008	297
8.3	Annexes sur l'environnement	298
8.4	Tables de concordance	306

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009

---

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 10 FÉVRIER 2010



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2010, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce Document de référence est en ligne sur le site Internet de Renault [www.renault.com](http://www.renault.com)

1.



# RENAULT ET LE GROUPE



---

<b>1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE</b>	<b>6</b>	<b>1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>28</b>
1.1.1 Chiffres clés	6	1.2.1 Objectifs de l'Alliance	28
1.1.2 Historique et faits marquants	7	1.2.2 Structure opérationnelle de l'Alliance	32
1.1.3 Principales activités du Groupe	9	1.2.3 Les synergies	35
1.1.4 Les organes de direction au 1 <sup>er</sup> mars 2010	20	1.2.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2009	40
1.1.5 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	23	1.2.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance	41

## 1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

### 1.1.1 CHIFFRES CLÉS ✦

#### PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES (1)

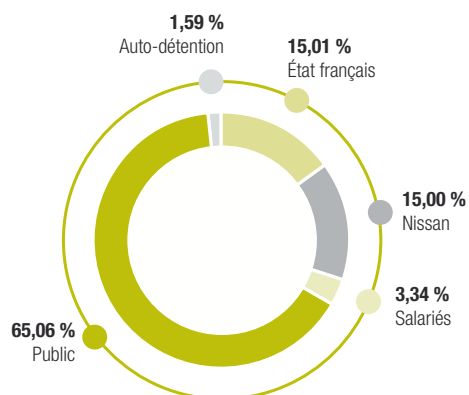
(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	33 712	37 791	40 682
Marge opérationnelle	-396	212	1 354
Part dans le résultat de Nissan Motors	-902	345	1 288
Résultat net - part du Groupe	-3 125	571	2 669
Résultat net par action (en euros)	-12,13	2,23	10,32
Capital	1 086	1 086	1 086
Capitaux propres	16 472	19 416	22 069
Total de bilan	63 978	63 831	68 198
Dividende (en euros)	0 (2)	0	3,8
Capacité d'autofinancement de l'Automobile	1 467	3 061	4 552
Endettement financier net de l'Automobile	5 921	7 944	2 088
Effectif total au 31 décembre	121 422	129 068	130 179

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 7 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 30 avril 2010.

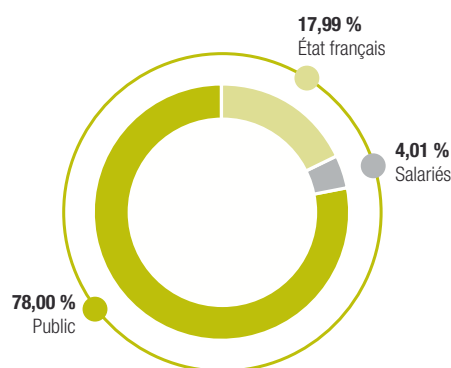
### ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2009

#### RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS



Cf. chapitre 5.2.6.

#### EN % DES DROITS DE VOTE



Cf. chapitre 5.2.1 à 5.2.5.

## 1.1.2 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

### 1898

La société Renault Frères est créée pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile, tels que la première boîte de vitesses à prise directe. Installée à Billancourt (France), elle acquiert une notoriété internationale grâce à ses victoires sportives et se spécialise d'abord dans la construction de véhicules particuliers et de taxis. Durant la Première Guerre mondiale, elle produit de nombreux camions, chars légers et moteurs d'avions.

### 1922

Renault, qui s'est fortement développé dans le domaine des véhicules particuliers et industriels et a établi de nombreux centres de production en France et à l'étranger, devient Société anonyme. La marque Renault arrive progressivement en tête du marché français.

### 1945

Nationalisée en janvier, l'Entreprise prend le nom de Régie Nationale des Usines Renault et concentre sa production sur la 4 CV.

### 1972

La Renault 5 reste un des plus grands succès commerciaux du Groupe.

### LES ANNÉES 1980

Jusqu'au milieu des années 1980, Renault déploie une stratégie de diversification de ses activités dans les domaines industriel, financier et de services, parallèlement à une expansion internationale de ses implantations industrielles et commerciales. La crise traversée par l'Entreprise en 1984 est suivie d'une période de restructuration et de recentrage sur ses métiers de base. En 1987, l'Entreprise renoue avec les bénéfices.

### LES ANNÉES 1990

Renault redevient une Société anonyme en 1990. Cette même année, un accord de coopération étroite est signé avec le groupe Volvo. Les deux groupes procéderont en 1991 à des échanges de participations dans leurs activités automobiles et poids lourds. À la suite de l'abandon du projet de fusion à la fin de l'année 1993, ces participations seront progressivement dénouées.

Le 17 novembre 1994, l'État procède à une ouverture partielle du capital de Renault, étape vers la privatisation qui sera effective en juillet 1996.

L'année de son centenaire, en 1998, Renault inaugure le Technocentre de Guyancourt, qui regroupe ingénierie et *design*, et l'usine de carrosserie-montage de Curitiba au Brésil.

1999 marque une nouvelle dimension de Renault par la signature, le 27 mars à Tokyo, d'une alliance historique avec Nissan. Elle est également celle de l'acquisition d'une nouvelle marque par la prise de participation de 51 % dans le capital du constructeur automobile roumain Dacia.

### 2000

Renault porte sa participation dans Dacia à 80,1 % et acquiert une nouvelle marque Samsung en Corée du Sud.

### 2001

Renault et Volvo réunissent leurs forces dans le poids lourd pour former le deuxième acteur mondial. Renault devient l'actionnaire principal du groupe Volvo avec 20 % de son capital, après lui avoir cédé 100 % du groupe Renault V.I./Mack.

### 2002

Deuxième étape de l'Alliance, Renault et Nissan renforcent leurs liens capitalistiques et créent un centre stratégique commun. Renault porte sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 %, Nissan entrant à hauteur de 15 % dans le capital de Renault. L'État français réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %, puis à 15,7 % en 2003 après une nouvelle opération de cession sur le marché et aux salariés.

### 2003

C'est l'année Mégane II. Avec cinq carrosseries (Scénic II, Grand Scénic, Mégane coupé-cabriolet, Mégane berline 4 portes et Mégane Estate) complétant les deux modèles lancés en 2002, ce sont sept modèles qui ont été lancés en 17 mois. Le succès remporté par Mégane II en fait le modèle le plus vendu en Europe.



## 2004

Cette année est marquée par deux événements produits majeurs : Modus, monospace d'entrée de gamme de Renault, première application de la plate-forme B partagée avec Nissan, première de sa catégorie à obtenir 5 étoiles Euro NCAP, et Logan, développée par Renault, fabriquée et commercialisée par Dacia, excellent rapport prix-prestations, au succès incontestable dès son lancement, tant sur son marché national, la Roumanie, qu'à l'exportation. Logan sera l'un des fers de lance de l'internationalisation de Renault dans les années à venir.

## 2005

Lors de l'Assemblée générale, le 29 avril, Carlos Ghosn se voit confier la Direction générale de Renault, Louis Schweitzer conservant la présidence du Conseil d'administration. Le Groupe poursuit son internationalisation avec le déploiement industriel de Logan en Russie, en Colombie et au Maroc. Renault signe avec Mahindra & Mahindra un accord de fabrication et de vente de Logan en Inde à partir de 2007. Renault lance deux produits majeurs : Clio III, huitième véhicule 5 étoiles Euro NCAP, élue « Voiture de l'année 2006 », et le moteur 2.0 dCi, premier diesel de l'Alliance. Renault F1 Team devient double Champion du monde Constructeurs et Pilotes.

## 2006

Carlos Ghosn annonce le 9 février le plan Renault Contrat 2009 qui s'articule autour de trois engagements majeurs : la qualité, la rentabilité et la croissance, afin de positionner Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, Renault F1 Team, avec la nouvelle R26, est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes. À l'occasion du Mondial de Paris, ont été dévoilés le *show car* Twingo Concept et le Koleos Concept, premier futur *cross-over* de la gamme.

## 2007

L'offensive produit a démarré avec la commercialisation en mai de Nouvelle Twingo (fabriquée en Slovaquie) et en octobre de Nouvelle Laguna (fabriquée en France) visant les meilleurs niveaux de qualité et de fiabilité. En Corée, Renault Samsung Motors a lancé la fabrication du *cross-over* QM5 (dérivé du Koleos), conçu et dessiné par Renault, développé par Nissan, dont la moitié de la production est destinée à l'exportation. La présence de Renault à l'international s'est renforcée par la création de filiales en Irlande et en Scandinavie, l'augmentation des capacités de production en Russie et la signature d'un protocole pour l'implantation d'un futur complexe industriel au Maroc. En mai a été lancée la signature Renault eco<sup>2</sup> pour les véhicules écologiques et économiques fabriqués dans des usines certifiées, émettant moins de 140 g CO<sub>2</sub>/km ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclables à 95 %.

## 2008

L'économie mondiale s'est trouvée confrontée à une crise financière et économique à la fois brutale et d'une ampleur exceptionnelle. Dès juillet, Renault a mis en place un plan d'action additionnel basé notamment sur la maîtrise des stocks et la réduction des coûts et des investissements, pour s'adapter au plus vite à la nouvelle réalité des marchés. Les projets d'implantation de l'alliance Renault-Nissan sont retardés à Tanger (Maroc) et gelés à Chennai (Inde). Afin de tirer parti du potentiel de croissance du marché russe, Renault s'appuie sur sa filiale Avtoframos, qui produit Logan et vend une gamme de voitures Renault importées, et sur son partenariat stratégique avec AvtoVAZ. Plusieurs accords de commercialisation de véhicules électriques sont signés (dont le premier en Israël avec Project Better Place, puis au Danemark, au Portugal, etc.). En octobre, la nomination de Patrick Pélata, en tant que Directeur général délégué, correspond à la volonté de Carlos Ghosn de renforcer le management opérationnel de l'Entreprise, d'assurer une gestion au plus près du terrain et de garantir des prises de décisions extrêmement rapides. 100 % des sites industriels de Renault sont certifiés ISO 14001. Les gammes se renouvellent : lancement de Nouvelle Mégane, Kangoo, Koléos, Sandero.

## 2009

Renault a poursuivi son plan de gestion de crise par la réduction des coûts et du besoin en fonds de roulement, par le plan Renault Volontariat et la mise en place d'un contrat social de crise (recours au chômage partiel avec maintien des rémunérations), pour atteindre un *free cash flow* positif. Carlos Ghosn devient Président du Conseil d'administration, suite au départ de Louis Schweitzer. Six véhicules ont été lancés : Grand Scénic III, Scénic III, Mégane III Estate, Mégane Renault Sport, Fluence et Kangoo be bop. Concrétisant sa vision long terme de l'automobile et de la mobilité zéro émission, Renault a dévoilé au Salon de Francfort sa gamme future de véhicules électriques (Twizy ZE, Zoé ZE, Fluence ZE et Kangoo ZE), ainsi que sa nouvelle identité de marque « *Drive the change* » (« Changeons de vie, changeons l'automobile »). Un accord a été signé avec l'État pour le lancement d'une usine de batteries à Flins (France). L'alliance Renault-Nissan, qui a fêté ses 10 ans, vise le *leadership* dans la diffusion en masse de véhicules zéro émission et a signé des partenariats avec une quarantaine de gouvernements, de municipalités et d'énergéticiens partout dans le monde. La première pierre de l'usine de Tanger a été posée.



### 1.1.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ♦

Depuis l'accord définitif signé le 2 janvier 2001 avec Volvo, les activités du Groupe sont réparties en deux branches principales :

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

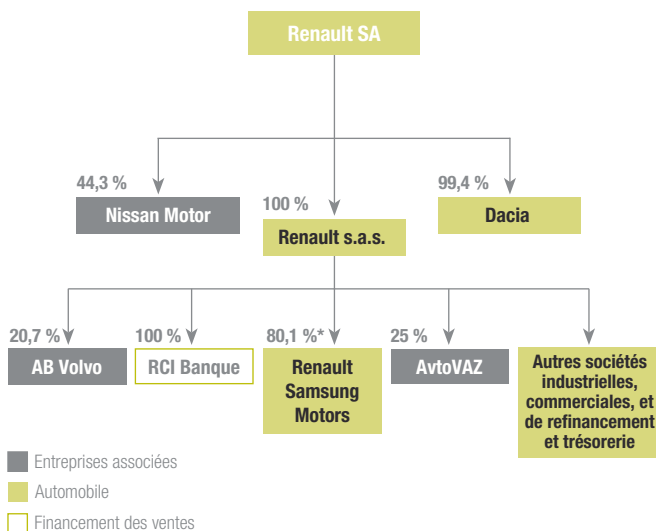
Par ailleurs, trois participations viennent compléter ces deux branches d'activités :

- la participation de Renault dans le capital d'AB Volvo ;
- la participation de Renault dans Nissan ;
- la participation de Renault dans AvtoVAZ.

Ces participations sont mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

#### STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2009 (EN % DES ACTIONS ÉMISES)



\* Société détenue indirectement par Renault s.a.s.

#### 1.1.3.1 L'AUTOMOBILE

Renault conçoit, fabrique et commercialise des véhicules particuliers et utilitaires.

Avec l'acquisition du constructeur roumain Dacia, puis la reprise des actifs opérationnels de la société sud-coréenne Samsung Motors, Renault exploite trois marques automobiles, Renault, Dacia et Samsung.

#### LES GAMMES DU GROUPE RENAULT

##### Marque Renault

Depuis plus de 100 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'automobile. Si la passion de la mécanique, du *design* et du progrès technologique anime les équipes, la vision de Renault se traduit avant tout par une attention particulière portée à l'Homme, avec la conviction que ce n'est pas à l'Homme de s'adapter à l'automobile, mais à l'automobile de s'adapter à l'Homme.

Le progrès ne vaut que s'il peut être partagé par tous. C'est pourquoi toutes les Renault répondent à des critères de qualité, de confort, de tenue de route, d'ergonomie, de sécurité et de protection de l'environnement, qui constituent le standard Renault.

Aujourd'hui, le monde change et il y a dans ce changement une occasion unique de sortir des sentiers battus et d'essayer de nouvelles solutions.

Ainsi avec la signature Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup>, le groupe Renault a franchi une nouvelle étape en s'engageant pour réduire les impacts écologiques tout au long du cycle de vie du véhicule : depuis sa conception et sa fabrication jusqu'à son recyclage. En 2009, 70 % des véhicules vendus par Renault en Europe répondent à cet engagement écologique, soit plus d'un million de véhicules et 32 % des ventes du Groupe émettent moins de 120 g CO<sub>2</sub>/km.

De même chez Renault, la sécurité va au-delà d'une simple liste d'équipements aux noms mystérieux. Notre approche est globale et s'adapte à chaque passager, c'est pourquoi Renault est aujourd'hui la seule marque au monde à proposer 12 véhicules ayant obtenu la note maximale de 5 étoiles aux crash-tests Euro NCAP.

Enfin, avec sa nouvelle signature de marque « *Drive the Change* » en anglais ou « Changeons de vie, changeons l'automobile » en français, Renault affirme clairement sa volonté de devenir un acteur incontournable de la mobilité durable pour tous.

##### Véhicules particuliers

**Sur le segment des voitures compactes** (segments A, B et Assimilés véhicules particuliers), Renault offre une large gamme de modèles complémentaires : Logan, Sandero, Twingo, Clio II et III, Modus et Kangoo.

Renault **Logan** constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international. À fin 2009, elle est commercialisée sous la marque Renault dans presque 30 pays, dont Russie, Colombie, Venezuela, Équateur, Brésil, Argentine, Iran (sous le nom Tondar) et Inde (en partenariat avec Mahindra). Le déploiement industriel permet à Logan d'être produite près de ses principaux marchés dans les usines Renault en Russie, Inde, Iran, Brésil, Colombie. (Voir aussi le déploiement de Logan dans le chapitre 2.1.1.1.) Très accessible, habitable et robuste, Logan affiche un réel succès grâce à son rapport prix/prestation inédit.

Autre symbole fort de la vocation internationale du programme Entry, **Sandero**, conçue et produite initialement sous badge Renault en Amérique du Sud, remporte sur ces marchés un fort succès commercial depuis 2008. Son *design* moderne, sa fiabilité et son rapport prix/prestations séduisent et permettent au Groupe de renforcer ses positions en Colombie, au Brésil et en Argentine. Depuis 2009, Sandero est aussi produite et commercialisée en Afrique du Sud, et en Russie depuis le début d'année 2010.

Sur le *segment A* des petites citadines, Nouvelle **Twingo**, lancée mi-2007, a tiré le meilleur parti des mesures de soutien à l'automobile dans les différents pays d'Europe. Pour sa deuxième année de vie pleine, elle atteint une pénétration de 10,1 % en Europe à fin 2009, en progression de +0,4 point vs 2008 et un volume record de 182 370 unités vendues (+39,2 % vs 2008). Twingo II confirme également son *leadership* en France, avec 30,5 % de part de segment, et un volume de vente près de trois fois supérieur à Citroën C1 en 2009. Twingo II propose une gamme large et attractive démarant à un prix de 7 990 euros, avec des versions valorisantes (Dynamique, GT, RS, Initiale) et de nombreuses séries limitées (Night & Day, Rip Curl) qui lui attirent également une cible clientèle CSP+. Grâce à sa gamme moteur sobre, équipée d'un moteur essence émettant 114 g CO<sub>2</sub>/km et d'un diesel à 104 g CO<sub>2</sub>/km, Twingo profite pleinement du contexte actuel de forte incitation fiscale sur les véhicules à faible émission.

Sur le *segment B*, Nouvelle **Clio**, lancée en avril 2009, ouvre un nouveau chapitre de la saga Clio, entamée en 1990, et dont le succès ne s'est jamais démenti avec plus de 10 millions de véhicules vendus dans plus de 100 pays.

Polyvalente et homogène, Nouvelle Clio, en versions Berline et Estate, dispose de toutes les qualités de Clio III, reconnues par le titre de "Voiture de l'année 2006" : habitabilité, confort, comportement de référence, sans oublier une qualité de fabrication rigoureuse qui en fait l'une des voitures les plus fiables de son segment. Nouvelle Clio, la référence de son segment, se distingue par un design renouvelé qui décline les codes visuels dynamiques de Nouvelle Mégane, une nouvelle version GT, qui permet aux clients de Clio d'accéder à l'univers de la sportivité, et en avant-première, d'un système de navigation GPS intégré, proposé à moins de 500 euros : Carminat TomTom.

La gamme Clio, dont la majorité des versions peut arborer le label eco<sup>2</sup>, est respectueuse de l'environnement avec notamment une nouvelle offre 1,5 dCi à 99 g CO<sub>2</sub>/km disponible depuis février 2010.

**Clio Campus**, un véhicule fiable avec un bon rapport qualité-prix, constitue l'accès à l'univers Clio. Légèrement restylée en mai 2009, elle s'est refait une jeunesse sous la forme d'une version "Campus.com" dont la promotion est faite uniquement sur Internet et d'une version GPL à un prix de 6 990 euros.

**Nouvelle Symbol**, produite dans les usines de Bursa (Turquie) depuis fin 2008 et lancée à Cordoba (Argentine) au premier semestre 2009, a confirmé en 2009 le succès de Renault sur le segment des petits tricorps. Élue "Autobest 2009", Nouvelle Symbol dispose d'arguments forts pour séduire les familles en Europe centrale et orientale, en Russie, en Turquie, au Maghreb et au Mercosur, avec son *design* moderne et sa gamme de moteurs sobre et performante. Nouvelle Symbol a été en 2009 le modèle le plus vendu du marché en Algérie, n° 2 de son segment en Turquie ou encore n° 1 du segment des importés en Roumanie.

Lancé en 2004, **Modus** a bénéficié en 2008 d'un nouveau *design* et de l'introduction de **Grand Modus** (+20 cm). Premier monospace du segment B à avoir obtenu 5 étoiles au test Euro NCAP et *leader* en consommation de sa catégorie, Modus est également le véhicule le plus vendu de son segment en 2009 en France, et troisième en Europe occidentale (12,9 % de part de

segment des petits monospaces à fin 2009). Modus et Grand Modus sont tous deux produits à l'usine de Valladolid (Espagne).

**Nouveau Kangoo**, lancé en 2008, reste *leader* sur le segment des "ludospaces" en France. Nouveau Kangoo VP est produit à Maubeuge (France). La version précédente, toujours produite à Cordoba (Argentine) et dans l'usine Somaca (Maroc), continue sa carrière.

**Sur le segment moyen inférieur C**, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a renouvelé son offre en fin d'année 2008 avec le lancement de Nouvelle Mégane berline, puis en 2009 avec Nouvelle Mégane coupé, Nouveau Grand Scénic, Nouveau Scénic et Nouvelle Mégane Estate. Fin 2009, le lancement de **Fluence** est aussi venu compléter le renouvellement de l'offre Renault sur ce segment, en attendant la version Mégane coupé-cabriolet pour l'été 2010.

Dès son lancement, **Nouvelle Mégane berline** s'est vu décerner en protections adultes la note maximale de 37/37 par l'organisme Euro NCAP, ce qui en fait la voiture la plus sûre du marché, toutes catégories confondues (test réalisé en 2008). Nouvelle Mégane bénéficie également de nombreuses innovations technologiques, souvent issues du segment supérieur, comme la carte Renault mains libres avec condamnation à l'éloignement ou la navigation haut de gamme Carminat Bluetooth® DVD.

Nouvelles Mégane berline et coupé, comme **Nouvelle Mégane Estate** lancée à partir de juin 2009 dans toute l'Europe, disposent d'une large gamme de moteurs qui conjuguent agrément, sobriété et respect de l'environnement. Les sept motorisations eco<sup>2</sup> de Nouvelle Mégane attestent de cet engagement citoyen : tout a été mis en œuvre pour que l'impact de Nouvelle Mégane sur l'environnement soit le plus limité possible, de la conception jusqu'à la fin de vie.

Après six ans et plus de 1,6 million de véhicules vendus, Scénic II a été remplacé fin avril 2009 par la troisième génération de **Nouveau Grand Scénic** en 5 et 7 places, puis, à partir de juin, par **Nouveau Scénic**, renouvelant ainsi l'offre de Renault dans le segment des monospaces compacts. Avec une sécurité au plus haut niveau du segment, Nouveau Grand Scénic a obtenu 5 étoiles Euro NCAP dans les tests nouvelles normes 2009, devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché.

En novembre 2009, **Nouveau Scénic** a également reçu le "Volant d'Or 2009" dans la catégorie monospaces. Cette prestigieuse récompense lui a été décernée par le quotidien allemand *Bild am Sonntag*, mais aussi par plus de 250 000 lecteurs d'*AutoBild* et de magazines européens analogues dans 25 pays européens qui ont pris part à ce vote.

Depuis octobre 2009, Nouveau Scénic a repris le *leadership* des ventes de monospaces compacts en Europe. Disposant d'une large gamme de motorisations, Nouveau Scénic ne propose pas moins de quatre motorisations respectant le label eco<sup>2</sup>. Une nouvelle boîte automatique 6 rapports à double embrayage, associée au moteur dCi 110 Euro 5, complètera cette offre avant l'été 2010 et sera la première offre de boîte automatique sur une motorisation diesel cœur de gamme à respecter le label eco<sup>2</sup>, affirmant définitivement la vocation de monospace citoyen de Nouveau Scénic et Nouveau Grand Scénic.

La famille Mégane est au cœur du savoir-faire de Renault, qui a déjà commercialisé près de neuf millions de Mégane dans le monde depuis son lancement en 1995. La famille Mégane est également au cœur de la clientèle européenne, dans la mesure où un tiers des ventes en Europe est fait sur le segment C.

Avec les sept modèles aux personnalités très affirmées de la famille Mégane, Renault est ainsi en mesure de répondre aux attentes spécifiques de chaque client. En 2010, Renault pourra donc s'appuyer sur une gamme profondément renouvelée, attractive, sûre et performante pour jouer le rôle de premier plan dans ce segment C très disputé.

**Koleos**, premier *cross-over* de Renault, a débuté sa commercialisation en juin 2008. Il est aujourd'hui disponible dans plus de 100 pays à travers le monde. Ce véhicule, à la polyvalence très aboutie, est disponible en deux versions, 2 et 4 roues motrices. Il permet à Renault d'être présent sur le marché convoité des *SUV/cross-over* avec un modèle qui exploite le meilleur de chaque segment : Koleos est aussi confortable qu'une berline, affiche une modularité digne d'un monospace compact et bénéficie de réelles capacités 4x4.

Grâce à Koleos, Renault renforce sa présence sur des marchés internationaux comme le Mexique, la Colombie, ou encore la Chine, où Koleos a été lancé en avril 2009 et a déjà été élu "The Best Car" dans la revue *Top Gear*, édition chinoise de novembre 2009.

**Sur le segment D des voitures moyennes supérieures, Laguna III**, lancée à l'automne 2007, constitue le fer de lance de la marque dans sa recherche de nouveaux critères d'exigence en matière de qualité. Le véhicule a été conçu pour faire partie des trois meilleurs véhicules de son segment en matière de qualité produit et services. Laguna III bénéficie d'une garantie constructeur de 36 mois ou 150 000 km. Depuis son lancement, Laguna III a été vendue à 174 581 exemplaires à fin décembre 2009.

Les qualités de ses moteurs (avec notamment un 1.5 dCi *leader* en matière d'émissions de CO<sub>2</sub> et un 2.0 dCi reconnu par la presse spécialisée comme l'un des tout meilleurs de sa catégorie en termes d'agrément et de performances) assurent un plaisir de pilotage inégalé.

Grâce au système *4Control*, qui repose sur la technologie des 4 roues directrices, Laguna bénéficie d'une maniabilité et d'une agilité hors du commun. Ce châssis permet de braquer les roues arrière dans le même sens ou en sens opposé aux roues avant selon la vitesse du véhicule et l'angle de braquage du volant. L'accueil fait par la presse à cette technologie a été unanime, l'ensemble de la profession jugeant le système *4Control* comme une référence inégalée à ce niveau de gamme en termes de sécurité et d'efficacité de conduite.

Au second semestre 2009, Laguna s'est encore enrichie avec le lancement de la gamme 2010.

La démocratisation de la technologie *4Control*, de la navigation TomTom et des motorisations eco<sup>2</sup> notamment, traduisent la volonté de Laguna de satisfaire pleinement l'ensemble des attentes de ses clients.

Enfin, **Laguna coupé**, lancé au dernier Mondial de Paris, présente un style épuré, fluide et élégant, dans la lignée du *concept-car* présenté à Francfort. Ce style crée un véritable engouement et ses qualités routières le positionnent clairement comme un coupé à la fois sportif et racé. Équipé du châssis *4Control*, il inaugure de plus les deux nouveaux moteurs V6 de l'Alliance. En essence, le V6 240 ch, qui développe un couple maximal de 330 Nm, respecte d'ores et déjà les niveaux d'émission de la norme Euro 5. Il en est de même pour le V6 dCi 235 ch, qui présente un excellent équilibre entre performances, consommation et niveau sonore. Porte-étendard de la marque, Laguna coupé propose le *nec plus ultra* de la technologie embarquée, comme le *Bose Sound System*, la navigation Carminat Bluetooth DVD ou encore la carte mains libres.

**Sur le segment supérieur E, Vel Satis** a vu, conformément au plan produit, sa production cesser en décembre 2009. Ce véhicule aura été vendu à près de 62 000 unités depuis 2002, dont 1 200 en 2009, sur un segment dominé par les constructeurs allemands. Son déclin aura été accéléré depuis l'entrée en vigueur du bonus-malus en 2008. Vel Satis a été au cours de sa vie reconnue et appréciée de ses clients pour son confort, son habitabilité et ses qualités routières sans pour autant rencontrer le succès espéré. Ces aspects ont servi de références pour les véhicules de la gamme Renault (ex. : frein de parking assisté).

Commercialisé fin 2002, **Espace IV** est la quatrième génération d'un véhicule ayant inauguré le concept de monospace en Europe et qui reste une pierre angulaire de l'identité de la marque Renault. En 2009, Espace se stabilise en troisième position sur le podium du segment des grands monospaces en Europe, avec une part de marché de 11,2 % à fin décembre, dans un segment qui marque, comme en 2008, un recul de près de 30 %. Cette performance, ainsi que le maintien du *leadership* sur le marché français, a été notamment atteinte grâce à la commercialisation de la série spéciale « 25 th ».

Commercialisé en juin 2009 à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire du lancement d'Espace première génération, la série spéciale Espace « 25 th », bénéficie de la navigation écran couleur 7 pouces 16/9 radio mono CD 4x20 MP3 Bluetooth, de la vidéo arrière avec lecteur de DVD, d'un *look* extérieur noir nacré, d'une teinte spécifique, de jantes aluminium et de barres de toit. Elle représente près d'une vente sur deux.

En termes de motorisation, Espace est commercialisé depuis novembre 2009 en Allemagne et en Autriche (et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 en Italie) avec une version NOx & H2S Trap Euro 5 du moteur 2.0 dCi 175 ch. Cette innovation technologique, qui a fait l'objet de 36 dépôts de brevets par Renault, vient compléter le pot catalytique et le filtre à particules et permet de réduire de 50 à 80 % les quantités de NOx émis.

Espace IV est produit à Sandouville (France) et, à ce titre, bénéficie donc pleinement des progrès réalisés en termes de qualité. Espace bénéficie, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, des mêmes conditions de garantie constructeur que Nouvelle Laguna (36 mois ou 150 000 km) pour une homogénéité du haut de gamme Renault.

### Véhicules utilitaires

La gamme de véhicules utilitaires (VU) de Renault est, en Europe, l'une des plus complètes, puisqu'elle offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Avec l'arrivée de Nouveau Kangoo, Renault a conforté sa place de première marque européenne du VU (sans discontinuité depuis 1998).

**Sur le segment des fourgonnettes** (poids inférieur à 2 t).

En 2010 sera lancée la version Maxi, offrant un volume utile de 4 m<sup>3</sup>. La nouvelle gamme **Kangoo** sera alors la seule gamme utilitaire de fourgonnettes proposant trois tailles de longueurs utiles.

Les versions eco<sup>2</sup> représentent 80 % des ventes avec notamment une version 1.5 dCi émettant 130 g CO<sub>2</sub>/km.

Comme pour sa version VP, Nouveau Kangoo Express est produit à Maubeuge (France) et son déploiement à l'international est en cours.

**Sur le segment des fourgons** (entre 2 t et 6,5 t), Renault a renouvelé sa gamme en 2006 avec **Nouveau Trafic** et **Nouveau Master**. Équipés des moteurs 2.0 dCi (90 et 115 ch) et 2.5 dCi (120 et 150 ch), ces deux véhicules sont compatibles B30.

Depuis son lancement fin 2001, **Trafic** est devenu une référence sur le segment des fourgons compacts (2,7 à 2,9 t). Développé en partenariat avec General Motors, Trafic est industrialisé dans l'usine GM de Luton (Royaume-Uni) et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). En 2009, Trafic subit la baisse des ventes de son segment. En Europe, sa part de marché à fin 2009 atteint 14,1 % dans son segment.

Renault Trafic atteint en 2009 une part de marché de 10,5 % du segment des assimilés Fourgons VP en Europe et Renault entend développer plus encore ses ventes aux particuliers. Début 2009, Renault a lancé une version de Trafic Combi, à la fois plus écologique et plus économique. Outre un allègement de poids, Trafic Combi reçoit les évolutions des moteurs 2.0 dCi (90 et 115 ch) conçus pour une baisse significative de la consommation autant que pour un gain écologique, le niveau d'émissions de CO<sub>2</sub> descendant en dessous de la barre des 200 grammes.

Sur le segment des grands fourgons, Renault commercialise une gamme complète **Master** déclinée en trois hauteurs, trois longueurs et trois masses maximales autorisées en charge (2,8 à 3,5 t) pour s'adapter aux besoins des professionnels dans leurs transports de marchandises ou de personnes. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et dans celle de Curitiba (Brésil).

Alors même que le segment a été entièrement renouvelé chez ses concurrents, Master affiche une bonne vitalité, impactée toutefois par la courbe baissière du marché des grands fourgons. À fin 2009, Master réalise une pénétration de 10,1 % en Europe.

Renault commercialise également un Master propulsion (3,5 à 6,5 t) disponible en fourgon, benne simple, double cabine et grand volume.

Au fil des 12 années de production de Master dans plus de 88 versions différentes, le succès du produit ne s'est jamais démenti. Le produit sera renouvelé au premier semestre 2010.

### Marque Dacia

Fin 2009, la marque Dacia est commercialisée dans 50 pays (Europe, Maghreb, Turquie, Afrique, Asie). Sa vocation est de proposer des modèles modernes, robustes et habitables à un prix accessible sur les nouveaux marchés automobiles et en Europe.

Depuis septembre 2004, Dacia commercialise **Logan**, développée sur la base de la plate-forme B de l'alliance Renault-Nissan, utilisée pour Nissan Micra et Renault Modus. La gamme Dacia a été élargie avec le lancement de Dacia **Logan MCV** fin 2006, Dacia **Logan Van** (véhicule utilitaire) en 2007. En 2008, la gamme a été renouvelée avec les lancements de Dacia **Logan Pick-up** en avril, Dacia **Sandero** en juin, Nouvelle Dacia Logan en juillet et Nouvelle Logan MCV en novembre. Les véhicules Dacia bénéficient d'une large gamme de groupes motopropulseurs Renault, essence et diesel.

Dacia a désormais les mêmes exigences environnementales que la marque Renault avec le lancement de la signature Dacia eco<sup>2</sup>. L'Italie a démarré en 2008 une offre de moteurs GPL sur Sandero, et en 2009 l'offensive écologique a continué avec le lancement du moteur GPL en France et du moteur D4F (75 ch, 139 g de CO<sub>2</sub>) en Europe sur Logan et Sandero. La Suède (Sandero K7M et Dacia Logan MCV K4M) depuis début 2009 et la France (Dacia Logan MCV K4M) depuis novembre 2009 commercialisent déjà des véhicules qui sont compatibles avec E85.

La marque Dacia est en constante progression avec plus de 310 000 ventes en 2009, soit une hausse de 20 % par rapport à 2008.

Aujourd'hui plus que jamais, Dacia répond à l'évolution des habitudes des consommateurs à la recherche de l'essentiel. Le succès du GPL en France et en Italie, ainsi que les « primes à la casse » dans différents pays d'Europe, notamment en Allemagne, ont encore accéléré le développement de Dacia dont les parts de marché ont doublé en Europe.

À l'été 2009, la gamme, déjà composée de cinq modèles, s'est agrandie avec Dacia **Sandero Stepway**, la baroudeuse, qui conserve les atouts ayant fait le succès de Sandero, la berline compacte et habitable de Dacia, vendue à plus de 190 000 exemplaires depuis son lancement en juin 2008 : un rapport prix/habitabilité imbattable (cinq adultes de grande taille confortablement assis dans le véhicule, un coffre de 320 dm<sup>3</sup> VDA) ainsi qu'une fiabilité irréprochable, validée par une garantie trois ans ou 100 000 km.

Dès le printemps 2010, la gamme sera renforcée par l'arrivée du 4x4 **Duster**, dont les premières photos ont été diffusées le 8 décembre 2009. Duster sera révélé au Salon de Genève et se distinguera par des émissions de CO<sub>2</sub> maîtrisées (moins de 140 g en 4x2 et moins de 150 g en 4x4).

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine de Pitesti (Roumanie), profondément modernisée et restructurée depuis 1999. Au-delà de l'usine roumaine, la fabrication de Logan badgée Dacia a été étendue au second semestre 2005 au site industriel de la Somaca à Casablanca (Maroc). L'usine roumaine alimente en collections de véhicules CKD tous les autres sites du Groupe produisant Logan.

### Marque Renault Samsung

Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud quatre voitures particulières (SM5, SM3, SM7 et QM5) qui couvrent les segments M1, M2, S et SUV. Ces quatre segments représentent plus de 77,9 % des ventes de véhicules particuliers en Corée du Sud.

**SM5**, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. Une nouvelle version de SM5 a été lancée en janvier 2005, puis a été restylée en juin 2007. Vendue à 61 010 unités, elle enregistre une part de marché élevée de 22,9 % sur le *mid segment*. L43, la troisième génération de SM5, a été lancée en janvier 2010 ;

**SM3**, lancée en septembre 2002, a été renouvelée en juillet 2009. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un énorme succès, avec une part de marché de 18,0 % et un portefeuille de commandes en attente de livraison de 8 566 unités.

**SM7**, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. Elle a fait l'objet d'un *face-lift* important en janvier 2008 qui lui a permis de renforcer sa position. Avec 18 234 exemplaires vendus en 2009, SM7 enregistre une part de marché de 10,9 % du segment *Large and Luxury*.

**QM5**, nouveau modèle lancé en décembre 2007, représente le premier véritable *cross-over* mis sur le marché. Vendu à 8 480 unités en 2009, il enregistre une part de marché de 3,8 % dans son segment.

Les quatre modèles de la gamme sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne de Busan.



Renault Koleos est le premier véhicule de la gamme Renault produit dans cette usine. Renault Koleos est exporté vers 40 pays dans le monde (20 721 unités en 2009). Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM continue d'exporter SM3 sous la marque Nissan (30 670 unités en 2009). Depuis juillet 2008, RSM exporte SM5 sur les marchés du Golfe sous la marque Renault (1 549 unités en 2009). L38 sera le troisième véhicule exporté sous la marque Renault.

RSM a commercialisé plus de 189 810 voitures en 2009, dont 133 630 en Corée du Sud. RSM est troisième sur son marché domestique.

RSM est leader depuis huit ans consécutifs sur la qualité produit et service. Ceci est confirmé par l'enquête *Marketing Insight* qui fait référence sur le marché coréen.

### LA GAMME MÉCANIQUE ♦

Pour Renault, le respect de l'environnement constitue le défi majeur que l'industrie automobile doit relever si elle veut assurer sa pérennité. Renault considère qu'il est essentiel d'offrir, à un prix accessible, les technologies les plus performantes qui permettent de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Pour ce faire, le Groupe s'engage dans le développement de moteurs 100 % électriques. Dans son utilisation, le véhicule 100 % électrique génère zéro émission de CO<sub>2</sub>. En parallèle, Renault travaille sans relâche sur l'introduction de nouvelles technologies sur les motorisations et transmissions conventionnelles permettant de réduire significativement les émissions de CO<sub>2</sub>.

Renault a présenté en 2009 sa nouvelle boîte de vitesses à double embrayage EDC et sa future gamme de moteurs 100 % électriques.

### La nouvelle boîte automatique EDC

En nette rupture par rapport aux boîtes de vitesses automatiques traditionnelles, la nouvelle boîte automatique EDC offre une conduite en toute sérénité avec des émissions de CO<sub>2</sub> et une consommation comparables à celles obtenues sur un véhicule équipé d'une boîte de vitesses manuelle.

Ces faibles émissions de CO<sub>2</sub> sont obtenues essentiellement grâce à un double embrayage sec associé à des actionneurs électriques (ce qui est une première mondiale) ainsi qu'une mise au point basée sur la maîtrise de la consommation.

La boîte EDC sera inaugurée par la famille Nouvelle Mégane au cours du premier trimestre 2010 sur les versions dCi 110 FAP, qui en constituent le cœur de gamme et la majorité des ventes.

### GMP-E

Le véhicule électrique est la solution de rupture permettant d'offrir la mobilité durable pour tous. Renault vise le *leadership* commercial pour les véhicules zéro émission dans l'usage.

L'alliance Renault-Nissan développe ainsi une gamme complète de groupes motopropulseurs 100 % électriques, dont la puissance oscille entre 15 kW et 80 kW (20 ch et 110 ch).

### Nouveau moteur V6 dCi 235

Conçu et fabriqué par l'Alliance, il répond à la demande mondiale en moteurs puissants, mais économes en carburant et qui émettent peu de CO<sub>2</sub>. Ce moteur est produit à Cléon (France). Il affiche une puissance de 235 ch à 3 750 tr/min et un couple de 450 Nm à 1 500 tr/min. Souple et réactif, ce moteur est un fleuron de l'excellence mécanique de Renault.

### Moteur Sport F4Rt RS : 250 ch de pur plaisir

Ce nouveau moteur 2.0 16v accouplé à la boîte manuelle 6 vitesses PK4 avec différentiel à glissement limité en option équipe Nouvelle Mégane RS.

Il développe une puissance de 250 ch (184 kW) à 5 500 tr/min et un couple de 340 Nm à 3 000 tr/min, grâce notamment à un *matching* turbo optimisé, à l'adjonction d'un décaleur continu variable sur l'arbre à cames d'admission et à une cartographie d'injection revue, à une cartographie moteur optimisée, à un turbo de plus grand diamètre et à un échappement modifié.

Avec 80 % du couple maximal disponible dès 1 900 tr/min, ce moteur offre une poussée franche et continue, grâce à son turbo de type *twin scroll* et à son décaleur d'arbre à cames à l'admission.

Plus de 25 % des pièces sont nouvelles par rapport à la version 231 ch montée sur Mégane F1 Team R26, pour garantir performance et fiabilité : nouveaux conduits d'admission, attelage mobile renforcé (pistons et bielles), nouveaux échangeurs air/air et eau/huile, nouveau revêtement sur l'axe de rotation du piston, nouveau revêtement DLC sur l'axe du piston (technologie issue de la Formule 1), soupapes refroidies au sodium, piston avec anneau porte-segment, etc.

### LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production automobile, Renault dispose d'une trentaine de sites industriels et s'appuie sur les sites de ses partenaires dans le cadre d'accords de coopération établis pour partager les coûts (notamment celui de General Motors Europe en Grande-Bretagne).

Par ailleurs, l'Alliance signée en 1999 avec Nissan permet à Renault de profiter des forces industrielles de son partenaire dans des zones géographiques où Nissan est déjà implanté, comme le Mexique. Renault utilise l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) pour fabriquer les véhicules Trafic et celle de Pretoria (Afrique du Sud) pour Sandero.

En 2009, les productions VP + VU des trois marques du groupe Renault, ainsi que les productions d'organes mécaniques, ont principalement été réalisées dans les sites énumérés ci-après.

## PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE – PRODUCTION 2009 (EN UNITÉS) ◆

2009	SITES	PRODUCTION (UNITÉS)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
<b>Marque Renault</b>			
<b>Sites Renault</b>			
France	Flins	140 774	Clio II phase 4, Clio III
	Douai	165 198	Mégane III (coupé-cabriolet), Scénic II et Scénic III (5 et 7 places)
	Sandouville	63 310	Laguna III (berline, Estate, coupé), Vel Satis, Espace IV
	Maubeuge	113 485	Kangoo III <sup>(1)</sup>
	Batilly	59 503	Master II <sup>(2)</sup> , Master III, Mascott II <sup>(3)</sup>
	Dieppe	4 021	Clio III Renault Sport, Mégane II Renault Sport (berline, coupé)
	Cléon	819 064	Moteurs, boîtes de vitesses
	Le Mans/Villeurbanne	2 186 733	Trains avant/arrière
	Choisy-le-Roi	97 161	Pôle européen de rénovation des organes mécaniques (moteurs, boîtes, pompes d'injection, porte-injecteurs, culasses, sous-ensembles), moteurs neufs et composants mécaniques, trains arrière Clio II, usinage collecteurs
	Grand-Couronne	n.d.	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Espagne	Palencia	255 280	Mégane III
	Valladolid	94 808	Clio III, Modus
		822 913	Moteurs
	Séville	755 346	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	353 425	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Slovénie	Novo Mesto	212 679	Clio II phase 4, Twingo II
Russie	Avtoframos	51 393	Logan (Renault)
Turquie	Bursa	277 761	Thalia, Fluence, Mégane, Clio III, Clio III tricorps
		500 279	Moteurs, boîtes de vitesses
Maroc	Casablanca	41 385	Logan <sup>(5)</sup> , Kangoo Génération 2006
Argentine	Cordoba	65 461	Thalia, Clio II, Clio II tricorps, Kangoo, Kangoo Express
Brésil	Curitiba	140 541	Scénic I, Mégane II (berline, tricorps), Logan (Renault)
		193 519	Moteurs
Colombie	Envigado	24 829	Twingo, Clio II (berline et tricorps), Mégane I tricorps, Logan (Renault) <sup>(4)</sup>
Chili	Los Andes	277 881	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Iran	Téhéran	31 997	Logan (Renault) <sup>(6)</sup>
		51 598	Trains avant/arrière
Inde	Nashik	7 507	Logan (Renault)
<b>Sites Nissan</b>			
Espagne	Barcelone	24 557	Trafic II <sup>(6)</sup>
Mexique	Aguascalientes	3 947	Clio II <sup>(7)</sup>
Afrique du Sud	Pretoria	10 932	Sandro
<b>Site General Motors Europe</b>			
Grande-Bretagne	Luton	53 651	Trafic II
<b>Marque Dacia</b>			
Roumanie	Pitesti	296 110	H79, Logan, Logan fourgon, Logan break, Sandro
		1 654 001	Moteurs, boîtes de vitesses, transmissions
<b>Marque Renault Samsung</b>			
Corée du Sud	Busan	192 029	SM7, SM5, SM3 (Fluence), QM5 (Koleos)
		161 972	Moteurs

(1) À Maubeuge sont également produits pour Nissan des véhicules Kangoo, vendus sous le nom de Kubistar (marque Nissan).

(2) À Batilly sont également produits pour General Motors Europe et Nissan des véhicules Master. Ils sont vendus sous le nom de Movano (marques Opel et Vauxhall) et Interstar (marque Nissan).

(3) Mascott est distribué par Renault Trucks (ex-Renault V.I.) depuis 1999 et par Renault depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 sous le nom de Master propulsion.

(4) Logan badgée Dacia.

(5) En partenariat avec les sociétés iraniennes Pars Khodro et Iran Khodro.

(6) L'usine Nissan de Barcelone fabrique également des fourgons compacts commercialisés par Nissan et Opel, respectivement sous les noms de Primastar et Vivaro.

(7) L'usine Nissan d'Aguascalientes fabrique également des Platina (marque Nissan) sur une base de Renault Clio Thalia.



## LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT EN EUROPE

### L'organisation du réseau Renault en Europe

Le groupe Renault distribue les véhicules de sa marque en Europe à travers un réseau primaire et secondaire.

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ;
- des établissements appartenant à l'entité opérationnelle de distribution du groupe Renault « Renault Retail Group » ;
- des partenaires du réseau primaire ayant uniquement l'activité après-vente (réparateurs agréés).

Le réseau secondaire, quant à lui, regroupe des agents Renault qui sont généralement constitués de petites implantations, rattachées contractuellement à une affaire du réseau primaire.

En Europe, le système de distribution mis en place par Renault respecte scrupuleusement les dispositions du règlement en vigueur (CE 1400/2002) :

- concernant la vente, Renault a opté pour un système de distribution sélective, qualitative et quantitative, qui lui permet de sélectionner sur la base de critères qualitatifs les distributeurs de la marque ainsi que leur nombre ;
- concernant l'après-vente, Renault sélectionne ses réparateurs agréés sur la base de critères qualitatifs sans limitation de leur nombre.

NOMBRE DE CONTRATS RENAULT	2008		2009	
	EUROPE <sup>(1)</sup>	DONT FRANCE	EUROPE <sup>(1)</sup>	DONT FRANCE
Succursales et filiales	11	1 <sup>(2)</sup>	11	1 <sup>(2)</sup>
Concessionnaires	1 449	318	1 481	296
Agents	8 058	4 562	8 013	4 543
<b>TOTAL</b>	<b>9 518</b>	<b>4 881</b>	<b>9 505</b>	<b>4 840</b>

(1) Europe : le périmètre comprend les 10 filiales d'Europe occidentale ainsi que la Croatie, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie et les quatre pays de la zone NORDIC.

(2) Un seul contrat Renault Retail Group regroupant 58 établissements (vs 62 en 2008).

### Renault Retail Group

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale commerciale par le chiffre d'affaires (7,5 milliards d'euros en 2009) et par le nombre de collaborateurs (12 561).

Sa mission est de distribuer en direct, de façon profitable, les produits et services de l'Alliance (Renault, Nissan, Dacia). L'offre de produits porte sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange. Elle est complétée par les services : l'entretien, la mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute et Renault Minute carrosserie), la location courte durée (Renault Rent), les financements et courtages.

Renault Retail Group doit en parallèle assurer la maîtrise de sa présence commerciale, essentiellement dans les zones urbaines stratégiques, ainsi que l'exemplarité en qualité de service, et la construction de l'image. Enfin, l'Entreprise doit assister les Régions Renault sur la fonction *Retail*.

Renault Retail Group est présent sur environ 350 sites dans 12 pays européens.

Le travail de Renault Retail Group est organisé autour de trois axes, qui structurent la Vision de l'Entreprise depuis 2007, et qui sont déclinés dans tous les pays, pôles et établissements du Groupe :

- axe 1 : optimiser l'organisation et les coûts ;
- axe 2 : satisfaire le Client ;
- axe 3 : optimiser les volumes et la rentabilité.

En 2009, Renault Retail Group a poursuivi son action dans le cadre de sa Vision, en mettant prioritairement l'accent sur la gestion de son *free cash flow*.

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2009	EUROPE	DONT FRANCE
Véhicules neufs ( <i>unités</i> )	285 977	180 157
Véhicules d'occasion ( <i>unités</i> )	179 761	122 034
Total VN + VO ( <i>unités</i> )	465 738	302 191
Chiffre d'affaires * ( <i>en milliers d'euros</i> )	7 493 627	4 884 421

\* Issu des états de gestion de RRG.

### LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE EN 2009

#### Évolution de la stratégie du réseau Dacia

Dans le cadre de la commercialisation de Logan en Europe, en 2005, les réseaux de distribution ont été structurés en s'appuyant sur les réseaux Renault existants avec une logique de marques séparées (contrats et images distincts).

La volonté de mettre en place une capillarité suffisante de points de vente et de minimiser les investissements a imposé le recours à des espaces dédiés au sein des halls d'exposition Renault.

La commercialisation en Europe de l'Ouest de la marque Dacia s'est révélée un véritable succès. En France, Dacia est devenue, en 2009, la neuvième marque du marché avec 65 956 immatriculations VP et VU à fin décembre derrière Mercedes et devant Audi. En Allemagne, Dacia et le segment I de Renault ont été les principaux bénéficiaires de la prime à la casse mise en place par le gouvernement, ce qui a permis à Dacia de prendre la quatorzième place sur le marché allemand avec 84 875 immatriculations VP et VU.

La forte augmentation des volumes Dacia en Europe liée notamment à l'élargissement de la gamme a nécessité la mise en place de surfaces d'exposition VN supplémentaires. Dans une démarche purement pragmatique, des *show rooms* séparés Dacia ont été progressivement créés, des forces de vente spécifiques ont été dédiées, en fonction du potentiel des marchés locaux. Le service après-vente Dacia est toujours assuré dans les ateliers Renault.

### LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

Le groupe Renault a mis en place, pour l'Automobile, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations de recettes et de dépenses ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de taux et de contrepartie, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère la quasi-totalité des financements nécessaires (émission de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, etc.).

Dans ce cadre, la Direction de la trésorerie et des financements de Renault (DTF) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe en Europe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, pour exécuter :

- après compensation intra-Groupe, les opérations de marché : change, taux, placements ;
- les paiements en devises des filiales françaises et européennes ;
- le *cash-pooling* en devises de certaines filiales.

La DTF a engagé en 2007 une refonte de son dispositif général de centralisation de trésorerie qui s'est traduit par la disparition en 2009 de sa banque interne, la Société financière et foncière (SFF). Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie désormais sur une plate-forme informatique gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile. L'intervention de Renault Finance dans le dispositif de gestion de trésorerie s'est élargie au paiement en devises des filiales françaises et européennes. Par ailleurs, sur la zone non-euro, la centralisation de trésorerie de certaines filiales est effectuée dans les livres de Renault Finance.

### Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance. Elle traite des opérations de change au comptant et à terme avec Renault et Nissan et se couvre dans le marché en conséquence. Renault Finance ne prend aucun risque pour le compte d'une entité du groupe Nissan ou d'une entité du groupe Renault.

Au-delà des opérations de marchés financiers, dans le cadre de la réorganisation de la gestion de trésorerie de l'Automobile, Renault Finance offre depuis 2008 des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault (et de manière plus limitée sur les flux financiers de Nissan), ainsi qu'un service de *cash-pooling* devises pour certaines entités Renault (Danemark, Finlande, Grande-Bretagne, Hongrie, Norvège, Suède, Suisse, Tchéquie). D'autres *cash-poolings* devises sont en cours de développement.

À fin décembre 2009, son résultat net social s'élève à 35,9 millions d'euros (54,8 millions d'euros à fin décembre 2008) et son total de bilan (social) à 6 406 millions d'euros (3 870 millions d'euros à fin décembre 2008).

### 1.1.3.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

RCI Banque est la captive financière de l'alliance Renault-Nissan et assure à ce titre le financement des ventes des marques : Renault, Renault Samsung Motors (RSM), Dacia, Nissan et Infiniti.

Le groupe RCI Banque est présent dans 39 pays :

- en Europe : France, Allemagne, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse ;
- en Amériques : Argentine, Brésil, Colombie, Mexique ;
- en Euromed : Algérie, Bulgarie, Maroc, Roumanie, Turquie ;
- en Eurasie : Russie, Ukraine ;
- en Asie : Corée du Sud.

Au 31 décembre 2009, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 24 245 millions d'euros. Le Groupe a employé en moyenne sur l'année 2 990 personnes, dont 44,11 % en France.

En 2009, dans les pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 30 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

En tant que financière de marque, le groupe a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services :

- activité clientèle (grand public et entreprises) :
  - proposer des crédits de véhicules neufs et d'occasion, de la location avec option d'achat, du crédit-bail, de la location longue durée, ainsi que des services associés : entretien et extension de garantie, assurance et assistance, gestion de flottes et cartes de crédit ;
- activité réseaux :
  - assurer le financement des stocks véhicules neufs, pièces et véhicules d'occasion, ainsi que le financement du haut de bilan des concessionnaires,
  - gérer et maîtriser le risque,
  - assurer la pérennité du réseau par des normes financières et un suivi régulier,
  - être le partenaire financier des Réseaux.

### 1.1.3.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS ◆

Renault a pris trois participations importantes dans des entreprises associées.

#### NISSAN

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.2. L'alliance Renault-Nissan.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2009 s'élève à 27,5 milliards d'euros, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 810 yens.

Renault détient 44,3 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2009, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 12,2 milliards d'euros.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 7, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### AB VOLVO

Avec une participation dans le capital de Volvo de 20,7 % des actions émises (et 21,3 % des droits de vote après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo), Renault est l'actionnaire principal du premier constructeur de poids lourds de gros tonnage en Europe et du deuxième constructeur mondial. Renault est représenté, depuis l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> avril 2009, au Conseil d'administration de Volvo par Jean-Baptiste Duzan, conseiller du Président-Directeur général de Renault.

Dans le secteur des véhicules utilitaires (VU), le groupe Volvo détient cinq marques : Volvo Trucks, Renault Trucks, Mack, UD Trucks Corporation (nouvelle dénomination de Nissan Diesel) et Eicher. Les autres secteurs d'activité concernent les véhicules de chantier, les cars et bus, les moteurs, l'aéronautique et les services financiers. Le groupe Volvo fabrique ses produits dans 19 pays et les vend sur plus de 180 marchés. Il emploie plus de 90 000 personnes.

La gamme de véhicules utilitaires offerte s'étend des petits véhicules légers aux gros tonnages au sein d'un vaste réseau, sur plus de 130 pays, dans toute l'Europe, en Russie, en Amérique du Nord et du Sud, et en Asie où le Groupe renforce sa présence.

Fortement impacté par la crise, Volvo a dû réduire ses coûts, augmenter sa productivité et ajuster ses stocks. Toutefois, les investissements en R&D ont été poursuivis afin de préserver la compétitivité des futurs véhicules.

La demande de véhicules a atteint en 2009 un niveau particulièrement bas : les livraisons mondiales 2009 représentent 127 681 véhicules (251 150 en 2008), soit une baisse de 49 %, inégale selon les marchés (-30 % en Amérique du Sud, -42 % en Amérique du Nord et en Asie, et -60 % en Europe). Toutefois, une hausse notable des livraisons a été enregistrée au quatrième trimestre sur certains marchés (+62 % en Europe, +49 % en Amérique du Sud, +35 % en Amérique du Nord et +22 % en Asie par rapport au troisième trimestre 2009). Les prises de commandes augmentent, entraînant une hausse de la production.

En avril 2009, un dividende de deux couronnes suédoises a été versé au titre de l'exercice 2008. Renault a ainsi reçu 80,9 millions d'euros de dividendes au cours de son exercice 2009 (259 millions d'euros en 2008).

Aucun dividende ne sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

En 2009, la contribution de Volvo aux résultats de Renault est négative à -300 millions d'euros, contre 226 millions d'euros en 2008 (cf. chapitre 7, note 15 de l'annexe aux comptes consolidés).

	2009		2008	
	SEK	EUR	SEK	EUR
<i>(en millions)</i>				
Chiffre d'affaires net	218 361	20 561 *	304 642 <sup>(1)</sup>	31 668
Résultat d'exploitation	-17 013	-1 602	15 851	1 648
Résultat net	-14 685	-1 383	10 016	1 041
Dividende par action en SEK	2	au titre de l'ex. 2008	5,5	au titre de l'ex. 2007
Clôture au 31/12 en SEK	action Volvo A	61,00	5,95 **	43,7
	action Volvo B	61,45	5,99 **	42,9
				3,95 ***

\* 1 EUR = 10,62 SEK.

\*\* 1 EUR = 10,252 SEK.

\*\*\* 1 EUR = 9,62 SEK.

(1) À méthodes 2009.

Au 31 décembre 2009, sur la base du cours de Bourse de 61,00 SEK par action A et 61,45 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 2 640 millions d'euros (1 753 millions d'euros au 31 décembre 2008). La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 12 519 millions d'euros.

Pour plus de détails sur Volvo, consulter le site <http://www.volvogroup.com/group/global>.

## AVTOVAZ

Renault détient 25 % plus une action du capital d'AvtoVAZ, premier constructeur automobile russe, à parts égales avec Russian Technologies, dans un esprit de partenariat long terme qui vise à accélérer la transformation d'AvtoVAZ en un acteur mondial de l'industrie automobile avec une capacité de production dépassant un million de véhicules par an.

En 2009, face à la crise qui a traversé la Russie et à l'effondrement du marché automobile, les autorités russes et AvtoVAZ se sont engagés dans un plan de soutien qui doit être accompagné par des réductions de coûts et le développement de l'Entreprise sur la base d'un plan produits ambitieux incluant la création de nouvelles gammes de véhicules adaptés aux besoins du marché automobile russe et qui vise une production de 900 000 véhicules en 2015, le maintien d'une part de marché de Lada de 25 % en Russie et le développement des exportations.

L'accord signé le 27 novembre 2009 (MOU) est basé sur une aide financière de l'État russe en contrepartie d'un apport par Renault de son savoir-faire technologique et d'une utilisation par Renault et Nissan de la capacité de production de l'usine de Togliatti pour couvrir les besoins du marché russe :

- l'État russe augmentera son soutien à AvtoVAZ de 25 à 75 milliards de roubles (soit 1,67 milliard d'euros) afin de rembourser les dettes bancaires et de couvrir les besoins de liquidités à court terme de la société ;
- la région de Samara prendra en charge les coûts salariaux des 14 600 personnes qui seront transférées dans deux filiales d'AvtoVAZ ;
- les activités sociales d'AvtoVAZ seront transférées à des agences fédérales et locales ;
- Renault apportera en nature l'équivalent de 240 millions d'euros (10,8 milliards de roubles) par des transferts de technologies, machines, équipements et savoir-faire afin de produire de nouveaux véhicules sur la plate-forme B0 (plate-forme Logan). Renault aidera aussi AvtoVAZ à mettre en place des capacités de production de moteurs et boîtes de vitesses et à développer un véhicule économique qui remplacera la Lada Classic.

Renault et son partenaire de l'Alliance, Nissan, prévoient d'utiliser les capacités de production disponibles de l'usine de Togliatti pour produire des véhicules des deux marques. Les véhicules produits sous marque Lada représenteront au moins 70 % de la production d'AvtoVAZ.

Toutes ces mesures aideront AvtoVAZ à restaurer ses marges et à augmenter les parts de marché des ventes cumulées de Lada, Renault et Nissan sur le marché russe.

Les accords définitifs devraient être signés au premier semestre 2010.

La participation de Renault dans AvtoVAZ est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 7 note 15-B de l'annexe aux comptes consolidés.

## LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

### La relation et l'accompagnement fournisseurs

Pour être toujours plus compétitif, Renault a poursuivi sa politique d'optimisation des achats, et a intensifié ses efforts en matière de profitabilité et de qualité, en étroite relation avec ses fournisseurs.

Les relations entre Renault et ses fournisseurs sont formalisées dans une charte commune avec Nissan, le *Renault-Nissan Purchasing Way*. Ces relations sont basées sur deux grands principes :

- l'atteinte de la performance en qualité, coûts et délais dans le respect de processus clairs et déployés mondialement ;
- le partage des valeurs de l'Alliance que sont la confiance, le respect et la transparence.

Renault inscrit la relation avec ses fournisseurs sur le long terme, et mène une véritable politique d'accompagnement sur un périmètre mondial, dans les domaines suivants :

- développement produit : Renault travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs durant la phase amont des projets, dans le but d'atteindre les cibles de prix et de qualité, et de réduire les délais de développement ;
- qualité : Renault mobilise près d'une centaine d'experts qualité, dont plus de la moitié à l'international, auprès des fournisseurs. Pour renforcer la qualité, ils mettent en œuvre des outils et des processus rigoureux en phase amont, en vie série et pour les pièces en après-vente ;
- compétitivité : Renault affecte 40 experts au développement des fournisseurs pour renforcer leur compétitivité et celle de leurs propres chaînes d'approvisionnement ;
- logistique : Renault déploie l'outil Evalog auprès des fournisseurs, outil d'optimisation de la performance logistique ;
- innovation : Renault met en œuvre avec ses fournisseurs les plus innovants des contrats de co-innovation où sont définis clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc.

En contrepartie des moyens mis en œuvre par Renault et d'une perspective de chiffre d'affaires durable, les fournisseurs s'engagent sur une performance au meilleur niveau et accompagnent le développement de Renault à l'international. En outre, Renault attend de ses fournisseurs de rang 1 qu'ils mènent une politique analogue avec leurs propres fournisseurs.

Renault s'est engagé par ailleurs à appliquer pleinement le Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, signé le 9 février 2009 entre les fournisseurs (CLIFA), les constructeurs (CCFA) et les pouvoirs publics français. Ce code rappelle certains principes généraux relatifs aux comportements dans les relations interentreprises, et susceptibles de s'appliquer tout au long de la filière automobile.

En outre, compte tenu de la conjoncture, Renault a renforcé le suivi de ses fournisseurs en difficulté.

Le soutien peut se traduire de différentes façons : par un accompagnement pendant la période de restructuration en maintenant nos commandes et en donnant de la visibilité sur un chiffre d'affaires moyen terme ; par des mesures de soutien de trésorerie temporaire permettant d'affronter les difficultés immédiates ; par un apport en fonds propres ou quasi-fonds propres au travers du FMEA, fonds d'investissement de 600 millions d'euros auquel Renault participe à parts égales avec l'État français et PSA.

Au niveau mondial, la Direction de la *Supply Chain* monde (DSCM) traite directement ou coordonne tous les aspects stratégiques et opérationnels de la chaîne qui va de la sortie des usines fournisseurs de pièces jusqu'à la livraison du véhicule au client, de façon à garantir à celui-ci un délai de livraison fiable dans les meilleures conditions de coût et de qualité et ce, avec des stocks dimensionnés au plus juste.

L'aspect stratégique couvre notamment la gestion des capacités de production et de transport, l'organisation et la planification des transports, le *packaging*.

L'aspect opérationnel couvre la programmation des usines, leur approvisionnement en pièces et la distribution des véhicules.

- L'alliance Renault-Nissan, le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et le Fonds stratégique d'investissement (FSI) ont signé une lettre d'intention sur la création d'une *joint-venture* (JV) pour développer et produire des batteries pour véhicules électriques en France. Renault, Nissan et le CEA investiraient dans ce projet et apporteraient leur expertise technique, ainsi que leurs infrastructures. En lien avec sa mission d'investisseur de long terme dans les entreprises, au service de la compétitivité du pays, le FSI se joindrait au projet et y contribuerait à hauteur de 125 millions d'euros. En vue de compléter le financement du projet, la Banque européenne d'investissement (BEI) a accepté d'étudier un prêt pouvant représenter jusqu'à 50 % des 280 millions d'euros d'emprunts totaux. La JV se concentrerait sur la recherche avancée, l'industrialisation et le recyclage de batteries pour véhicules électriques. Elle prévoit de produire des batteries à partir de mi-2012 sur le site de Flins, situé à 30 km de Paris. La capacité de production envisagée atteindrait 100 000 batteries par an. L'investissement de la première phase de ce projet est estimé à 600 millions d'euros. Les batteries produites par la JV pourront être vendues à tout constructeur automobile. L'alliance Renault-Nissan utiliserait ses usines européennes de batteries situées en France, au Royaume-Uni et au Portugal pour équiper ses véhicules électriques produits en Europe. Renault a pour intention d'utiliser les batteries produites à Flins pour sa propre gamme de véhicules électriques, en particulier pour le futur véhicule électrique que Zoé Z.E. Concept préfigure et qui sera également produit à Flins. La JV développerait également des technologies afin de recycler les batteries sur site, ce qui participera au respect des principes du Développement durable.

- Renault est également signataire d'accords commerciaux concernant des ventes d'organes, avec notamment la fourniture de boîtes de vitesses automatiques (à Chery pour ses modèles Tiggo et Easter) et de moteurs diesel (à Suzuki pour son Grand Vitara).

- Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe (GM) ont signé en 1996 un accord-cadre comportant un engagement de coopération et permettant aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen et de partager les coûts de développement. En ce qui concerne les fourgons compacts, Renault Trafic et Opel/Vauxhall (GM) Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001, et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002, et sont commercialisés en phase 2 depuis le dernier trimestre 2006. Les gros fourgons, Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano, sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France) depuis l'an 2000. Movano est vendu à GM dans le cadre d'un accord de fourniture. Renault et Opel ont signé, à la fin de l'année 2007, un nouveau contrat commercial pour la fourniture d'un nouveau fourgon lourd, futur remplaçant de Master/Movano.

Par ailleurs, Master et Master Pro produits à Batilly sont distribués par le réseau Renault Trucks (Master et Mascott) et, en décembre 2007, une lettre d'intention a été signée concernant la fourniture à Renault Trucks du futur remplaçant de Master.

### Pour accélérer son développement à l'international ♦

Plusieurs accords ont été signés avec des partenaires locaux (industriels, autorités locales).

**En Russie**, parallèlement au partenariat avec AvtoVAZ, Renault et la Mairie de Moscou ont poursuivi leur partenariat dans le cadre du doublement de la capacité de production de l'usine de Moscou à plus de 160 000 véhicules par an à partir de fin 2009. Cette extension de capacité permettra d'introduire de nouveaux modèles au cours du premier semestre 2010 et d'accompagner le succès de Logan sur le marché russe.

#### En Inde :

- à Chennai, l'Alliance construit son premier site industriel en commun dans le cadre d'un accord de *joint-venture* (JV RNAIPL). Renault a confirmé, en janvier 2010, son engagement en Inde de lancer plusieurs modèles de sa gamme destinés au marché indien d'ici à deux ans, modèles qui seront fabriqués à Chennai ;

- dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCL, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie et de systèmes d'information ;

- l'alliance Renault-Nissan a défini un accord de principe avec Bajaj (deuxième producteur indien de motocyclettes et *leader* du trois-roues) pour développer, produire et commercialiser un véhicule innovant *ultra low cost* (ULC) en 2012. Bajaj assurera les fonctions de *design*, ingénierie, production et achats avec le soutien de l'Alliance. Le marketing et la distribution seront quant à eux conduits par l'Alliance avec le soutien de Bajaj ;

- avec son partenaire industriel et commercial Mahindra & Mahindra, Renault poursuit la production et la commercialisation de Logan berline. Logan a été vendue à plus de 43 200 exemplaires depuis son lancement en mai 2007, et se classe neuvième de son segment sur l'année 2009 en Inde.

**En Iran**, l'accord-cadre du projet Logan, signé en octobre 2003, entre Renault et IDRO (Industrial Development and Renovation Organization – Holding dépendant du Ministère iranien de l'Industrie et des Mines) permet le redéploiement de la marque Renault en Iran en s'appuyant initialement sur la famille 90 et la plate-forme 90 (Logan). Le projet consiste à confier l'assemblage et la distribution de la L90 à chacun des deux principaux constructeurs iraniens (Iran Khodro et SAIPA/Pars Khodro). Les capacités installées sont de 240 000 véhicules par an, également réparties chez les deux constructeurs. La JV Renault Pars, créée en mai 2004, détenue à 51 % par Renault et 49 % par AIDCo (Iran Khodro 26 %, SAIPA 26 %, IDRO 48 %) pilote l'ensemble du projet industriel. Les rôles spécifiques assignés à Renault Pars portent essentiellement sur les achats, l'ingénierie, les méthodes, les procédures qualité et enfin la coordination commerciale. Les partenaires ont couvert les investissements et les charges supportées avant le lancement du premier véhicule par augmentation de capital. Depuis le démarrage de la fabrication, en mars 2007, la production cumulée a dépassé les 97 900 Tondar (nom iranien de Logan), dont 32 827 véhicules sur l'année 2009. Par ailleurs, avec la montée en cadence de la production depuis 2008, plus de 4 700 Mégane ont été assemblées en partenariat avec Pars Khodro.

**En Afrique du Sud**, suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un milliard de Rands (88 millions d'euros) pour assembler localement, dans l'usine Nissan de Rosslyn, des véhicules de la gamme



Logan dont la production (Pick-up et Sandero) a démarré en 2009. Le *pick-up* est monté par Nissan qui commercialise ce véhicule sous sa propre marque. Sandero, également monté par Nissan, est commercialisé par la filiale Renault South Africa. Nissan achète les pièces CKD à Renault et supporte l'intégralité des investissements spécifiques.

**Au Maroc**, après la signature en 2008 de l'accord portant sur la création dans la région de Tanger d'un complexe industriel qui utilisera la plate-forme portuaire du port de TangerMed, la première pierre de l'usine a été posée en 2009. Ce complexe industriel bénéficiera des infrastructures logistiques de pointe développées par le Royaume du Maroc dans le nord du pays. Compte tenu du succès de Logan et de Kangoo sur le marché marocain et à l'exportation, la capacité de production de Somaca, détenue à hauteur de 80 % par Renault, a été doublée, pour un investissement, réalisé entre 2008 et 2009, de 45 millions d'euros et Sandero, véhicule dérivé de la gamme Logan, a été introduit dans le pays en 2009.

**En Roumanie**, Renault a confirmé l'extension de Renault Technologie Roumanie avec la création d'un centre d'essais à proximité du site de Dacia. Ce site est principalement destiné à accueillir les futurs projets de développement à l'international.

**En Colombie**, les contrats de coopération industrielle et commerciale entre Sofasa et Toyota et le pacte d'actionnaires entre Renault, Toyota et Mitsui, actionnaires de Sofasa à hauteur respectivement de 60 %, 28 % et 12 %, sont arrivés à échéance le 31 décembre 2008.

Renault, Toyota et Mitsui ont signé le 19 décembre 2008 un *Share Purchase Agreement*, exécuté le 7 janvier 2009, Renault devenant actionnaire à 100 % de Sofasa pour accompagner le développement de ses activités sur le nord de l'Amérique latine.

### En matière de distribution

Le fourgon Mascott, fabriqué dans l'usine Renault de Batilly (France), est distribué par le réseau de Renault Trucks depuis 1999 et par Renault depuis janvier 2003, sous l'appellation Master propulsion.

### En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s. a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités autour du Développement durable et de l'environnement, en ligne avec la politique Renault eco<sup>2</sup>.

La même année, Renault Environnement a créé une *joint-venture* (Renault Industrie Holding - RIH) avec SITA Recyclage, filiale de Suez Environnement, visant à accélérer, à travers la prise de contrôle de la société Indra (gestionnaire distributeur de véhicules en fin de vie pour un réseau de 350 démolisseurs en France) le recyclage des véhicules hors d'usage (VHU) et la mise sur le marché de matières et de pièces de « seconde vie ».

À travers sa filiale à 100 % (GAIA), Renault Environnement va valoriser les rebuts de fabrication et des fins de série des usines du Groupe.

En décembre 2009, Renault Environnement est entré dans le capital d'une société belge, Key Driving Compétences, pour développer une activité éco-conduite à travers l'Europe, avec la mise sur le marché de produits innovants de formation à l'éco-conduite, de modification du comportement des conducteurs d'automobiles et de poids lourds et de services associés à la mobilité durable pour tous.

Renault Environnement s'est également investi, en liaison avec des partenaires industriels et les collectivités locales, dans un projet de développement d'un éco-pôle à Flins.

## 1.1.4 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> MARS 2010 ♦

### RENFORCEMENT DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL :

Carlos Ghosn, Président de Renault, a nommé Patrick Pélata, Directeur général délégué, en charge des opérations, à compter du 13 octobre 2008. Cette décision relève de la volonté du Président d'adapter le management de Renault, selon un schéma envisagé de longue date. De plus, dans une situation qui nécessite d'être au plus près du terrain, cette évolution permet un renforcement du management opérationnel de l'Entreprise.

Patrick Pélata a pris la direction des opérations. La majorité des membres du Comité exécutif de Renault (voir paragraphe 1.1.4.2) lui rapporte ainsi que les leaders des Régions. Il est à noter à ce titre que Renault a créé une Région Eurasie le 1<sup>er</sup> mars 2009, compte tenu de son importance stratégique pour le groupe Renault.

Les décisions stratégiques, ainsi que le suivi des questions juridiques, financières et des affaires publiques restent de la responsabilité directe de Carlos Ghosn.

Deux comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- le Comité exécutif Groupe (CEG) ;
- le Comité de direction Renault (CDR).

### 1.1.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Il est composé de huit membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur général délégué aux opérations ;
- le Directeur général adjoint, Directeur commercial et division véhicules utilitaires ;
- le Directeur général adjoint, Directeur du plan, produit et programmes et contrôle de gestion ;
- le Directeur général adjoint, Directeur des fabrications et logistique ;
- le Directeur général adjoint, Directeur financier, *Compliance Officer* ;
- le Directeur général adjoint, Directeur ingénieries et qualité ;
- le Leader CMR Asie-Afrique.

Il se réunit une fois par mois et dans le cadre de séminaires, deux fois par an.



### 1.1.4.2 LE COMITÉ DE DIRECTION RENAULT

Il est composé de 30 membres, en incluant les membres du CEG.

Le Directeur général délégué aux opérations, le Directeur général adjoint – Directeur financier, le Directeur juridique et des affaires publiques, le

Directeur délégué à la Présidence-Président de Renault F1 Team sont directement rattachés au Président-Directeur général.

Les autres membres du CDR, y compris membres du CEG à l'exception du Directeur général adjoint – Directeur financier, sont hiérarchiquement rattachés au Directeur général délégué aux opérations.

Il se réunit une fois par mois et dans le cadre de séminaires, deux fois par an.

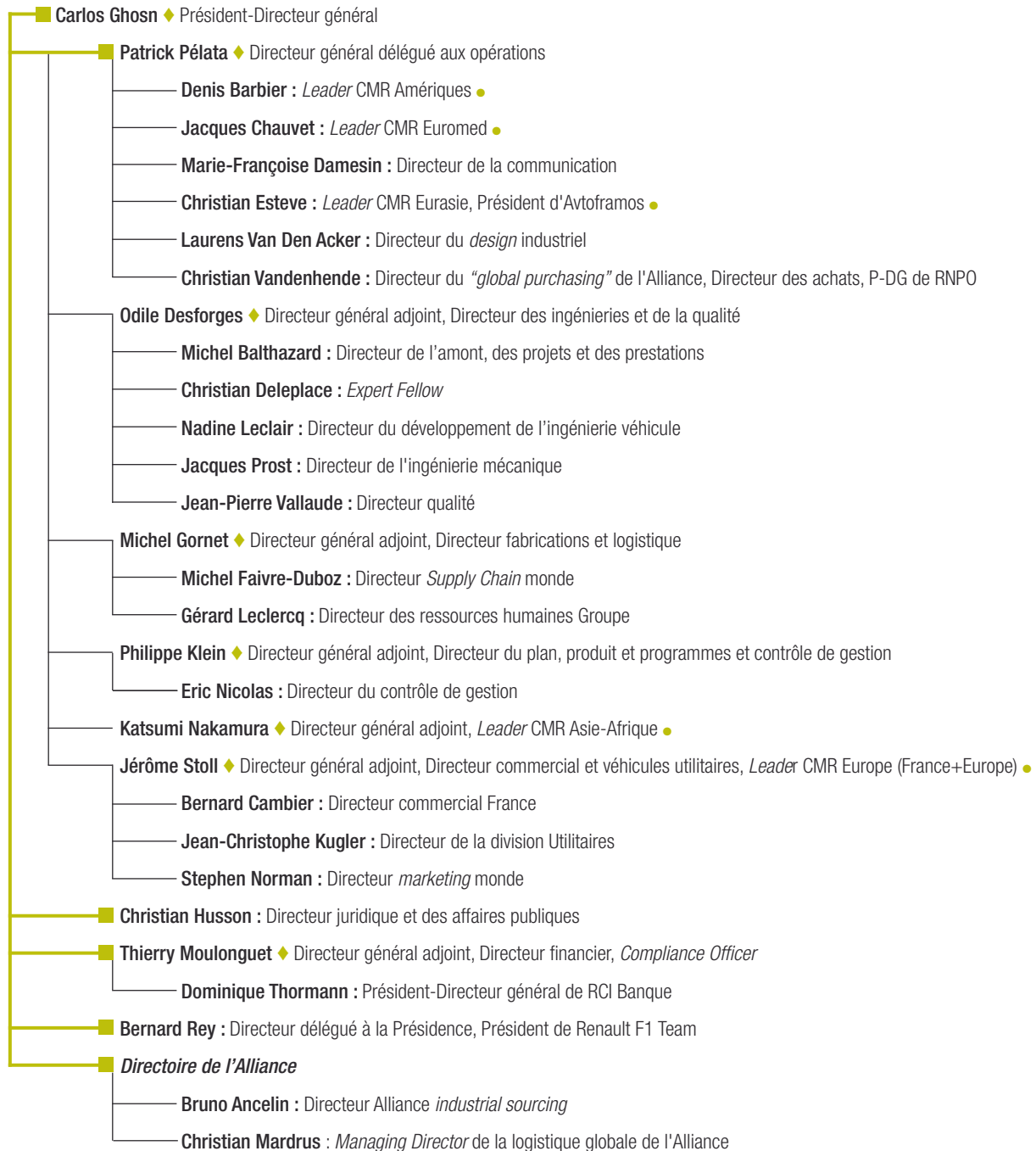
### 1.1.4.3 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU COMITÉ DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> MARS 2010<sup>(1)</sup>

#### LISTE ALPHABÉTIQUE AU 1<sup>ER</sup> MARS 2010

Carlos Ghosn*	Président-Directeur général
Bruno Ancelin	Directeur Alliance <i>industrial sourcing</i>
Michel Balthazard	Directeur de l'amont, des projets et des prestations
Denis Barbier	Leader CMR Amériques
Bernard Cambier	Directeur commercial France
Jacques Chauvet	Leader CMR Euromed
Marie-Françoise Damesin	Directeur de la communication
Christian Deleplace	Expert "Fellow"
Odile Desforges*	Directeur général adjoint, Directeur des ingénieries et de la qualité
Christian Estève	Leader CMR Eurasie, Président d'Avtoframos
Michel Faivre Duboz	Directeur <i>Supply Chain</i> monde
Michel Gornet*	Directeur général adjoint, Directeur fabrications et logistique
Christian Husson	Directeur juridique & des affaires publiques
Philippe Klein*	Directeur général adjoint, Directeur du plan, produit et programmes et contrôle de gestion
Jean-Christophe Kugler	Directeur de la division Utilitaires
Nadine Leclair	Directeur du développement de l'ingénierie véhicule
Gérard Leclercq	Directeur des ressources humaines Groupe
Christian Mardrus	<i>Managing Director</i> de la logistique globale de l'Alliance
Thierry Moulonguet*	Directeur général adjoint, Directeur financier, <i>Compliance Officer</i>
Katsumi Nakamura*	Directeur général adjoint, Leader CMR Asie-Afrique
Eric Nicolas	Directeur du contrôle de gestion
Stephen Norman	Directeur marketing monde
Patrick Pélatà*	Directeur général délégué aux opérations
Jacques Prost	Directeur de l'ingénierie mécanique
Bernard Rey	Directeur délégué à la Présidence, Président de Renault F1 Team
Jérôme Stoll*	Directeur général adjoint, Directeur commercial et véhicules utilitaires, Leader CMR Europe (France + Europe)
Dominique Thormann	Président-Directeur général RCI Banque
Jean-Pierre Vallaude	Directeur qualité
Laurens Van Den Acker	Directeur du <i>design</i> industriel
Christian Vandenhende	Directeur du " <i>global purchasing</i> " de l'Alliance, Directeur des achats, P-DG de RNPO

\* Membres du Comité exécutif Groupe (CEG).

(1) Le 1<sup>er</sup> juillet 2010, Laurence Dors, qui a rejoint le Groupe le 1<sup>er</sup> mars 2010, entrera au Comité exécutif de Renault.

ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> MARS 2010

♦ Membres du Comité exécutif Groupe (CEG).

● CMR : Comité de management de région.

## 1.1.5 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE

### 1.1.5.1 LES PRINCIPALES FILIALES

#### RENAULT S.A.S.

13-15, quai Le Gallo  
92512 Boulogne-Billancourt Cedex (France)

Filiale à 100 % de Renault

Activité : Renault s.a.s. a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

Chiffre d'affaires 2009 : 26 145 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 38 251 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185  
47 001 Valladolid (Espagne)

Participation à 99,78 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication et commercialisation, par l'intermédiaire de sa filiale commerciale Recsa, de véhicules particuliers et utilitaires Renault sur le territoire espagnol.

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2009 : 4 621 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 10 005 personnes.

#### RENAULT DEUTSCHLAND

Renault-Nissan strasse 6-10  
50321 Bruhl (Allemagne)

Participation à 60 % de Renault s.a.s.

Activité : organisation commerciale commune à Renault et Nissan.

Chiffre d'affaires 2009 : 2 780 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 496 personnes.

#### OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6  
80 700 Dikilitas Besiktas Istanbul (Turquie)

Participation à 51 % de Renault s.a.s.

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.

Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires 2009 : 5 724 millions de nouvelles livres turques (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 5 914 personnes.

#### DACIA

Calea Floreasca  
Nr. 133-137 – Sector 1  
Bucaresti (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pitesti.

Chiffre d'affaires 2009 : 8 940 millions de nouveaux lei roumains (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 12 722 personnes.

**RENAULT ITALIA**

Via Tiburtina 1159  
Rome (Italie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2009 : 1 492 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 295 personnes.

**REVOZ**

Belokranska Cesta 4  
8000 Novo Mesto (Slovénie)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : fabrication de véhicules.

Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires 2009 : 1 283 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 2 606 personnes.

**RENAULT FINANCE**

48, avenue de Rhodanie  
Case postale 1002 Lausanne (Suisse)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de Nissan, opérations interbancaires pour compte propre.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2009 : 6 356 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2009 : 30 personnes.

**RCI BANQUE**

14, avenue du Pavé-Neuf  
93168 Noisy-le-Grand Cedex (France)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : holding des sociétés de financement des ventes et de services d'assistance à la clientèle des constructeurs Renault et Nissan ; financement des stocks de véhicules et pièces de rechange des constructeurs Renault et Nissan Europe.

Montant net financé en 2009 : 8,4 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2009 : 24 245 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2009 : 2 920 personnes.

**RENAULT SAMSUNG MOTORS**

17 th FL, HSBC Building  
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu  
Seoul, Korea 100-161 (Corée du Sud)

Participation à 80,10 % du Renault Group b.v.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pusan.

Chiffre d'affaires 2009 : 3 588 milliards de wons (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 5 548 personnes.

**RENAULT UK**

The Rivers Office Park  
Denham Way Maple Cross  
WD3 9YS Rickmansworth Hertfordshire (Royaume-Uni)

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2009 : 856 millions de livres sterling (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 297 personnes.

**RENAULT RETAIL GROUP**

117-199, avenue Victor Hugo  
92100 Boulogne-Billancourt (France)

Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires.

65 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2009 : 4 441 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 8 086 personnes.

**AVTOFRAMOS**

35, avenue Vorontsovskaja  
109 147 Moscou (Russie)

Participation à 94,10 % du groupe Renault.

Activité : assemblage, importation, commercialisation, vente de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires 2009 : 23 052 millions de roubles (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 2 493 personnes.

### **RENAULT DO BRASIL**

1300 av. Renault, Borda do Campo  
Etat du Parana Sao Jose dos pinhais (Brésil)

Participation à 99,81 % du groupe Renault.

Activité : fabrication et assemblage de véhicules automobiles, fabrication d'équipements, de pièces et d'accessoires pour des véhicules automobiles.

Chiffre d'affaires 2009 : 4 298 millions de reals brésiliens (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 4 703 personnes.

### **RENAULT ARGENTINA**

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744  
1414 Buenos Aires (Argentine)

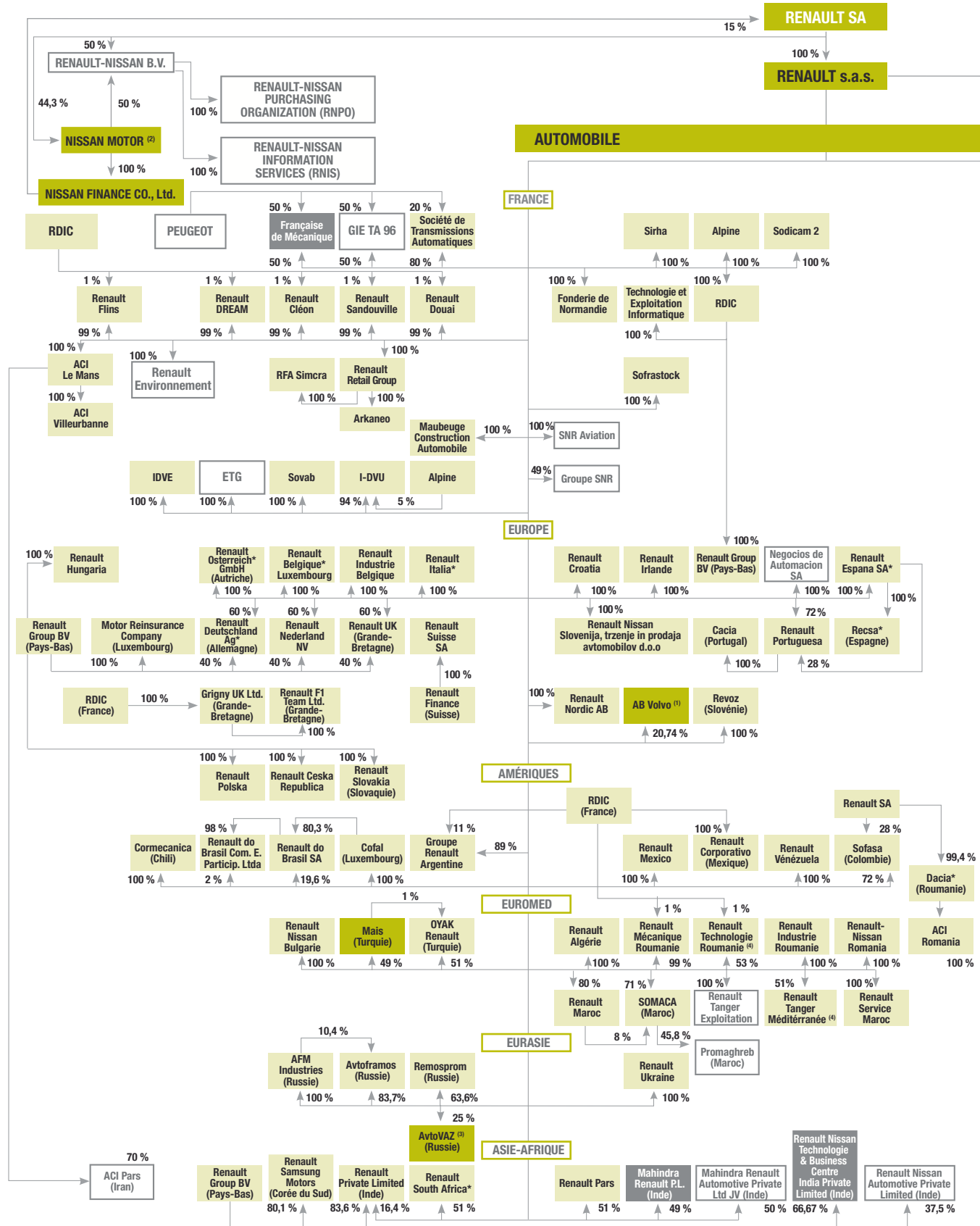
Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : fabrication et distribution de véhicules Renault.

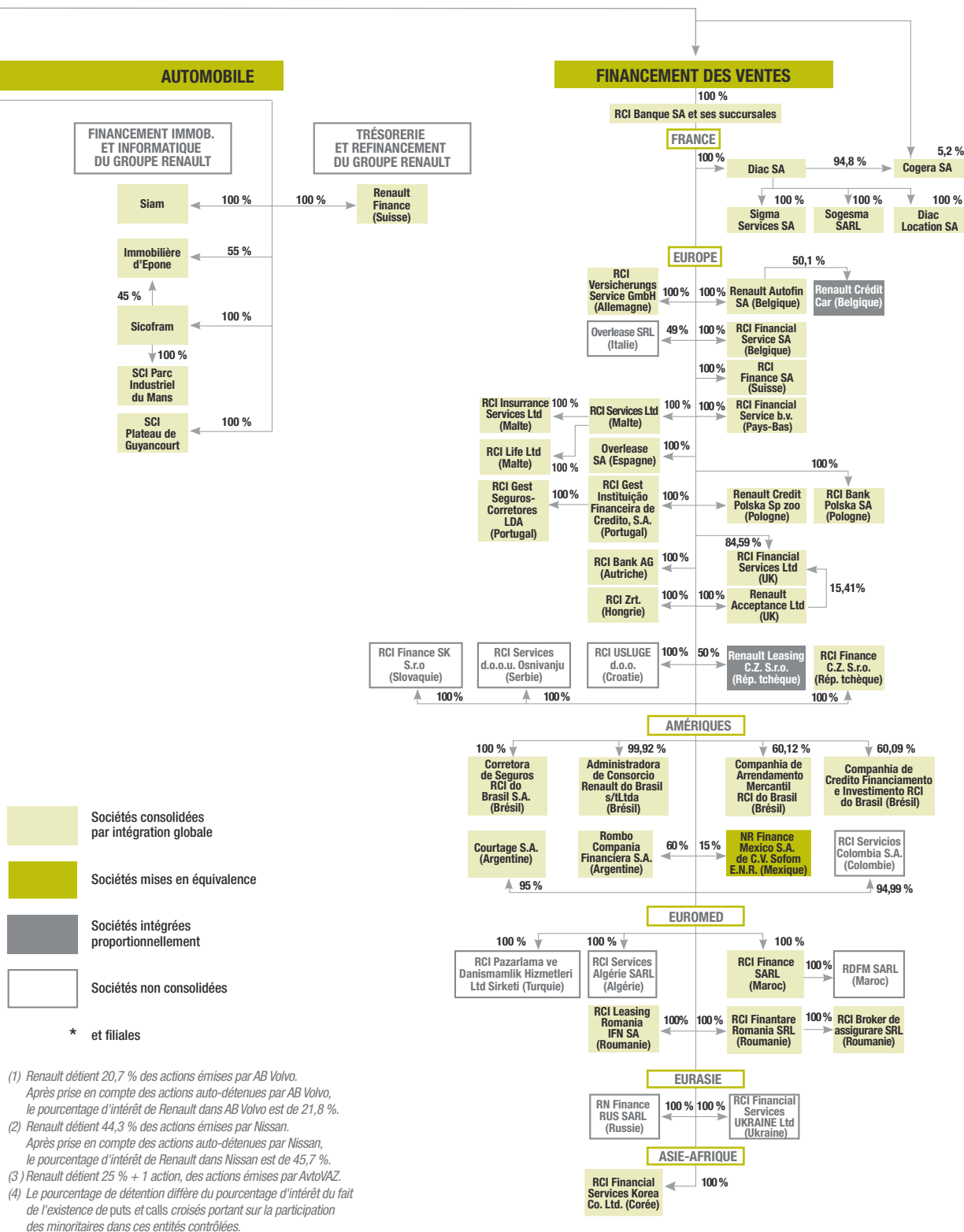
Chiffre d'affaires 2009 : 3 714 millions de pesos argentins (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2009 : 2 201 personnes.

#### 1.1.5.2 ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE







Sociétés consolidées par intégration globale  
 Sociétés mises en équivalence  
 Sociétés intégrées proportionnellement  
 Sociétés non consolidées  
 \* et filiales

(1) Renault détient 20,7 % des actions émises par AB Volvo. Après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo est de 21,8 %.  
 (2) Renault détient 44,3 % des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions auto-détenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 45,7 %.  
 (3) Renault détient 25 % + 1 action, des actions émises par AvtoVAZ.  
 (4) Le pourcentage de détention diffère du pourcentage d'intérêt du fait de l'existence de puts et calls croisés portant sur la participation des minoritaires dans ces entités contrôlées.

## 1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Le 27 mars 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 % et a procédé au rachat des filiales financières de Nissan en Europe. Le montant total de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars à cette époque).

Aujourd'hui, Renault détient 44,3 % du capital de Nissan, et Nissan détient 15 % du capital de Renault.

Résultat d'un choix de principes fondateurs qui prône l'équilibre dans l'Alliance et fait jouer la complémentarité entre deux groupes d'envergure mondiale, l'Alliance a démontré sa capacité à accroître les performances propres de chacun des deux partenaires dans le respect de leur identité respective.

Renault et Nissan ont vendu au total 6 085 058 véhicules en 2009, ce qui porte la part de marché de l'Alliance à 9,8 % (y compris pour la première fois les ventes de la marque Lada d'AvtoVAZ).

### 1.2.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE

#### 1.2.1.1 LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

##### DIX ANNÉES DE COLLABORATION ET DE SYNERGIES ; LA GESTION EN PÉRIODE DE CRISE MONDIALE

Signée le 27 mars 1999, l'alliance Renault-Nissan est un modèle économique sans équivalent porteur d'une valeur significative pour les deux sociétés. Partenariat le plus pérenne, stable et réussi de l'industrie automobile mondiale, l'Alliance démarre aujourd'hui une deuxième décennie avec les mêmes principes fondateurs de confiance et continue de poursuivre des stratégies ayant pour objectif le succès des deux entreprises.

Avec cinq marques – Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan et Infiniti –, l'Alliance a vendu au total 6 085 058 véhicules (y compris les ventes de Lada d'AvtoVAZ) en 2009, portant sa part de marché mondiale à 9,8 % et classant l'Alliance au quatrième rang des groupes automobiles au plan mondial.

##### PRINCIPES DE L'ALLIANCE

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuels. Son organisation est transparente. Elle assure un processus de prise de décision clair garantissant la réactivité, la responsabilité et une performance de haut niveau, la meilleure efficacité possible grâce à la combinaison des atouts des deux entreprises et le développement de synergies générées par les organisations communes telles que RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization), les équipes transverses, le partage de plates-formes, de composants et d'installations industrielles.

Présente dans 190 pays, l'Alliance cherche à attirer les meilleurs talents en offrant de bonnes conditions de travail et des opportunités attrayantes. Elle favorise le développement d'un état d'esprit international et entrepreneurial chez ses collaborateurs. L'Alliance vise des rendements attractifs pour les actionnaires de chacune des sociétés. Elle défend les principes de développement durable dans tous ses secteurs d'activité.

##### OBJECTIFS

L'Alliance définit et met en œuvre une stratégie de croissance rentable, autour de trois objectifs :

- être reconnue par les clients comme l'un des trois meilleurs groupes automobiles pour la qualité et l'attractivité de ses produits et services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies clés, chaque partenaire étant *leader* dans des domaines d'excellence spécifiques ;
- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

##### GESTION STRATÉGIQUE

Nissan et Renault, dont les sièges sociaux respectifs sont situés à Yokohama et à Paris, ont des directions distinctes et gèrent leurs activités sous la responsabilité de leurs Comités exécutifs respectifs, responsables devant leurs Conseils d'administration et leurs actionnaires propres.

En mars 2002, l'Alliance a créé une société de management stratégique détenue conjointement et à parité par Nissan et Renault dans le but d'élaborer une stratégie commune et de gérer l'ensemble des synergies. Renault-Nissan b.v. (RNBV) abrite le Directoire de l'Alliance, présidé par Carlos Ghosn, Président-Directeur général du Directoire de l'Alliance Renault-Nissan. Le Directoire, qui pilote la stratégie à moyen et long termes, est constitué de trois directeurs de Renault et trois directeurs de Nissan. D'autres membres du Comité exécutif Groupe de Renault et du Comité exécutif de Nissan (les directeurs les plus haut placés) assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance. Le Directoire se réunit jusqu'à 10 fois par an.

## 1.2.1.2 LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'ALLIANCE POUR RENAULT

### RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

#### Annonces faites à l'échelle mondiale concernant les véhicules n'émettant pas de CO<sub>2</sub>

- L'alliance Renault-Nissan, qui consacre 4 milliards d'euros à la mobilité zéro émission, est le seul constructeur à réaliser des investissements massifs de cette envergure dans des véhicules zéro émission. Du Tennessee en Israël en passant par le Japon, l'Alliance avait, fin 2009, conclu des partenariats avec plus de 40 entités publiques et privées.
- En Israël, toutes les conditions nécessaires à la diffusion de masse de véhicules électriques seront réunies au travers d'un partenariat entre l'Alliance, Project Better Place et les pouvoirs publics israéliens, ce qui est une première. La date fixée comme objectif est 2011. Renault fournira les véhicules, et leurs batteries lithium-ion seront fournies par Nissan au travers de sa *joint-venture* avec NEC, Automotive Energy Supply Company (AESC).
- Fin 2009, l'Alliance s'était engagée à fabriquer au moins sept véhicules différents dans des usines situées en France, au Japon, aux États-Unis, en Espagne et en Turquie. Le premier de ces véhicules, Nissan Leaf, sera mis sur le marché fin 2010 au Japon et aux États-Unis.
- Au travers d'AESC, l'Alliance fabriquera des batteries lithium-ion de pointe pour équiper ses véhicules électriques dans cinq nouvelles usines situées en France, au Japon, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Portugal. Ces batteries pourront être vendues à d'autres constructeurs.

#### Véhicules à pile à combustible

L'Alliance développe ses recherches sur les véhicules à pile à combustible (FCV). À l'heure actuelle, deux prototypes ont atteint une phase d'ingénierie avancée :

- X-Trail, le véhicule à pile à combustible pionnier de Nissan, est soumis à des tests en réel depuis plus de deux ans, dont certains exemplaires sont loués à des représentants des pouvoirs publics au Japon ;
- Scénic ZEV H2, prototype de Renault basé sur Renault Grand Scénic, a été développé conjointement par l'Alliance. Il est équipé d'une pile à combustible, d'un réservoir de stockage d'hydrogène sous haute pression et de batteries lithium-ion compactes. Les ingénieurs et les techniciens de Renault ont prévu dans l'architecture de Grand Scénic l'intégration des différents éléments sous le plancher du véhicule, ménageant ainsi un habitacle spacieux pouvant accueillir cinq adultes, ainsi que des systèmes électriques et électroniques de Renault et Nissan.

Les deux véhicules sont utilisés lors des salons dédiés à l'environnement, et en conditions réelles de test dans des flottes et auprès de particuliers.

### ORGANES MÉCANIQUES

#### Le nouveau moteur diesel V6 de l'Alliance (V6 dCi)

L'alliance Renault-Nissan a dévoilé son tout nouveau moteur diesel V6 dCi (type V9X) sur Laguna coupé lors du Mondial de Paris 2008. Ce moteur est le premier V6 diesel développé et produit par l'Alliance. Il équipera les véhicules haut de gamme afin de répondre à la demande croissante de moteurs à la fois puissants, économes en carburant et peu émetteurs de CO<sub>2</sub>.

La coopération de l'Alliance permet à Renault et Nissan d'offrir à leurs clients une motorisation de pointe dans le monde entier. Pour les modèles de Renault, ce moteur équipe déjà Laguna coupé, Laguna berline et Laguna Estate. La marque de luxe Infiniti utilisera cette motorisation dans le cadre du développement de son offre d'organes mécaniques en Europe.

#### Lancement du 2.0 dCi au Japon

À l'automne 2008, le premier moteur diesel développé par l'Alliance a fait ses débuts au Japon sur Nissan X-Trail. Basé sur le moteur M9R, il représentait le premier moteur diesel répondant aux critères de la réglementation japonaise *Post New Long-term Regulations*. Le moteur diesel propre M9R de Nissan s'est vu décerner le titre de *Car Technology of the Year* pour 2008-2009 par JAHFA, *Japan Automobile Hall Of Fame*, en tant que meilleure technologie parmi tous les véhicules de tourisme domestiques et importés au Japon. Ce titre vient couronner la conformité aux normes japonaises exigeantes sur les émissions prévues par les *Post New Long-term Regulations*, affichant un couple élevé et une solide performance, associés à un fonctionnement silencieux et une réduction des phénomènes de vibration. En 2010, Nissan proposera une version automatique de ce moteur, élargissant encore son offre sur le marché japonais.

#### Moteur TCE 130 et transmission CVT sur Mégane

Le nouveau moteur à essence TCE 130 développé par l'Alliance est venu enrichir la gamme Renault Mégane au printemps 2009. Co-développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, le TCE 130 illustre parfaitement l'expertise acquise dans le domaine du *downsizing*. Ce nouveau bloc d'une cylindrée de 1 397 cm<sup>3</sup>, économe en carburant, a la puissance d'un moteur 1,8 l (130 ch) et le couple d'un moteur 2,0 l (190 Nm), tout en émettant moins de CO<sub>2</sub> qu'un moteur de 1,6 l, ce qui le rend particulièrement respectueux de l'environnement. Selon leurs versions, ces moteurs peuvent être couplés à des transmissions manuelles ou automatiques 5 ou 6 vitesses. Parmi les autres motorisations de Nouvelle Mégane, citons le moteur 2,0 l 16 soupapes 140 ch, disponible dès son lancement avec une boîte manuelle 6 vitesses, mais qui bénéficiera ultérieurement de la transmission à variation continue CVT de Nissan.

## FABRICATION

L'Alliance continue de rechercher des opportunités pour exploiter ses installations industrielles à l'échelle mondiale au profit de ses deux partenaires. Du premier projet au Brésil aux nouvelles usines au Maroc et en Inde, l'Alliance continue d'investir dans des capacités de production dont la croissance des deux entreprises peut bénéficier.

En 2009, une nouvelle activité RNBV Alliance Industrial Sourcing a été créée, afin d'identifier les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire nos véhicules dans une optique de réduction des coûts de livraison (*Total Delivery Costs*), de partager les actifs existants (usines et plates-formes) afin de minimiser le ticket d'entrée et de permettre à un des deux partenaires de bénéficier d'opportunités nouvelles grâce à la fabrication croisée par l'autre partenaire sur un marché nouveau.

En Afrique du Sud, les partenaires de l'Alliance utilisent l'usine de Nissan à Rosslyn. Ce projet couvre l'adaptation au marché sud-africain (par exemple la conduite à droite) de deux véhicules, le pick-up NP200 ½ t de Nissan et Renault Sandero, la préparation de l'usine et le développement de la chaîne d'approvisionnement locale pour les composants et accessoires. Le taux d'intégration locale, de 25 % au début de la production, devrait augmenter ensuite progressivement. La production (environ 16 000 *pick-up* et 7 500 Sandero) sera tout d'abord destinée au marché local. Sandero sera le premier véhicule Renault fabriqué en Afrique du Sud.

Au Brésil, Nissan produit les modèles Livina et Grand Livina à Curitiba. Les deux véhicules sont commercialisés à l'échelle mondiale sur des marchés en croissance tels que la Chine, l'Indonésie et l'Afrique du Sud. L'usine de Curitiba produit déjà trois modèles 4x4 de Nissan, Frontier, X-Terra et New Frontier.

## VENTES & MARKETING

### Achats communs de médias en Europe

2009 est la première année durant laquelle Renault et Nissan se sont adressées à une seule agence d'achat de médias. RNPO, qui a piloté ce projet, a arrêté son choix sur Omnicom-OMD pour gérer l'achat de médias dans toute l'Europe, ce qui représente 24 pays pour Nissan et 30 pays dans l'Europe élargie pour Renault. Le budget annuel combiné avoisine au total 800 millions d'euros.

## DIVERSITÉ

En partenariat avec le *Women's Forum* en France pour la quatrième année consécutive (Renault était initialement l'unique parrain de cet événement), Carlos Ghosn, Président-Directeur général de l'Alliance, a assisté en personne à cet événement et a pris part aux débats, aux réunions et aux interviews sur différents thèmes ayant trait à la diversité. L'Alliance a

également co-parrainé le prix « *Women for education* » qui récompense des projets extraordinaires réalisés par des femmes à l'échelle internationale.

En tant qu'organisation internationale et transculturelle, l'Alliance est souvent citée en exemple pour illustrer le pouvoir de la diversité au sein d'une entreprise. Il reste encore des progrès à accomplir au sein de l'Alliance, mais des avancées continuent d'être réalisées dans le domaine de la diversité :

- le réseau Renault Retail Group (RRG) a décidé de recruter, à compter de cette année, des commerciaux féminins et masculins à parité. Ceci implique de cibler plus directement les femmes dans les campagnes de recrutement sur la base de témoignages de femmes diffusés sur des sites Internet. Entre janvier et août 2009, RRG a réalisé son objectif et, sur 35 recrutements, a embauché 18 femmes (8 % d'entre elles dans la force de vente) ;
- chez Nissan, le ratio des femmes cadres est de 5 %. Au Japon, ce ratio est de 1,9 % dans l'industrie manufacturière et de seulement 0,6 % dans le secteur automobile. À compter d'avril 2009, Nissan a promu deux techniciennes aux fonctions de *leader* dans ses usines, ce qui est une première dans l'industrie automobile nipponne. Le ratio des ressortissants non Japonais au sein du Comité exécutif de Nissan est de 50 %, nettement plus élevé que dans la plupart des entreprises japonaises.

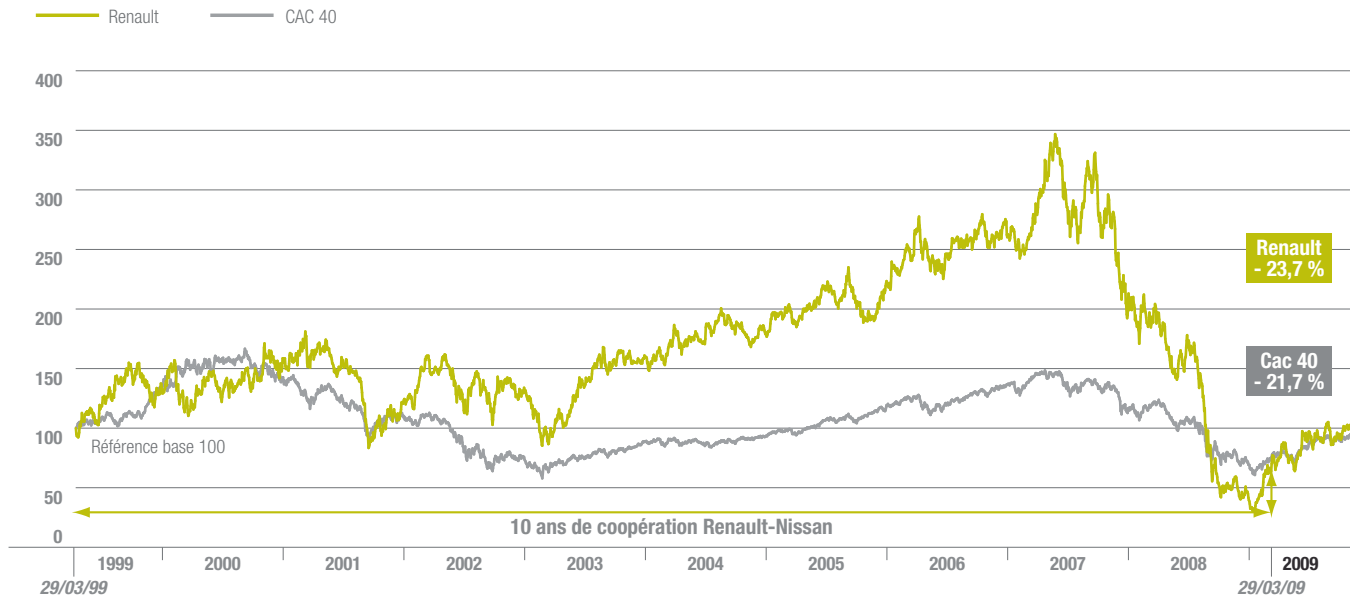
## 1.2.1.3 CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

### COURS DE L'ACTION

Durant les huit premières années de l'Alliance, le cours de l'action Renault et de celle de Nissan a enregistré une forte hausse. Toutefois, depuis le début du ralentissement aux États-Unis et la propagation de la crise aux Bourses mondiales, les cours des actions Renault et Nissan ont fortement chuté, tout comme les autres valeurs du secteur automobile.

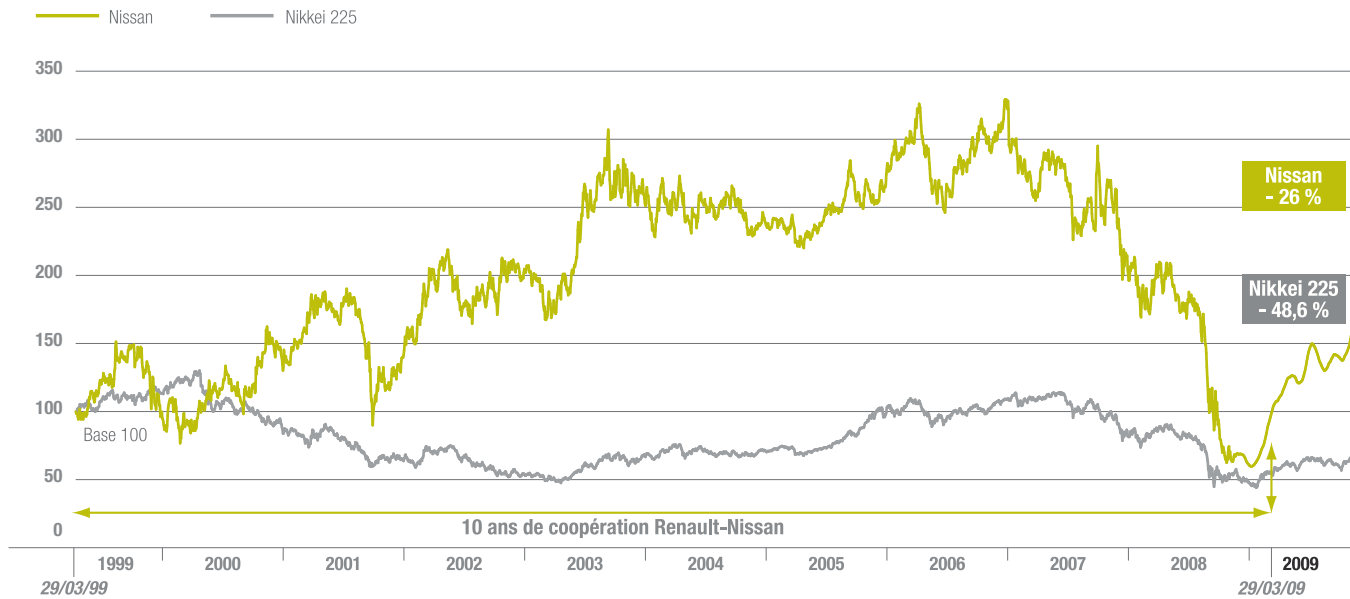
Au 31 décembre 2009, le cours de l'action Renault avait perdu 24 % comparativement au 29 mars 1999 (contre -22 % pour le CAC 40 sur la même période) et le cours de l'action Nissan avait reculé de 26 % (contre un repli de 49 % pour le Nikkei). En conséquence, la capitalisation boursière de Renault s'élevait à 10,3 millions d'euros et celle de Nissan à 27,5 millions d'euros (€ = ¥ 133).

ÉVOLUTION DU TITRE RENAULT ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2009



Source : Reuters.

ÉVOLUTION DU TITRE NISSAN ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2009



Source : Reuters.

## CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – MARS 1999 VS DÉCEMBRE 2009

(millions d'euros)	29 MARS 1999	CLASSEMENT	(millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009
Toyota	96 736	1	Toyota	100,566
Daimler	81 541	2	Honda	42 895
Ford	59 848	3	Daimler	39 501
GM	52 518	4	Volkswagen	29 633
Honda	39 961	5	<b>NISSAN</b>	<b>27 526</b>
VW	22 159	6	Ford	23 101
BMW	16 277	7	BMW	20 370
Fiat	13 522	8	Hyundai Motor	17 658
Volvo (A+B)	10 439	9	Volvo AB	12 743
<b>NISSAN</b>	<b>9 049</b>	<b>10</b>	Fiat	12 318
<b>RENAULT</b>	<b>8 393</b>	<b>11</b>	<b>RENAULT</b>	<b>10 315</b>
Peugeot	6 615	12	Suzuki	9 300
Suzuki	6 065	13	Porsche	7 655
Mazda	4 459	14	Peugeot	5 539
Porsche	3 990	15	Mitsubishi Motors	5 329
Fuji Heavy	3 521	16	Mazda	2 837
Mitsubishi	3 043	17	Fuji Heavy	2 648
Hyundai Motor	678	18	GM	n.a.

Source : Reuters.

## 1.2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE ♦

### 1.2.2.1 PRINCIPALES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a renforcé la communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et la mise en place d'un Directoire de l'Alliance dont la mission est de donner une impulsion stratégique et de développer une vision commune à long terme.

Renault a accru sa participation dans le capital de Nissan le 1<sup>er</sup> mars 2002 en la portant de 36,8 % à 44,3 % par l'exercice de bons de souscription détenus depuis 1999.

Parallèlement, Nissan, via sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd. est entré au capital de Renault. Par voie d'augmentations de capital réservées (le 29 mars et le 28 mai 2002), Nissan a acquis en deux temps 15 % du capital de Renault.

L'entrée de Nissan au capital de Renault permet à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'est le cas pour Renault, et d'obtenir un second siège au Conseil d'administration de Renault.

La mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance en 2002 avait pour objet de donner à l'Alliance une vision stratégique commune. Elle s'est traduite par la création de la société commune Renault-Nissan b.v. et d'un mode de gouvernance spécifique.

### 1.2.2.2 GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE ♦

#### CRÉATION DE RENAULT-NISSAN B.V. (RNBV)

Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan b.v. est une société commune, de droit néerlandais, détenue à parité par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd. ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance.

Responsable des décisions stratégiques à moyen et long termes décrites ci-après dans « Les pouvoirs de l'Alliance », cette structure renforce le pilotage de l'alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de l'autonomie de chaque partenaire tout en garantissant un mode de fonctionnement collégial.

RNBV est dotée d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault s.a.s. et de Nissan Motor Co., Ltd.

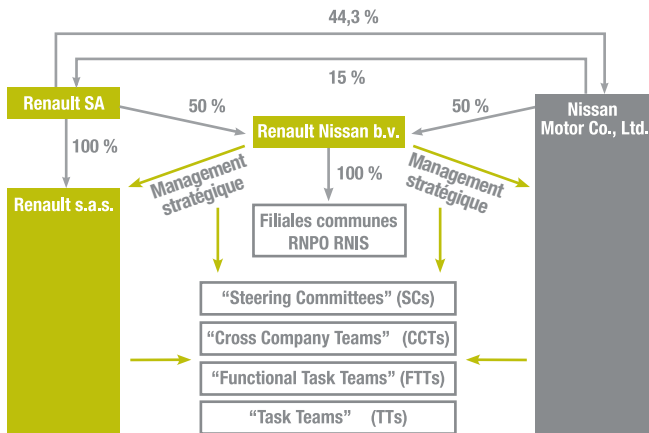
RNBV détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd.

RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization), appartenait à sa création en avril 2001 à parts égales à Renault et Nissan. Ces parts ont été transférées à RNBV qui détient ainsi, depuis juin 2003, 100 % de RNPO.

RNIS (Renault-Nissan Information Services), filiale commune de systèmes d'information, créée en juillet 2002, est également détenue à 100 % par RNBV.



STRUCTURE DE L'ALLIANCE



LES POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

Renault-Nissan b.v. met en œuvre les décisions prises par le Directoire de l'Alliance créé par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

Renault-Nissan b.v. a un **pouvoir de décision** limité à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. En termes d'échelle d'importance, ces décisions sont celles qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés en étant certaines de pouvoir les mettre en œuvre à l'échelle mondiale et donc de tirer parti d'économies d'échelle. Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

- l'adoption des plans à trois, cinq et 10 ans (projets stratégiques de l'Entreprise et leur chiffrage) ;
- la validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des groupes motopropulseurs (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
- les principes de politique financière, c'est-à-dire notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
  - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,
  - les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
  - la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la gestion des filiales communes et le pilotage des équipes communes (*Cross-Company Team*, « CCT ») et des équipes dédiées à des tâches fonctionnelles (*Functional Task Teams*, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout CCT, FTT ou TT (*Task Team*) ;
- tout autre sujet ou projet confié à Renault-Nissan b.v. conjointement Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

Renault-Nissan b.v. dispose en outre du **pouvoir de proposer**, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. Ces deux entités sont libres de suivre

ou de ne pas suivre ces propositions. Elles ne peuvent toutefois mettre ces décisions en œuvre que si elles ont été proposées par Renault-Nissan b.v. Ce pouvoir d'initiative de Renault-Nissan b.v. assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

- la création et le cadre des filiales communes ;
- les systèmes financiers de motivation complémentaires ;
- les changements significatifs de périmètres (géographiques ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
- les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont spécifiques à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars) ;
- les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault s.a.s. et d'autres sociétés.

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction respectifs. Les deux groupes conservent en propre leur autonomie de gestion, l'identité de leurs marques respectives, leurs organes de représentation et leurs salariés. Ils sont responsables de leurs propres résultats.

En mai 2009, l'organisation de l'Alliance a été renforcée par la création d'une petite équipe spécialisée ayant pour mission d'élargir et d'approfondir la coopération et de maximiser la contribution des synergies aux performances des deux partenaires. Cette nouvelle équipe est centrée sur les domaines de priorité suivants : achats, industrialisation des véhicules et des organes mécaniques, plates-formes et pièces communes, organes mécaniques, fonctions support, logistique mondiale, systèmes d'information, recherche et technologies avancées et l'activité zéro émission.

Cette équipe, sous la responsabilité directe de Carlos Ghosn, se réunit chaque mois dans les locaux de RNBV à Amsterdam pour examiner les projets et formuler des recommandations au Directoire de l'Alliance concernant les nouveaux domaines de synergies et les opportunités.

En outre, il existe plus de 30 groupes de travail conjoints dénommés *Cross-Company Team* ou *Functional Task Teams*, dédiés à l'Alliance. Ces groupes collaborent dans tous les secteurs et domaines d'activité et sont chargés d'explorer de nouvelles synergies entre les deux sociétés. Les responsables des équipes rendent compte régulièrement au Directoire de l'Alliance des progrès réalisés dans leurs domaines d'activité spécifiques.

L'ALLIANCE : SOLIDITÉ FACE À LA CRISE MONDIALE

La crise financière et économique mondiale a été source de menaces importantes pour l'ensemble de l'industrie automobile mondiale en 2009. L'Alliance a fait face à cette difficulté et a pris une série de mesures visant à préserver la viabilité à long terme de chaque entreprise et à renforcer la coopération.

En mai 2009, l'Alliance a annoncé de nouveaux projets de synergie pouvant contribuer au *free cash flow* de Renault et Nissan à hauteur de 1,5 milliard d'euros. L'équipe RNBV a été créée pour favoriser ces projets porteurs de nouvelles synergies et renforcer leur déploiement dans les deux entreprises.

Outre le *free cash flow* supplémentaire, l'équipe RNBV s'est efforcée d'intensifier les efforts réalisés au sein des deux sociétés dans des domaines tels que l'expansion mondiale et les programmes de produits nouveaux. Par exemple, en novembre 2009, l'Alliance et Bajaj Auto, un fabricant indien de bicyclettes, ont conclu un accord portant sur la production et la commercialisation d'un nouveau véhicule à très faible coût, véhicule qui serait commercialisé en Inde à partir de 2012 au travers de l'Alliance, et pourrait ensuite être exporté.

### ALLIANCE & DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE LEADERSHIP DANS LE DOMAINE DES VÉHICULES N'ÉMETTANT PAS DE CO<sub>2</sub>

En 2007, l'Alliance a annoncé son intention d'être le *leader* mondial de la commercialisation de masse de véhicules n'émettant pas de CO<sub>2</sub>. Des progrès significatifs ont été réalisés en 2009, grâce au solide alignement et à la forte coopération entre les deux sociétés. L'Alliance investit quatre milliards d'euros dans la recherche, l'ingénierie, le développement de batteries et de véhicules et leur fabrication. Le premier véhicule électrique, Nissan Leaf, sera lancé fin 2010 et la production de six autres véhicules électriques des marques Renault, Nissan et Infiniti a été confirmée.

Les batteries sont au cœur de la stratégie de *leadership* dans le domaine des véhicules zéro émission. En 2009, l'Alliance a confirmé la construction de cinq nouvelles usines de fabrication de batteries au Japon, en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Portugal. Lorsqu'elles seront pleinement opérationnelles, ces usines donneront à l'Alliance une capacité de production de 500 000 batteries par an.

### LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

#### Le rôle du Directoire de l'Alliance

Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board* – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Depuis, il se réunit jusqu'à 10 fois par an. Le Directoire de l'Alliance est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance.

Renault, d'une part, et Nissan, d'autre part, pilotent chacune leurs activités et leurs performances comme deux entreprises distinctes. La gestion opérationnelle de chaque groupe reste du ressort de sa Direction générale, responsable devant son Conseil d'administration.

#### Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis le 26 février 2009, le Directoire est présidé par Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault et Président-Directeur général de Nissan. Le Directoire de l'Alliance compte également trois membres issus de Renault (Odile Desforges, Patrick Pélata et Jérôme Stoll) et trois membres issus de Nissan (Toshiyuki Shiga, Mitsuhiko Yamashita et Hidetoshi Imazu).

La réunion du Directoire de l'Alliance (*Alliance Board Meeting* – ABM), qui regroupe tous les membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan ainsi que le secrétaire et les responsables du bureau de la Direction générale, est consacrée aux questions stratégiques. Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

Renault-Nissan b.v. étant une société commune de droit néerlandais, il n'existe pas de Conseil de surveillance. Néanmoins, Renault-Nissan b.v. n'étant pas une société tête de groupe, mais une filiale conjointement créée et détenue par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., les dirigeants de Renault-Nissan b.v. peuvent être révoqués par les sociétés mères.

### UNE FONDATION POUR PRÉSERVER LA STABILITÉ DE L'ALLIANCE

Une fondation de droit néerlandais liée à Renault-Nissan b.v. a été créée afin d'assurer la stabilité de l'actionnariat de Renault et de Nissan. La fondation ne peut empêcher une OPA, mais peut souscrire plus de 50 % du capital de Renault-Nissan b.v. dans l'hypothèse où un tiers ou un groupe agissant de concert tenterait d'acquérir le contrôle par l'intermédiaire d'une OPA rampante ou plus spécifiquement dans le cas où le seuil de 15 % de participation dans le capital de Renault ou Nissan serait dépassé autrement qu'au travers d'une OPA. La période durant laquelle la fondation peut contrôler Renault Nissan b.v. ne peut être supérieure à 18 mois.

### LES COMITÉS DE PILOTAGE OU STEERING COMMITTEES (SC)

Les Comités de pilotage sont chargés de définir toutes les orientations opérationnelles stratégiques transversales de l'Alliance, de soumettre à l'ABM des thèmes susceptibles d'être inclus de façon prioritaire dans l'ordre du jour, et de coordonner les activités des groupes de travail conjoints (CCT), des groupes de travail fonctionnels (FTT) et des groupes de travail (TT) entrant dans le périmètre des Comités de pilotage (SC). Ils prennent des décisions opérationnelles ne relevant pas des CCT, rendent compte des progrès à l'ABM et sollicitent le cas échéant un arbitrage et/ou la confirmation d'une décision.

Il existe huit Comités de pilotage centrés sur différents domaines, qui apportent leur soutien aux CCT et aux FTT dans la mise en œuvre des projets de l'Alliance :

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1. Plan                                 | 5. Asie, Afrique et Moyen-Orient |
| 2. Développement produit et fabrication | 6. Amérique                      |
| 3. Services mondiaux                    | 7. Europe                        |
| 4. Marketing et ventes                  | 8. Russie                        |

### LES GROUPES DE TRAVAIL CONJOINTS OU CROSS-COMPANY TEAMS (CCT)

Le CCT est un groupe de travail composé de collaborateurs et d'experts des deux entreprises, dont le rôle est d'explorer les champs de coopération et de synergies possibles entre Renault et Nissan, de formuler ou d'élaborer les projets de façon concrète, puis de contrôler leur mise en œuvre après décision du Directoire. Onze équipes travaillent sur les domaines suivants :

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Produit                   | 7. Fabrication           |
| 2. Véhicules utilitaires     | 8. Pièces et accessoires |
| 3. Recherche et avant-projet | 9. Véhicules électriques |
| 4. Ingénierie véhicule       | 10. Corée                |
| 5. Organes mécaniques        | 11. Afrique du Sud       |
| 6. Ingénierie <i>process</i> | .                        |

Chaque groupe est dirigé par deux *coleaders*, l'un issu de Renault et l'autre de Nissan.

Les 11 CCT rendent compte au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats *via* les Comités de pilotage.

### LES GROUPES DE TRAVAIL FONCTIONNELS OU FUNCTIONAL TASK TEAMS (FTT)

Composées d'experts à la fois de Renault et de Nissan, ces équipes apportent un soutien indispensable aux CCT en matière de *benchmarking*, de promotion des meilleures pratiques et d'harmonisation des outils utilisés par les fonctions de support.

Les FTT sont au nombre de 13 et couvrent les domaines suivants :

- |   |  |
|---|--|
| 1. Plan <i>corporate</i>                                  | 8. Ingénierie services                                 |
| 2. Performance ingénierie produit                         | 9. Ventes et services                                  |
| 3. Qualité  | 10. Juridique et propriété intellectuelle              |
| 4. Stratégie industrielle                                 | 11. Communication                                      |
| 5. Contrôle et gestion des coûts                          | 12. Ressources humaines                                |
| 6. Accords douaniers, échanges & Fiscalité internationale | 13. Relations extérieures et avec les pouvoirs publics |
| 7. <i>Marketing</i>                                       |  |

### GROUPES DE TRAVAIL OU TASK TEAMS (TT)

Dès qu'un sujet spécifique est identifié, un groupe de travail (TT) est désigné pour travailler sur celui-ci jusqu'à sa résolution.

Les TT sont au nombre de six et travaillent sur les thèmes suivants :

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 1. Petits marchés      | 4. Mexique      |
| 2. Localisation Russie | 5. Mercosur     |
| 3. Maroc               | 6. Moyen-Orient |

## 1.2.3 LES SYNERGIES

Depuis la signature de l'Alliance en 1999, Renault et Nissan ont engagé des coopérations concrètes dans des domaines d'activité multiples. Les synergies poursuivies peuvent être classées en deux catégories :

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

### 1.2.3.1 LES COOPÉRATIONS STRUCTURELLES

#### INGÉNIERIE VÉHICULE

Le partage de plates-formes ou d'une architecture d'ingénierie et, plus important encore, le partage de composants clés, a constitué un facteur déterminant de la réussite de l'Alliance. Les partenaires peuvent développer ce partage en même temps qu'ils renouvellent leurs gammes.

#### Plates-formes B et C

Une première plate-forme commune (*leadership* Nissan), la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, avec la nouvelle March (Micra en

Europe) et Cube. Sur le marché domestique japonais, Nissan Tiida et Tiida Latio ont été lancées en 2004, et Nissan Note a été lancée en janvier 2005. Tiida a ensuite été commercialisée sur d'autres marchés, notamment les États-Unis, où elle est vendue sous le nom de Versa. Quatre autres véhicules, Nissan Wingroad (lancée en novembre 2005), Bluebird Sylphy (lancée en décembre 2005), Livina (lancée entre 2006 et 2008) et le véhicule utilitaire NV200 (lancé en 2009) sont également basés sur la plate-forme B.

Le 19 mai 2004, Renault a présenté un nouveau modèle, Modus, premier véhicule de la marque à utiliser la plate-forme B commune. Ce véhicule a été commercialisé principalement en Europe, à partir du mois de septembre de la même année. En septembre 2005, Renault a lancé Clio III, également construite sur cette plate-forme.

Pour l'Alliance, la politique de plate-forme B commune porte ses fruits. En 2008, Nissan a lancé la nouvelle génération compacte de Cube et à l'avenir d'autres véhicules utiliseront cette plate-forme polyvalente.

Logan, lancée en septembre 2004 et initialement commercialisée sous les marques Dacia et Renault, puis sous la bannière Nissan au Mexique, ainsi qu'en Inde sous le nom de Renault Mahindra, est construite sur un dérivé de la plate-forme B commune.

Logan MCV, Sandero et le 4x4 Dacia Duster utilisent aussi cette plate-forme et Nissan utilisera davantage la famille Logan à l'avenir.

Une seconde plate-forme commune (*leadership* Renault), la plate-forme C, a été lancée par Renault fin 2002 pour sa nouvelle Mégane II. En décembre 2004, Lafesta, un nouveau monospace Nissan, a été lancé au Japon comme le premier modèle de la marque à adopter la plate-forme C commune. Nissan a lancé le nouveau Serena, un monospace, en mai 2005, et la nouvelle Nissan Sentra en octobre 2006 aux États-Unis ; ces deux véhicules sont également basés sur la plate-forme C. En 2007, Nissan Qashqai (Dualis au Japon et en Australie), Rogue, X-Trail, Renault Samsung QM5 et Renault Koleos ont été lancés, sur la base de cette même plate-forme. Depuis 2009, les nouveaux modèles Renault Mégane, Scénic, Fluence et Renault Samsung SM3 utilisent également cette plate-forme.

### **Composants interchangeables**

En complément de la stratégie de plates-formes communes, Renault et Nissan mettent en place une nouvelle approche permettant d'échanger des composants entre plates-formes : la politique des composants interchangeables. Cette stratégie, basée sur une analyse fonctionnelle des besoins des clients et sur une gestion de l'interface entre composants et véhicules, consiste à utiliser les mêmes composants ou interfaces pour différents modèles, sur plusieurs plates-formes ou segments. Le fait de développer des composants pouvant être utilisés sur des plates-formes ou des segments différents accroît les possibilités des plates-formes communes, et donc la différenciation des véhicules et des marchés.

La politique des composants interchangeables contribue à accroître le rapport efficacité/coûts, à renforcer la flexibilité de la fabrication et à soutenir l'expansion internationale, tout en préservant l'identité de marque et les caractéristiques de chaque véhicule.

Cela se traduit par différents degrés de mise en commun de chaque composant, permettant une différenciation des véhicules avec une flexibilité accrue, tout en répondant à l'objectif de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité.

Pour la seule année 2009, l'utilisation élargie à davantage de composants communs a permis à l'Alliance de créer pour 50 millions d'euros de nouvelles synergies. Par exemple, les systèmes de climatisation, les plaquettes et les amortisseurs.

### **ORGANES MÉCANIQUES (MOTEURS ET BOÎTES DE VITESSES)**

L'Alliance génère des économies d'échelle pour l'avenir. Renault et Nissan développent conjointement des moteurs et des boîtes de vitesses pouvant équiper à la fois des modèles Renault et Nissan. Des économies d'échelle importantes devraient être réalisées, notamment en termes de recouvrement des coûts de développement, mais également dans les domaines de la fabrication et de la logistique. C'est déjà le cas pour les moteurs co-développés M1D (diesel) et M1G, S2G (essence) et pour une boîte manuelle 6 vitesses.

En outre, le tout nouveau moteur diesel V6 dCi (V9X) développé conjointement a fait ses débuts sur Laguna coupé et un nouveau moteur turbo à essence, le TCE 130, a été basé sur le moteur à essence 1,5-1,6 litre développé conjointement qui équipe la nouvelle Mégane depuis 2009.

En avril 2009, une nouvelle organisation dénommée *Alliance Powertrain Planning Office* a été créée. Son rôle est de maximiser la convergence des gammes d'organes mécaniques de Renault et Nissan.

## ORGANES MÉCANIQUES DÉVELOPPÉS CONJOINTEMENT PAR RENAULT ET NISSAN

	MOTEUR À ESSENCE 1,5 L – 1,6 L	MOTEUR À ESSENCE 1,8 L – 2,0 L	MOTEUR DIESEL 2,0 L	MOTEUR DIESEL V6 3,0 L	BOÎTE MANUELLE 6 VITESSES 240 NM
<b>Modèles Renault &amp; RSM</b>					
Clio III		<i>no M4R anymore</i>			*
Laguna III		* (M4R)	* (M9R)	* (V9X)	*
Laguna coupé			* (M9R)	* (V9X)	
Mégane III	* (H4Jt)	* (M4R)	* (M9R)		*
Scénic III	* (H4Jt)	* (M4R)	* (M9R)		*
Fluence/SM3	* (HR16DE)	* (M4R)			*
Koleos/QM5			* (M9R)		
Espace			* (M9R)		
Trafic			* (M9R)		
Modus					*
<b>Nissan Models</b>					
March/Micra	* (HR15DE, HR16DE)				
Cube	* (HR15DE, HR16DE)	* (MR18DE)			*
Tiida/Tiida Latio/Versa	* (HR15DE, HR16DE)	* (MR18DE)			*
Note	* (HR15DE, HR16DE)				*
Wingroad	* (HR15DE)	* (MR18DE)			
Bluebird Sylphy	* (HR15DE, HR16DE)	* (MR20DE)			
AD-Van	* (HR15DE)	* (MR18DE)			
Lafesta		* (MR20DE)			
Serena		* (MR20DE)			
Sentra		* (MR20DE)			*
Livina/Geniss/Grand Livina	* (HR15DE, HR16DE)	* (MR18DE)			*
Qashqai/Dualis	* (HR16DE)	* (MR20DE)	* (M9R)		*
X-Trail		* (MR20DE)	* (M9R)		*
NV200	* (HR15DE, HR16DE)				*

\* Les codes des moteurs propres à chaque société sont indiqués entre parenthèses.

## RECHERCHE ET AVANT-PROJET

**Optimisation de l'affectation des ressources**

Renault et Nissan coopèrent dans des domaines stratégiques de la recherche et des avant-projets dans lesquels les deux groupes ont des intérêts communs. Cette coopération, qui a pour objectif d'optimiser l'affectation de leurs ressources et qui couvre un large éventail de solutions techniques potentielles, permet d'accélérer le travail, de réaliser des percées technologiques et de lancer de nouveaux produits sur le marché.

Renault et Nissan disposent d'un plan technologique [t] constitué de quatre piliers communs : sécurité, environnement-CO<sub>2</sub>, vie à bord et performance dynamique. Ces quatre piliers déterminent les domaines de priorité des investissements dans les technologies clés et les innovations.

En exploitant leurs atouts spécifiques, leurs connaissances du marché international et leurs réseaux, les deux groupes sont bien positionnés pour élargir leurs portefeuilles de technologies et offrir des solutions innovantes afin que l'Alliance compte parmi les trois premiers constructeurs automobiles en termes de technologies clés.

À la suite de la décision, prise en 2007, d'investir massivement dans les véhicules n'émettant pas de CO<sub>2</sub>, l'Alliance a fait de la commercialisation

de masse des véhicules électriques une pierre angulaire de sa stratégie environnementale. Sans la puissance que leur confère l'Alliance, ni Renault ni Nissan n'auraient pu se déployer de façon aussi rapide et décisive dans le domaine des batteries et des véhicules électriques. À ce jour, l'Alliance a consacré au moins quatre milliards d'euros à la conception et la fabrication de batteries et de véhicules électriques. Fin 2010, les premiers fruits de cet investissement se traduiront par le lancement, aux États-Unis et au Japon, de Nissan Leaf.

## QUALITÉ

**Charte de qualité de l'Alliance** ◆

La Charte définit précisément les directives communes et les procédures qualité. Elle est mise en œuvre dans tous les projets de l'Alliance.

La Charte s'applique aux processus qualité clés : enquêtes qualité clients, objectif qualité du Groupe, gestion de la qualité dans le développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité dans les composants des fournisseurs, assurance qualité service (ventes et après-vente), qualité progrès techniques, politiques et procédures de garantie.

La Charte rapproche Renault et Nissan grâce à la mise en place d'outils de qualité communs tels que AVES (*Alliance Vehicle Evaluation System*), ANPQP (*Alliance New Product Quality Procedure*), ASES (*Alliance Supplier Evaluation System*) et à la définition des PPM (*Parts Per Million*) dans les pièces ouvrées à l'extérieur :

- l'ANPQP, système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendu à tous les nouveaux projets ;
- l'ASES permet d'évaluer la gestion et les performances des fournisseurs, ainsi que leurs compétences techniques en termes de qualité.

### Échange des meilleures pratiques

Afin d'augmenter les progrès en qualité dans les deux entreprises et de contribuer à l'atteinte des objectifs qualité, le FTT Qualité a étudié les pratiques les plus efficaces. Elles proviennent de Renault ou de Nissan (Japon, États-Unis, Europe) et sont améliorées par les deux entreprises si nécessaire.

Une contribution mutuelle au plan qualité Renault et au *Nissan Quality 3-3-3* a été mise en œuvre depuis 2003.

### Synergies

Renault et Nissan s'améliorent ensemble grâce au développement de synergies dans le domaine de la qualité :

- AEEP (*Alliance Engineer Exchange Program*) : afin de contribuer au développement de la vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan, le FTT Qualité a créé un programme d'échange d'ingénieurs sur les sujets majeurs ;
- percées pour une meilleure compréhension des attentes du client dans le monde :
  - livres blancs : rassembler et partager les informations sur les attentes des marchés,
  - AVES : développement d'AVES région par région pour mieux répondre aux besoins des marchés,
  - enquête « *JDpower* » : amélioration de la méthode d'estimation des résultats.

### ACHATS

D'importantes économies ont été réalisées grâce à la stratégie d'achats commune et à l'élaboration d'un panel de fournisseurs communs.

### Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

En avril 2001 a été créée la première co-entreprise de l'Alliance, Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Elle représentait alors près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et de Nissan. Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2006, le montant total des achats sous la responsabilité de RNPO représente 75 % des achats mondiaux de l'Alliance et s'établissait à 92 % en juin 2008. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009, RNPO représente 100 % de tous les achats mondiaux de l'Alliance, concluant l'évolution naturelle de cette collaboration. En outre, la portée géographique de RNPO s'étend à toutes les régions dans lesquelles Renault et Nissan exercent des activités

industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale. En tant que structure d'approvisionnement unique de Renault et Nissan, RNPO représente un vecteur d'amélioration des performances d'achat, grâce à la mise en œuvre d'un système mondial de gestion des achats entrant dans le périmètre de l'Alliance. Selon la troisième enquête menée auprès des fournisseurs, ceux-ci sont très favorables à RNPO qui apporte une valeur ajoutée aux activités.

### FABRICATION

Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire et mis en œuvre les meilleures pratiques dans le domaine de la fabrication. Les deux groupes travaillent aujourd'hui sur de nouvelles mesures permettant d'améliorer le Système de production Renault (SPR) et le *Nissan Production Way* (NPW).

L'échange de savoir-faire et la mise en œuvre des meilleures pratiques dans les processus de fabrication : Renault a mis son SPR à jour en introduisant, avec l'aide d'experts de Nissan, la gestion en atelier comme la standardisation des postes de travail, la mise en œuvre de TPM (*Total Productive Maintenance*), le contrôle qualité, la production à flux tendus, la production séquentielle, etc.

Parallèlement, les idées de Renault introduites chez Nissan englobent des normes et des outils d'analyse destinés à l'ergonomie des postes de travail, ainsi que des méthodes de contrôle des coûts.

Grâce à ces activités, Renault et Nissan ont pu saisir des opportunités et travailler conjointement sur des activités contribuant directement à l'amélioration de la fabrication, à partir d'indicateurs de performance clés (KPI). Des KPI communs ont été sélectionnés et présentés au Directoire de l'Alliance dans le but de stimuler le progrès et d'accélérer la recherche des meilleures pratiques en réalisant des activités de *benchmarking* en interne.

### Production croisée

Grâce à l'Alliance, Renault dynamise l'utilisation de ses capacités de production existantes. Un FTT Stratégie industrielle a été créé afin de maximiser l'efficacité de la production, de minimiser les investissements et les délais préalables à la production en utilisant les sites de production des deux groupes pour les modèles communs, ce qui permet de renforcer l'impact de l'Alliance en réduisant les coûts de la production, des achats et d'autres coûts.

La première activité de fabrication conjointe a donné naissance à Renault Scénic, fabriqué à l'usine mexicaine de Cuernavaca de Nissan depuis décembre 2000, suivi par Clio, fabriquée à l'usine d'Aguascalientes depuis 2001.

Les modèles Renault Master/Nissan Frontier, Nissan Xterra (Frontier et Xterra aujourd'hui produits par Nissan Smyrna) sont fabriqués dans l'usine Renault de véhicules utilitaires de Curitiba au Brésil. En 2009, l'usine a démarré la production de deux nouveaux véhicules Nissan, Livina et Grand Livina.

En Espagne, Renault Trafic/Nissan Frontier/Opel (Vauxall) Vivaro sont produits par l'usine Nissan de Barcelone.

L'usine sud-africaine de Nissan produit le modèle Renault Sandero depuis janvier 2009.

L'usine de Renault Samsung à Busan en Corée produit des véhicules destinés à être exportés en Russie et dans d'autres pays sous la bannière Nissan.



## LOGISTIQUE

Le CCT Logistique a été créé pour tirer parti des complémentarités géographiques entre les installations de production de l'Alliance à l'échelle mondiale. Le CTT Logistique est également chargé de réaliser des prévisions concernant les activités internationales de l'Alliance, qui connaissent une croissance rapide.

Concernant le transport des pièces, des appels d'offre conjoints pour le transport maritime par conteneurs sont lancés depuis 2001, et des plates-formes logistiques communes ont été établies en Europe (France, Espagne). Une étude sur l'utilisation croisée des plates-formes logistiques d'import-export de Renault et Nissan est en cours, ce qui soutiendrait notamment le développement de nouveaux projets et l'externalisation de pièces dans les principaux pays compétitifs.

L'adoption d'une approche commune pour la conception du nouvel emballage a permis de réduire les coûts et les délais de développement et a généré de nouvelles synergies potentielles par la consolidation des volumes d'achats des futurs emballages communs.

Enfin, dans le domaine du transport de véhicules, un ferry achemine depuis 2002 des véhicules Renault de Santander en Espagne à Newcastle au Royaume-Uni en passant par Le Havre en France et Zeebrugge en Belgique, et transporte vers le sud des véhicules Nissan produits par l'usine de Sunderland au Royaume-Uni. Depuis 2005, Renault-Nissan lance des appels d'offre pour le transport maritime de véhicules et des études complémentaires sont en cours pour regrouper les flux de véhicules à l'avenir, parallèlement à l'expansion de l'Alliance sur les nouveaux marchés.

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2009, l'Alliance a annoncé une nouvelle activité européenne dénommée *Alliance Logistics Europe* (ALE), qui regroupe sous l'égide d'une seule organisation la logistique de l'ingénierie et des activités des deux sociétés. Pour l'avenir, *Alliance Logistics Europe* cible des synergies de plus de 30 millions d'euros en 2010. Ces économies seront réalisées au travers du *benchmarking* des processus et de la mise en œuvre des meilleures pratiques, d'une logistique commune et en tirant parti d'un pouvoir d'achat accru grâce à une plus grande harmonisation des processus et des fournisseurs.

### 1.2.3.2 ÉVOLUTION DE LA COOPÉRATION RÉGIONALE

Renault et Nissan bénéficient d'une forte complémentarité en termes de marchés, de gammes et de savoir-faire. Ceci leur permet d'être présents sur tous les grands marchés automobiles et d'accéder à moindre coût à de nouveaux marchés, en prenant appui sur l'implantation industrielle ou commerciale de chaque partenaire, tout en enrichissant l'offre de produits et de services. De plus, Renault et Nissan bénéficient de l'échange de leurs savoir-faire en matière de recherche et développement, de process ou de marketing. En règle générale, les partenaires ont des stratégies commerciales et marketing différentes, mais partagent les fonctions administratives, notamment les fonctions financement et crédit.

Des avancées importantes ont été récemment réalisées, comme en témoignent l'achat conjoint de médias en Europe (voir la section 1.2.1.2) et l'ouverture d'un entrepôt de pièces communes en Russie.

### 1.2.3.3 LES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ALLIANCE ♦

Le domaine des Ressources humaines inclut notamment les échanges de personnel entre les deux groupes et la formation à travers un programme intitulé *Alliance Business Way Program*, spécialement conçu pour favoriser une bonne compréhension mutuelle et l'efficacité du travail en commun.

#### ÉCHANGE DE PERSONNEL

Depuis la création de l'Alliance, Renault et Nissan ont développé l'échange de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Des centaines de personnes ont eu l'opportunité de travailler ailleurs que dans le marché national ou au sein de leur entreprise. Les échanges de personnel sont axés sur les collaborateurs ou les experts dotés d'un fort potentiel provenant du siège social, des fonctions ou des régions ; ces échanges ont les objectifs suivants :

- former des *leaders* mondiaux de l'Alliance riches d'une expérience pluriculturelle ;
- partager l'expertise et l'excellence ;
- soutenir l'expansion régionale, notamment sur les nouveaux marchés émergents ;
- développer le partage des connaissances dans des domaines d'expertise critiques.

Malgré une diminution globale du nombre de collaborateurs étrangers affectés aux activités de service dans les deux sociétés sous l'effet de la conjoncture économique, au 1<sup>er</sup> janvier 2010, 113 collaborateurs participaient aux échanges de personnel Renault-Nissan. 27 collaborateurs de Renault travaillent actuellement chez Nissan au Japon, 9 collaborateurs de Renault travaillent chez Nissan en Amérique du Nord et un dans un autre pays. En outre, 32 collaborateurs de Renault ont été détachés chez Nissan en Europe. Par ailleurs, 21 collaborateurs de Nissan provenant du Japon et 7 collaborateurs d'autres entités de Nissan travaillent actuellement chez Renault et 16 collaborateurs provenant d'autres entités de Nissan travaillent dans des filiales de Renault.

Le principe des échanges de personnel constitue un atout décisif de l'Alliance. À l'avenir, les échanges devraient augmenter dans les régions de l'ASEAN et d'Amérique latine en fonction du développement commercial de l'Alliance.

#### ALLIANCE BUSINESS WAY PROGRAM

L'objectif de l'*Alliance Business Way Program* est d'accroître les succès de l'Alliance au niveau mondial en renforçant les performances d'équipe et les compétences individuelles. Il est développé dans le cadre de l'Alliance afin de construire une relation gagnant-gagnant.

Les programmes de formation sont les suivants :

- « Travailler avec des partenaires japonais et français ». Cette formation s'adresse à des acteurs clés de l'Alliance et est proposée au sein de Renault et de Nissan. Son objectif est de comprendre les héritages culturels et les styles de travail selon trois principaux axes : communication, gestion de projet et solutions pour résoudre les problèmes tout en conservant un partenariat positif ; 1 213 personnes ont suivi cette formation jusqu'à maintenant ;



- les *Team-Working Seminars* (TWS) s'adressent aux membres des structures de l'Alliance, telles que les CCT, FTT et les organisations communes. Ils visent à :
  - améliorer l'efficacité du travail d'équipe,
  - renforcer les liens personnels et la confiance mutuelle,
  - créer une identité d'équipe,
  - partager des objectifs communs à l'équipe ;
- *Alliance Engineer Exchange Program* (AEEP) : lancé en 2005, l'AEEP est un programme conçu pour réaliser des projets techniques communs à Renault et Nissan afin d'offrir à de jeunes ingénieurs prometteurs l'opportunité d'être impliqués dans l'Alliance.

## LA FORMATION DE L'ALLIANCE POUR LES COLLABORATEURS DE RENAULT EN FRANCE

Entre octobre et décembre 2009, plus de 20 000 collaborateurs de Renault travaillant en région parisienne ont participé à un programme de formation sur mesure de l'Alliance, destiné à accroître la sensibilisation et la compréhension de Nissan et de l'Alliance à tous les niveaux de l'Entreprise.

## 1.2.4 STRATÉGIE ET RÉSULTATS DE NISSAN EN 2009

Les états financiers de Nissan sont préparés conformément au référentiel comptable japonais, qui est différent de celui utilisé par Renault. Les états financiers englobent des résultats opérationnels intermédiaires et certains indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme détaillé dans le chapitre 7, note 14 des comptes consolidés.

Nissan, qui possède des usines dans plus de 40 pays, a vendu 3 411 000 unités au plan mondial au cours de l'exercice 2008. La société exerce ses activités au Japon, en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Chine et dans d'autres marchés étrangers.

### 1.2.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

#### NEUF PREMIERS MOIS DE L'EXERCICE 2009

Le 9 février 2010, Nissan a annoncé les résultats du troisième trimestre de l'exercice 2009, clôturant le 31 mars 2010, ainsi que les résultats des neuf premiers mois de l'exercice. Au troisième trimestre, le résultat net consolidé après impôt s'élève à 45 milliards de yens (480 millions de dollars, 340 millions d'euros). Les résultats meilleurs que prévu s'expliquent principalement par la hausse du volume des ventes sous l'effet des primes à la casse dans les principaux marchés, par la hausse du volume des ventes en Chine, ainsi que par les mesures mises en place pour contrer la crise économique et financière mondiale.

Le chiffre d'affaires net augmente de 9,9 % à 1 996,2 milliards de yens (21,33 milliards de dollars, 15,01 milliards d'euros). Le résultat opérationnel de Nissan s'établit à 134,1 milliards de yens (1,43 milliard de dollars, 1,01 milliard d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 6,7 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 112,7 milliards de yens (1,20 milliard de dollars, 850 millions d'euros).

Au total, Nissan a vendu 882 000 véhicules à l'échelle mondiale entre octobre et décembre 2009, ce qui représente une hausse de 20,6 %.

Au cours de la période d'avril à décembre 2009, le résultat net après impôts ressort à 54 milliards de yens (580 millions de dollars, 410 millions d'euros), en hausse de 25 %. Le chiffre d'affaires net s'inscrit en baisse de 19,5 % à 5 379,6 milliards de yens (57,47 milliards de dollars, 40,45 milliards d'euros). Le résultat opérationnel s'élève au total à 228,9 milliards de yens (2,45 milliards de dollars, 1,72 milliard d'euros), en hausse de 147,6 %. La marge opérationnelle ressort à 4,3 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 145,9 milliards de yens (1,56 milliard de dollars, 1,1 milliard d'euros), en hausse de 62 %.

Au total, Nissan a vendu 2 505 000 véhicules au plan mondial au cours des neuf premiers mois, ce qui représente une baisse de 4,8 %.

La société a revu à la hausse ses prévisions pour l'ensemble de l'exercice 2009. Sur la base de taux de change de 92 yens pour un dollar et de 132 yens pour un euro, qui sont les taux de change révisés pour l'exercice complet, Nissan a déposé auprès de la Bourse de Tokyo les prévisions suivantes pour l'ensemble de l'exercice clôturant le 31 mars 2010 :

- chiffre d'affaires net consolidé de 7 400 milliards de yens (80,43 milliards de dollars, 56,06 milliards d'euros) ;
- résultat opérationnel de 290 milliards de yens (3,15 milliards de dollars, 2,2 milliards d'euros) ;
- résultat net de 35 milliards de yens (380 millions de dollars, 270 millions d'euros) ;
- frais de recherche et développement de 395 milliards de yens (4,29 milliards de dollars, 2,99 milliards d'euros) ; et
- dépenses d'investissement de 300 milliards de yens (3,26 milliards de dollars, 2,27 milliards d'euros).

(Les montants en dollars et en euros sont convertis aux taux de change de respectivement 93,6 yens pour un dollar et 133 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyens pour les neuf premiers mois de l'exercice clôturant le 31 mars 2010.)

### 1.2.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2009

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

La contribution de Nissan, qui était de 345 millions d'euros en 2008, est négative en 2009 à -902 millions d'euros. Elle est comptabilisée dans les

états financiers dans la quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence. (Voir le chapitre 7, note 14 des notes aux comptes consolidés.)

#### VERSEMENT DES DIVIDENDES

Renault n'a pas reçu en 2009 de dividendes de Nissan (418 millions d'euros reçus en 2008).

## 1.2.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE ♦

### 1.2.5.1 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE DE L'ALLIANCE EN 2009

Sur un marché mondial qui s'est contracté de 4,5 %, l'alliance Renault-Nissan, en intégrant pour la première fois les ventes de la marque AvtoVAZ Lada, a obtenu une part de 9,8 %\* du marché mondial en 2009. En 2008, l'Alliance sans la marque Lada atteignait une part de marché de 9,4 %.

Renault et Nissan ont vendu 2 309 188 et 3 358 413 véhicules respectivement. Les ventes de Lada ont représenté 417 457 unités. Les ventes mondiales de Renault ont reculé de 3,1 % et celles de Nissan, de 9,4 %.

#### FAITS SAILLANTS CONCERNANT RENAULT

La part de marché mondiale du groupe Renault a progressé à 3,7 % malgré la diminution des ventes (-3,1 %). Sur les 15 principaux marchés du Groupe, 11 ont affiché une augmentation de leur part de marché.

En Europe occidentale, la marque Renault a reconquis sa troisième place, principalement grâce au succès de la famille Mégane et de la Twingo. Sur le marché des véhicules utilitaires, la part de marché du Groupe a progressé de 1,2 point pour s'établir à 15,6 %. En ce qui concerne les véhicules utilitaires, la marque Renault s'est maintenue à la première place. Les ventes de Dacia ont augmenté de 91 % en Europe et représentent désormais 1,3 % du marché européen.

En France, les ventes du groupe Renault ont progressé de 7,3 %, atteignant 701 998 unités. Renault reste la marque la plus vendue en France, avec une part de marché de 23,5 % (VP+VU) et, en 2009, Dacia est devenue une des 10 marques les plus vendues sur ce marché avec 2,5 % de part de marché (VP + VU).

Renault Samsung Motors a augmenté sa part de marché de 0,8 point à 9,3 % et de 31 % en volume, faisant de la Corée du Sud le troisième grand marché du Groupe avec 133 630 unités vendues.

Les volumes des ventes en dehors de l'Europe représentent 34 % du total des ventes.

#### FAITS SAILLANTS CONCERNANT NISSAN

Nissan a terminé l'année en enregistrant au total la vente de 3 358 413 unités, soit une baisse de 9,4 % par rapport à l'année précédente. La part de marché mondiale de Nissan a augmenté à 5,4 %.

Aux États-Unis, les ventes de Nissan et d'Infiniti ont représenté globalement 770 103 véhicules, affichant une part de marché record de 7,4 %. En 2009, Rogue a établi un record de 77 222 unités vendues, une augmentation de 5,7 % par rapport à 2008. Les ventes de Maxima et de la voiture de sport 370Z ont progressé respectivement de 13,3 % et de 26,9 % par rapport à 2008.

En Chine, désormais le deuxième grand marché mondial de Nissan, les ventes de véhicules particuliers de la société ont augmenté de 38,7 %, atteignant 755 518 unités. Le modèle phare Teana, arrivé en tête des ventes, a enregistré une hausse sensible de la demande de 149,2 %, à 108 504 unités. Le modèle Sylphy a aussi affiché une forte progression (81,4 %) à 96 174 unités.

Au Japon, Nissan a vendu 599 396 véhicules, un recul de 11,6 % par rapport à 2008. Le monospace Serena a maintenu, pour la troisième année consécutive, sa position de *leader* sur le segment avec 78 836 unités vendues.

En Europe, Nissan a vendu 498 027 unités, soit une augmentation de 17,2 % par rapport à 2008. Le *cross-over* Qashqai est resté le modèle plus populaire de Nissan en Europe avec 202 823 unités vendues. Le Royaume-Uni a constitué le principal marché de Nissan, avec 84 441 unités vendues. L'Allemagne a vu ses ventes progresser de 32 % à 64 092 unités.

Sur les autres marchés, les ventes se sont élevées à 498 863 unités, en baisse de 21,5 %.

\* Total des ventes de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires selon les estimations de Renault : 62 208 320 unités.

## VENTES MONDIALES

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	2 309 188	2 382 243	-3,1 %
Groupe Nissan	3 358 413	3 708 077	-9,4 %
Lada*	417 457		
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>6 085 058</b>	<b>6 090 320</b>	<b>-0,09 %</b>

\* Les ventes de Lada ont été consolidées dans les données de l'Alliance en 2009, car elles représentent pour la première fois un volume année pleine depuis l'acquisition par Renault en 2008 de sa participation dans AvtoVAZ.

## EUROPE ORIENTALE

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	1 445 879	1 407 434	2,7 %
Nissan	382 438	380 924	0,4 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>1 828 317</b>	<b>1 788 358</b>	<b>2,2 %</b>

## EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	404 417	504 690	-19,9 %
Nissan	107 048	210 215	-49,1 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>511 465</b>	<b>714 905</b>	<b>-28,5 %</b>

## AMÉRIQUE DU NORD

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Nissan	849 120	1 034 801	-17,9 %

## JAPON

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	1 754	2 251	-22,1 %
Nissan	599 396	678 126	-11,6 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>601 150</b>	<b>680 377</b>	<b>-11,6 %</b>

## AMÉRIQUE LATINE

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	236 029	254 957	-7,4 %
Nissan	250 322	326 244	-23,3 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>486 351</b>	<b>581 201</b>	<b>-16,3 %</b>

## MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

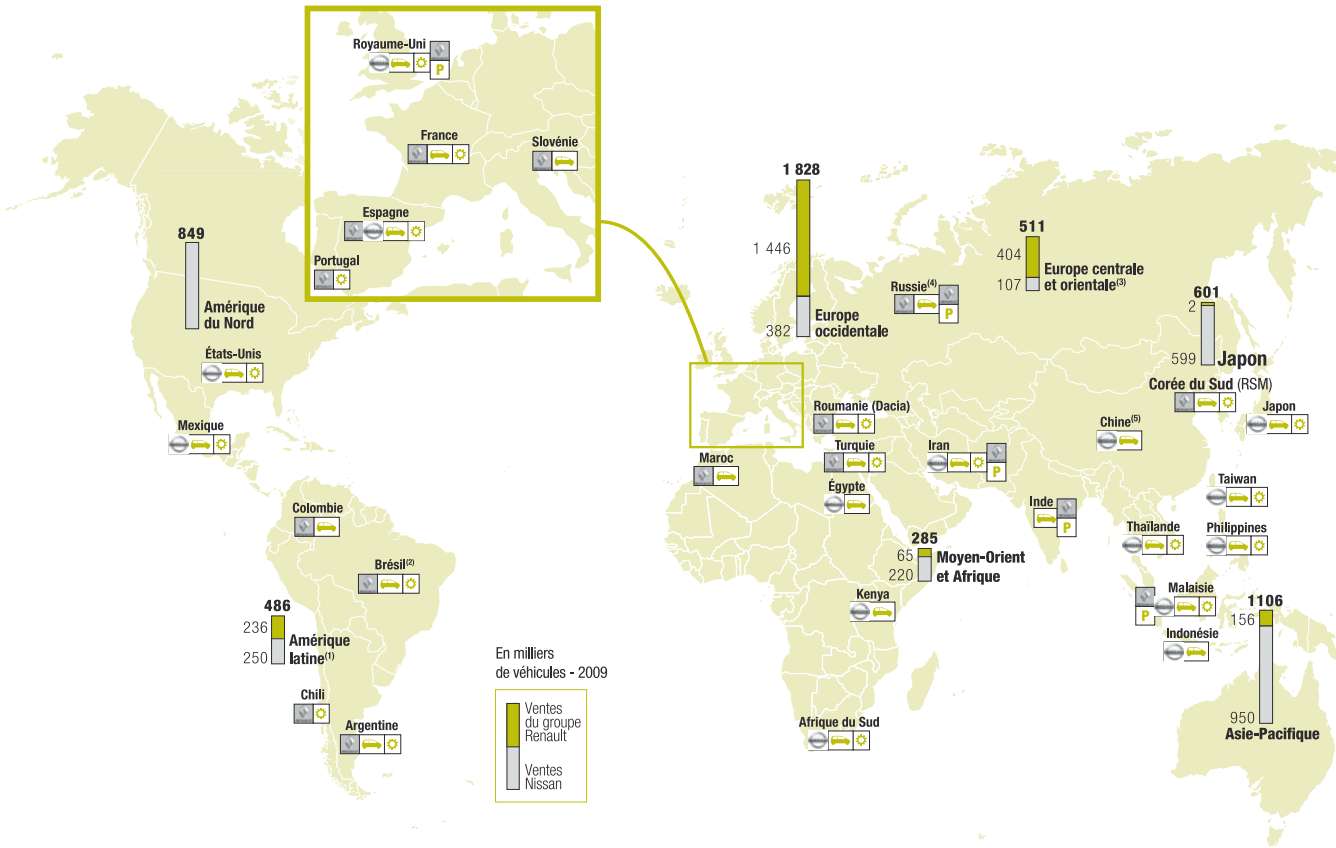
	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	64 647	78 341	-17,4 %
Nissan	220 443	318 011	-30,7 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>285 090</b>	<b>396 352</b>	<b>-28,1 %</b>

## ASIE-PACIFIQUE

	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Groupe Renault	156 462	134 570	16,3 %
Nissan	949 646	759 757	25 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>1 106 108</b>	<b>894 327</b>	<b>23,7 %</b>

VENTES MONDIALES ET SITES DE PRODUCTION

Nombre d'unités commercialisées dans le monde - 2009	
Groupe Renault	2 309 188
Groupe Nissan	3 358 413
Alliance Renault-Nissan	5 667 601
Groupe Renault (y compris AvtoVAZ)	2 726 645



<b>Usines du groupe Renault</b> (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors)	<b>Usines de partenaires Renault</b> - en Iran, Iran Khodro et SAIPA - en Inde, Mahindra & Mahindra - au Royaume-Uni, General Motors - en Malaisie, TCEC - en Russie, AvtoVAZ
Usines Nissan	Carrosserie-montage
Mécanique	

(1) Dont Mexique.  
 (2) Dont l'usine commune VU.  
 (3) Dont Russie et Turquie.  
 (4) Dont Avtoframos et AvtoVAZ.  
 (5) Nissan et Dongfeng Motor ont établi une *joint-venture* pour produire et commercialiser une gamme de véhicules.

1.2.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2009, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à environ 1,1 et 0,8 milliard d'euros, comme indiqué dans le chapitre 7, note 14 – J des notes aux comptes consolidés.

1.2.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir le chapitre 2.1.3.

# 2.



# LE RAPPORT DE GESTION

# 2.

<b>2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ</b>	<b>46</b>	<b>2.3 LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>75</b>
L'essentiel	46	2.3.1 Les risques financiers	75
2.1.1 Performances commerciales	47	2.3.2 Les risques opérationnels	82
2.1.2 Résultats financiers	57	2.3.3 Autres risques	86
2.1.3 Comptes consolidés	62		
2.1.4 Éléments financiers de l'Alliance	62	<b>2.4 LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>88</b>
<b>2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>64</b>	2.4.1 Rémunération des dirigeants	88
2.2.1 Les résultats marquants de la R&D en 2009	64	2.4.2 Rémunération des mandataires sociaux	89
2.2.2 L'impulsion d'une nouvelle dynamique	65	2.4.3 Options d'achat ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux	90
2.2.3 Le plan technologique	67	2.4.4 Les jetons de présence	94
2.2.4 Compétences métiers, expertises et partenariats	72		



## 2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

### L'ESSENTIEL

#### PRINCIPAUX CHIFFRES

		2009	2008	VARIATION
Ventes mondiales Groupe	Millions de véhicules	2,31	2,38	-0,07
Chiffre d'affaires Groupe	Millions d'euros	33 712	37 792*	-4 080
Marge opérationnelle	Millions d'euros	-396	326*	-722
	% CA	-1,2 %	0,9 %	-2,1 pts
Contribution entreprises associées	Millions d'euros	-1 561	437	-1 998
<i>dont Nissan</i>		-902	345	-1 247
<i>dont AB Volvo</i>		-301	226	-527
<i>dont AvtoVAZ</i>		-370	-117	-253
Résultat net	Millions d'euros	-3 068	599	-3 667
Résultat net part du Groupe	Millions d'euros	-3 125	571	-3 696
Résultat net par action	Euros	-12,13	2,23	-14,4
Endettement financier net de l'Automobile	Millions d'euros	5 921	7 944	-2 023
Endettement/capitaux propres	%	35,9 %	40,9 %	-5 pts
Free cash flow de l'Automobile <sup>(1)</sup>	Millions d'euros	2 088	-3 028	5 116

\* À périmètre et méthodes identiques.

#### SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2009, le Groupe atteint son objectif clé : un *free cash flow*<sup>(1)</sup> positif.

Le Groupe a vu par ailleurs croître sa part de marché : sur un marché mondial en recul de 4,5 %, le groupe Renault augmente légèrement sa part de marché à 3,7 % (+0,1 point) malgré une baisse des ventes de 3,1 %. Les ventes du Groupe s'établissent ainsi à 2,3 millions de véhicules.

L'année 2009 se caractérise par un contraste important entre un premier trimestre encore très sévèrement impacté par la crise, avec des marchés mondiaux en baisse de 20 %, puis un second semestre soutenu par des incitations gouvernementales. Les ventes du groupe Renault ont connu également une situation contrastée, avec un premier semestre marqué par des ventes en baisse de 16,5 % et un second semestre en forte progression, s'appuyant sur les lancements de six nouveaux véhicules : Kangoo be bop, Mégane Coupé, Grand Scénic, Scénic, Mégane Estate et SM3/Fluence. En 2009, le Groupe gagne des parts de marché sur 11 de ses 15 marchés les plus importants.

- En Europe, sur un marché en baisse de 4,5 %, les ventes du Groupe progressent de 1,4 % et le Groupe augmente sa part de marché de 0,6 point. La marque Renault redevient la troisième marque en Europe occidentale avec une pénétration (VP+VU) de 8,2 %, principalement grâce au succès de la famille Mégane et de Twingo. Les ventes de la marque

Dacia progressent de plus de 90 % et Dacia intègre en France le top 10 des marques.

- Hors Europe, les ventes du groupe Renault reculent de 10,8 %, avec cependant une situation différente entre la Région Eurasie où les ventes chutent de 38,2 % et la Région Asie-Afrique où les ventes progressent de 3,6 %. Pour la Région Euromed, elles baissent de 12,3 % et pour la Région Amérique de 7,4 %.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en baisse dans un environnement 2009 tendu. Il s'établit à 33 712 millions d'euros en 2009, en baisse de 10,8 % par rapport à celui réalisé en 2008 à périmètre et méthodes identiques.

La marge opérationnelle Groupe s'établit à -396 millions d'euros, soit -1,2 % du chiffre d'affaires, en recul de 722 millions d'euros par rapport à 2008 à méthodes identiques<sup>(2)</sup>, en raison d'un effet parité négatif ainsi que d'une baisse des volumes et d'un effet mix/prix défavorable, compensé en partie par la politique de réduction des coûts. Par ailleurs, le Groupe bénéficie de la contribution du Financement des ventes à hauteur de 506 millions d'euros, en hausse de 3,9 % par rapport à 2008.

S'agissant des entreprises associées, Renault enregistre, en 2009, une perte de 1 561 millions d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées.

(1) Free cash flow = capacité d'autofinancement diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

(2) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en Autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros).

Le résultat net s'établit à -3 068 millions d'euros.

Objectif prioritaire de 2009, le *free cash flow* de l'Automobile est fortement positif de 2 088 millions d'euros. La capacité d'autofinancement de l'Automobile s'élève à 1 467 millions d'euros pour des investissements nets des cessions (y compris véhicules donnés en location immobilisé)<sup>(3)</sup> de 2 302 millions d'euros et une amélioration du besoin en fonds de roulement de 2 923 millions d'euros.

En 2009, les mesures d'adaptation et de plus grande sélectivité des dépenses prises par le Groupe dans le cadre du plan d'action *free cash flow* 2009 permettent une contraction des dépenses de Recherche et Développement et des investissements nets de cessions de respectivement 26 % et 36 % par rapport à 2008. Les investissements nets et les frais de R&D sont maîtrisés et diminuent de 11,1 % à 8,9 % du chiffre d'affaires.

En parallèle, le Groupe s'est fortement mobilisé sur la gestion et l'optimisation de son besoin en fonds de roulement. Les objectifs de réduction structurelle des stocks et des créances sont largement atteints.

L'endettement financier net de l'Automobile se réduit de 2 023 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008 pour s'élever à 5 921 millions d'euros. Le ratio d'endettement financier net sur capitaux propres s'améliore en passant de 40,9 % à 35,9 %.

## PERSPECTIVES 2010

Pour 2010, Renault s'attend à un environnement qui restera difficile avec un marché européen qui pourrait baisser de 10 % par rapport au marché toutes marques (MTM) 2009. Dans ce contexte, l'entreprise s'est fixé, comme en 2009, l'objectif de générer un *free cash flow* positif et de poursuivre ainsi la réduction de sa dette.

Pour réaliser cet objectif, Renault pourra compter, en 2010, sur quatre leviers principaux :

- l'attractivité de sa gamme dont l'extension et le renouvellement (six nouveaux produits en 2010) se poursuivront et devront permettre de prolonger la dynamique de gain de parts de marché du second semestre 2009 ;
- l'approfondissement des synergies de l'Alliance avec Nissan ;
- la poursuite de sa politique de réduction des coûts ainsi que le maintien d'un ratio d'investissement net et de frais de Recherche et Développement sur chiffre d'affaires à moins de 10 % ;
- l'amplification des actions concourant à la maîtrise de son besoin en fonds de roulement.

## 2.1.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

Sur un marché mondial en recul de 4,5 %, le groupe Renault augmente légèrement sa part de marché à 3,7 % (+0,1 point) avec une baisse des ventes de 3,1 %. Les ventes du Groupe s'établissent à 2,3 millions de véhicules.

L'année 2009 se caractérise par un contraste important entre un premier trimestre encore très impacté par la crise, avec des marchés mondiaux en baisse de 19,4 %, puis un second semestre soutenu par des incitations gouvernementales.

Les ventes du groupe Renault ont connu également une situation contrastée, avec un premier semestre marqué par des ventes en baisse de 16,5 % et un second semestre en forte progression, s'appuyant sur les lancements de six nouveaux véhicules : Kangoo be bop, Mégane Coupé, Grand Scénic, Scénic, Mégane Estate et SM3/Fluence.

En 2009, le Groupe gagne des parts de marché sur 11 de ses 15 marchés les plus importants.

<sup>(3)</sup> La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation, conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (Note 2-A).

## LES 15 PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT :

VENTES HORS LADA	VOLUMES 2009*	PÉNÉTRATION VP+VU 2009	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS 2008
France	701 998	26,0 %	+0,6
Allemagne	240 049	6,0 %	+1,0
Corée du Sud	133 630	9,3 %	+0,8
Italie	124 258	5,3 %	+0,4
Brésil	117 524	3,9 %	-0,4
Espagne	115 217	10,9 %	+0,6
Turquie	82 261	14,8 %	-0,1
Royaume-Uni	73 465	3,4 %	-1,1
Russie	72 284	5,0 %	+1,3
Belgique/Luxembourg	64 805	11,1 %	+0,9
Argentine	61 019	12,4 %	+0,3
Algérie	56 094	23,9 %	+6,3
Roumanie	51 787	35,9 %	+1,6
Iran	37 190	2,8 %	-2,0
Maroc	37 106	33,7 %	+5,5

\* Chiffres provisoires.

### EUROPE

- En **Europe**, sur un marché en baisse de 4,5 %, les ventes du Groupe progressent de 1,4 %, le Groupe augmente ainsi sa part de marché de 0,6 point.
- La marque Renault redevient la troisième marque en **Europe occidentale** avec une pénétration de 8,2 %, principalement grâce au succès de la famille Mégane et de Twingo.
- En **VU**, la marque Renault gagne 0,4 point de part de marché, et maintient son *leadership* incontesté depuis 12 ans en Europe occidentale.
- En **France**, les ventes s'établissent à 701 998 unités, le Groupe augmentant sa part de marché de 0,6 point, sur un marché soutenu par les primes à la casse et le bonus écologique.
- En **Allemagne**, les ventes de Mégane augmentent de 42,7 %, et Sandero connaît un grand succès en réponse au système de prime à la casse. La part de marché du Groupe y monte d'un point par rapport à 2008.
- En **Espagne**, dans un marché en baisse de 20,2 %, les ventes de Renault diminuent de 15,3 %, la part de marché du Groupe progressant de 0,6 point, notamment grâce au succès de la famille Mégane.

- Au **Royaume-Uni**, le Groupe perd 1,1 point de part de marché, à la suite notamment de l'ajustement des volumes consécutif à la dépréciation du Sterling. Au second semestre cependant, un effort commercial très sélectif a permis d'augmenter la part de marché par rapport au second semestre 2008 (+0,2 point).
- Les ventes de la marque Dacia progressent de plus de 90 % en **Europe** et Dacia intègre en **France** le top 10 des marques.
- Les ventes Europe de la gamme Entry ont représenté 40 % des ventes totales de la gamme Entry, sous l'effet des primes à la casse, notamment en Allemagne et en France, et des incitations sur le GPL en Italie.

### HORS D'EUROPE

- Les ventes du groupe Renault à l'international reculent de 10,8 %, avec cependant une situation différente entre la Région **Eurasie** où les ventes chutent de 38,2 % et la Région **Asie-Afrique** dont les ventes progressent de 3,6 %.
- En **Corée du Sud**, pays qui devient le troisième marché pour le Groupe, Renault Samsung Motors (RSM) affiche une part de marché de 9,3 % (+0,8 point), avec des ventes en progression de 31 %, sur un marché en hausse de 20,1 %.
- En **Russie**, dans un marché en forte baisse de 50 %, le Groupe gagne 1,3 point de part de marché, Logan devenant le véhicule de marque étrangère le plus vendu.
- En **Roumanie**, malgré la très forte baisse du marché (-53,7 %), le Groupe renforce son *leadership* en gagnant 1,6 point, sa pénétration s'établissant à 35,9 %.
- Au **Maghreb**, le Groupe renforce très significativement ses parts de marché, avec une progression de 6,3 points en **Algérie**, et de 5,5 points au **Maroc**.
- Toutefois en **Inde**, Logan n'atteint pas les volumes espérés, le véhicule ne rencontrant pas le même succès que dans les autres marchés sur lesquels il a été lancé.
- En **Iran**, où le résultat est impacté par les problèmes financiers des partenaires locaux, la part de marché s'établit à 2,8 % avec des volumes en baisse de 34 %.
- Au **Brésil**, le Groupe établit un nouveau record de ventes à près de 118 000 unités avec un volume de ventes à +2,1 %. Néanmoins, le Groupe n'a pas suivi complètement la hausse du marché qui a établi un nouveau record à trois millions d'unités. Le Groupe cède 0,4 point de part de marché à 3,9 %.

### 2.1.1.1 L'AUTOMOBILE

#### VENTES MONDIALES DU GROUPE (EN UNITÉS) – VP + VU

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2009*	2008	VAR. (%)
<b>GROUPE</b>	<b>2 309 188</b>	<b>2 382 243</b>	<b>-3,1</b>
<b>Par Région</b>			
Europe	1 529 368	1 507 554	1,4
Dont France	701 998	654 142	7,3
Euromed	240 500	274 352	-12,3
Eurasie	80 428	130 218	-38,2
Amériques	236 029	254 957	-7,4
Asie-Afrique	222 863	215 162	3,6
Hors Europe	779 820	874 689	-10,8
<b>PAR MARQUE</b>			
Renault	1 861 389	2 019 369	-7,8
Dacia	311 332	258 372	20,5
Renault Samsung	136 467	104 502	30,6
<b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>			
Véhicules particuliers	2 032 565	2 018 024	0,7
Véhicules utilitaires	276 623	364 219	-24,1

\* Chiffres provisoires.

#### MARQUE RENAULT

##### Véhicules particuliers

Le renouvellement de la gamme Renault s'est poursuivi en 2009 avec l'élargissement de la famille **Mégane** et les lancements de **Clio III phase 2** et de **Fluence**.

Sur le *segment A*, **Twingo**, n° 1 en France, est dans le top 3 des ventes de sa catégorie en Europe. Twingo a également largement bénéficié des incitations gouvernementales en Allemagne, avec des ventes en hausse de 49,9 % à 33 213 unités. En 2009 en Europe, les immatriculations de Twingo sont en hausse de 33,6 %. Avec près de 175 000 immatriculations en 2009, Twingo atteint 9,9 % de part du segment en Europe.

Sur le *segment B*, **Modus** résiste bien, avec 71 702 unités vendues dans le monde, en baisse de 8,6 %. Les ventes de **Clio III** sont stables, avec une légère baisse de 3,3 %. Les ventes étaient en forte baisse au premier semestre 2009 (-23,6 %), mais ont été relancées par le *face-lift* de Clio III en cours d'année. Les ventes de **Thalia**, elles, progressent globalement de 15,0 %.

Sur le *segment C*, la famille **Mégane** est numéro trois de son segment sur le marché européen. Elle permet à Renault de progresser en volume de 15 % sur un segment C qui est en recul de 6 % en 2009. Elle est *leader* de son segment sur le marché français avec 153 400 immatriculations, mais aussi en Belgique et au Portugal. Le renouvellement de l'offre de la famille Mégane a produit son plein effet avec le lancement de **Scénic** et **Grand Scénic** en 2009 : Scénic était en décembre le monospace le plus vendu en Europe. Au total dans le monde, avec 463 428 unités vendues, les ventes de la famille Mégane croissent de 2,4 % par rapport à 2008, au premier

semestre avec des ventes en baisse, et au second semestre des ventes en forte augmentation (+56 %).

Sur le *segment D*, les ventes de **Laguna** baissent de 43,5 % en Europe. En France, les ventes de Laguna III progressent au second semestre 2009 par rapport au second semestre 2008 (+6,3 %) grâce au succès de la série limitée Black Edition.

Les ventes de la gamme **Entry** vendue sous la marque Renault s'établissent à 223 845 unités, soit 42 % des ventes totales de la gamme Entry. En Russie, sur un marché en baisse de 50,0 %, les ventes de **Logan** ne baissent que de 27,5 %. Avec 39,9 % des ventes, soit 212 983 unités, la Région Europe reste le plus gros marché de la gamme Entry, suivie par la Région Amériques (21,9 %), la Région Euromed (16,6 %), la Région Eurasie (11,1 %), et enfin la Région Asie-Afrique (10,5 %).

##### Véhicules utilitaires

Avec l'une des gammes de véhicules utilitaires les plus complètes, la marque Renault consolide sa place de *leader* sur le marché du VU en Europe occidentale depuis 1998, avec près de 196 200 véhicules vendus en 2009. En Europe, sur un marché VU en forte baisse de 30,0 %, les ventes de Renault baissent de 27,6 %, la part de marché de Renault augmentant de 0,5 point. Les ventes de Master, en fin de vie, résistent bien. Les ventes de Kangoo, elles, baissent moins que le marché total VU de 19,7 %.

#### MARQUE DACIA

Sur l'année 2009, les ventes de **Dacia** VP + VU se montent à 311 332 unités.

L'offre de la marque Dacia, répondant bien aux différentes mesures de soutien proposées par les États, a permis aux ventes de la marque de progresser de 20,5 %.

En **Europe**, les ventes de la marque progressent de 91,1 %.

En **Allemagne**, sur un marché fortement encouragé par les primes à la casse, les ventes de Dacia passent de 25 624 unités en 2008 à 84 875 en 2009, dont 51 423 Sandero.

Dans la Région **Euromed**, Dacia augmente sa part de marché en **Roumanie** de 1,8 point sur un marché en très forte baisse de 53,7 %.

Les ventes de Dacia progressent sensiblement au **Maroc** (+21,0 %) et en **Algérie** (+42,0 %).

**Sandero** confirme son succès, puisqu'en VP, c'est désormais le véhicule Dacia le plus vendu, à 151 192 unités.

#### MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

Sur un marché coréen en hausse de 20,1 %, les ventes de **RSM** sont en forte progression de 31,0 % à 133 630 unités, portées par le démarrage réussi de la nouvelle **SM3**, lancée durant l'été 2009. Les ventes de SM3 s'établissent ainsi à 48 340 unités, contre 21 423 en 2008.

Les ventes de **SM5**, pourtant en fin de vie, progressent de 9,7 %, en attendant son remplacement au premier trimestre 2010.

Les ventes de **SM7** progressent également, avec une augmentation de 19,4 %.

**QM5**, en revanche, voit ses ventes diminuer de 28,3 %.

### VENTES DU GROUPE – PAR MARQUE

#### Région Europe

	2009*	2008	VAR. (%)
<b>EUROPE</b>			
Renault	1 314 937	1 395 359	-5,8
Dacia	214 431	112 195	91,1
<b>GROUPE</b>	<b>1 529 368</b>	<b>1 507 554</b>	<b>1,4</b>
<b>DONT FRANCE</b>			
Renault	635 467	610 464	4,1
Dacia	66 531	43 678	52,3
<b>GROUPE</b>	<b>701 998</b>	<b>654 142</b>	<b>7,3</b>

\* Chiffres provisoires.

#### Région Euromed

	2009*	2008	VAR. (%)
Renault	151 356	147 832	2,4
Dacia	89 144	126 520	-29,5
<b>GROUPE</b>	<b>240 500</b>	<b>274 352</b>	<b>-12,3</b>

\* Chiffres provisoires.

#### Région Eurasie

	2009*	2008	VAR. (%)
Renault	77 402	114 708	-32,5
Dacia	3 026	15 510	-80,5
<b>GROUPE</b>	<b>80 428</b>	<b>130 218</b>	<b>-38,2</b>

\* Chiffres provisoires.

#### Région Asie-Afrique

	2009*	2008	VAR. (%)
Renault	85 674	109 847	-22,0
Dacia	3 558	3 334	6,7
Renault Samsung	133 631	101 981	31,0
<b>GROUPE</b>	<b>222 863</b>	<b>215 162</b>	<b>3,6</b>

\* Chiffres provisoires.

#### Région Amériques

	2009*	2008	VAR. (%)
Renault	232 020	251 623	-7,8
Dacia	1 173	813	44,3
Renault Samsung	2 836	2 521	12,5
<b>GROUPE</b>	<b>236 029</b>	<b>254 957</b>	<b>-7,4</b>

\* Chiffres provisoires.

### DÉPLOIEMENT DE LA GAMME ENTRY DANS LE MONDE – PAR MARQUE (EN UNITÉS)

	2009*	2008	CUMUL DEPUIS LE LANCEMENT
<b>LOGAN</b>			
<b>DACIA</b>			
Europe	81 756	84 364	325 947
Euromed	70 487	115 048	572 275
Eurasie	2 611	15 510	35 762
Asie-Afrique	2 828	3 299	13 602
Amériques	569	666	2 318
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>158 251</b>	<b>218 887</b>	<b>949 904</b>
<b>RENAULT</b>			
Eurasie	55 616	74 300	254 140
Asie-Afrique	48 551	74 952	151 935
Amériques	46 416	56 807	160 358
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>150 583</b>	<b>206 059</b>	<b>566 433</b>
<b>TOTAL LOGAN</b>	<b>308 834</b>	<b>424 946</b>	<b>1 516 337</b>
<b>SANDERO</b>			
<b>DACIA</b>			
Europe	131 227	27 267	158 494
Euromed	18 231	11 472	29 703
Eurasie	415	-	415
Asie-Afrique	730	35	765
Amériques	603	147	750
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>151 206</b>	<b>38 921</b>	<b>190 127</b>
<b>RENAULT</b>			
Eurasie	333	-	333
Asie-Afrique	3 633	-	3 633
Amériques	69 296	46 524	116 099
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>73 262</b>	<b>46 524</b>	<b>120 065</b>
<b>TOTAL SANDERO</b>	<b>224 468</b>	<b>85 445</b>	<b>310 192</b>
<b>ENTRY</b>			
<b>DACIA</b>			
Europe	212 983	111 631	484 441
Euromed	88 718	126 520	601 978
Eurasie	3 026	15 510	36 177
Asie-Afrique	3 558	3 334	14 367
Amériques	1 172	813	3 068
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>309 457</b>	<b>257 808</b>	<b>1 140 031</b>
<b>RENAULT</b>			
Eurasie	55 949	74 300	254 473
Asie-Afrique	52 184	74 952	155 568
Amériques	115 712	103 331	276 457
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>223 845</b>	<b>252 583</b>	<b>686 498</b>
<b>TOTAL ENTRY</b>	<b>533 302</b>	<b>510 391</b>	<b>1 826 529</b>

\* Chiffres provisoires.

### PROGRESSION DES VENTES DE LA GAMME ENTRY

Au total, les ventes de la gamme Entry représentent 533 302 unités, en progression de 4,5 %.

Les ventes se répartissent entre les marques Renault et Dacia dans les proportions respectives de 42 % et 58 %.

En 2009, les mesures de primes à la casse ont influé sur la répartition géographique des ventes : ainsi, les cinq principaux marchés du programme Entry sont par ordre décroissant l'Allemagne, le Brésil, la France, la Russie, et la Roumanie.

La gamme Entry est désormais vendue sur 86 marchés à travers le monde.

Avec 224 468 unités vendues dans le monde, Sandero consolide son succès, principalement en Europe et dans la Région Amériques.

#### 2.1.1.2 FINANCEMENT DES VENTES ♦

En 2009, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour la Région Europe est en retrait à 29,5 % (contre 32,3 % en 2008).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en recul et atteignent 20,2 milliards d'euros (-11 % vs 2008).

### TAUX D'INTERVENTION SUR LES IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES NEUFS

En 2009, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour la Région Europe est en retrait à 29,5 % (contre 32,3 % en 2008). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 33,0 % (contre 34,9 % en 2008) et sur la marque Nissan à 20,3 % (contre 23,2 % en 2008). Cette évolution s'explique notamment par la mise en place des incitations fiscales dans de nombreux pays et la baisse du mix qui sont peu favorables au financement.

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la Région Amériques est en progression sensible à 28,0 % (contre 20,5 % en 2008), cette progression étant enregistrée uniquement au Brésil.

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la Région Asie-Afrique où RCI est présent) poursuit sa progression à 47,4 % (contre 36,8 % en 2008).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la Région Euromed (avec la Roumanie et le Maroc, filiale consolidée depuis avril 2008) baisse sensiblement à 18,6 % (contre 28,0 % en 2008) en raison notamment de la crise économique en Roumanie qui a conduit au resserrement des critères d'acceptation.

### NOUVEAUX FINANCEMENTS ET ENCOURS PRODUCTIFS MOYENS DE RCI BANQUE

RCI Banque a réalisé 8,3 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte et prêts personnels en 2009 (contre 8,9 milliards d'euros en 2008, soit une baisse de 7 %) avec 826 154 nouveaux contrats véhicules en 2009 (contre 858 024 contrats véhicules en 2008, soit une baisse de 4 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en recul et atteignent 20,2 milliards d'euros (-11 % vs 2008).

### DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

En 2009, RCI Banque s'est établi en Turquie avec la signature d'un accord commercial avec Cetelem et a lancé également une offre de financement en Bulgarie.

En Corée du Sud, la finalisation des négociations entre le groupe Samsung et le groupe Renault permet désormais à RCI Corée d'intervenir sur l'ensemble du réseau Renault Samsung Motors.

Dans le domaine des services, RCI Banque a lancé opérationnellement ses activités assurance à Malte, avec reprise de l'activité d'assurance emprunteur en Allemagne à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009, puis en France à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.



## 2.1.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ♦

## MARCHÉS TOUTES MARQUES – IMMATRICULATIONS (EN UNITÉS)

LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT	2009*	2008	VAR. (%)
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>15 877 451</b>	<b>16 625 309</b>	<b>-4,5</b>
<i>dont :</i>			
France	2 642 659	2 510 556	+5,3
Allemagne	3 981 634	3 320 059	+19,9
Italie	2 329 501	2 387 409	-2,4
Royaume-Uni	2 189 721	2 431 300	-9,9
Espagne + Canaries	1 059 927	1 328 219	-20,2
Belgique + Luxembourg	580 781	660 773	-12,1
Pologne	363 742	381 261	-4,6
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>1 117 412</b>	<b>1 279 657</b>	<b>-12,7</b>
<i>dont :</i>			
Roumanie	144 432	311 871	-53,7
Turquie	557 126	494 023	+12,8
Algérie	234 397	246 296	-4,8
Maroc	109 969	121 360	-9,4
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>1 790 743</b>	<b>3 744 909</b>	<b>-52,2</b>
<i>dont :</i>			
Russie	1 454 338	2 907 857	-50,0
Ukraine	174 832	661 996	-73,6
<b>RÉGION AMÉRIQUES**</b>	<b>5 202 187</b>	<b>5 529 092</b>	<b>-5,9</b>
<i>dont :</i>			
Mexique	752 743	1 020 513	-26,2
Colombie	172 624	200 171	-13,8
Brésil	3 007 593	2 660 928	+13,0
Argentine	493 794	574 864	-14,1
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>26 389 186</b>	<b>23 078 528</b>	<b>+14,3</b>
<i>dont :</i>			
Afrique du Sud	337 498	459 493	-26,5
Corée du Sud	1 441 260	1 200 283	+20,1
<b>HORS EUROPE</b>	<b>34 499 528</b>	<b>33 632 186</b>	<b>+2,6</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

GRUPE RENAULT IMMATRICULATIONS (IMMAT.) ET PARTS DE MARCHÉ (PDM) – VP + VU

PERFORMANCES SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS	2009*		2008	
	IMMAT. (en unités)	PDM (en %)	IMMAT. (en unités)	PDM (en %)
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>1 515 237</b>	<b>9,5</b>	<b>1 490 987</b>	<b>9,0</b>
<i>dont :</i>				
France	687 957	26,0	637 651	25,4
Allemagne	240 049	6,0	165 553	5,0
Italie	124 258	5,3	118 009	4,9
Royaume-Uni	73 465	3,4	107 711	4,4
Espagne + Canaries	115 217	10,9	136 053	10,2
Belgique + Luxembourg	64 715	11,1	67 646	10,2
Pologne	24 165	6,6	28 618	7,5
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>240 500</b>	<b>21,5</b>	<b>274 352</b>	<b>21,4</b>
<i>dont :</i>				
Roumanie	51 787	35,9	106 958	34,3
Turquie	82 261	14,8	73 662	14,9
Algérie	56 094	23,9	43 338	17,6
Maroc	37 106	33,7	34 253	28,2
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>80 428</b>	<b>4,5</b>	<b>130 218</b>	<b>3,5</b>
<i>dont :</i>				
Russie	72 284	5,0	108 070	3,7
Ukraine	7 128	4,1	20 142	3,0
<b>RÉGION AMÉRIQUES**</b>	<b>236 029</b>	<b>4,5</b>	<b>254 957</b>	<b>4,6</b>
<i>dont :</i>				
Mexique	11 500	1,5	16 063	1,6
Colombie	27 720	16,1	27 128	13,6
Brésil	117 524	3,9	115 153	4,3
Argentine	61 019	12,4	69 127	12,0
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>222 863</b>	<b>0,8</b>	<b>215 162</b>	<b>0,9</b>
<i>dont :</i>				
Afrique du Sud	7 050	2,1	4 216	0,9
Corée du Sud	133 630	9,3	101 981	8,5
<b>HORS EUROPE</b>	<b>779 820</b>	<b>2,3</b>	<b>874 689</b>	<b>2,6</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

**GRUPE RENAULT IMMATICULATIONS DANS LA RÉGION EUROPE PAR MODÈLE – VP + VU (EN UNITÉS)**

	2009*	2008	VAR. (%)
Twingo/Twingo II	179 322	135 213	+32,6
Clio/Clio II/Clio III	346 206	383 419	-9,7
Thalia/Thalia II	9 192	6 587	+39,5
Sandero	131 203	27 259	+++
Modus	71 401	77 297	-7,6
Logan	81 205	84 261	-3,6
Mégane/Mégane II/Mégane III	391 399	345 775	+13,2
Koléos	21 029	17 843	+17,9
Laguna/Laguna II/Laguna III	51 804	91 246	-43,2
Vel Satis	1 165	1 668	-30,2
Espace/Espace IV	15 633	24 204	-35,4
Kangoo/Kangoo II	111 775	139 434	-19,8
Trafic/Trafic II	49 735	74 711	-33,4
Master/Master II/Master propulsion	46 208	68 362	-32,4
Mascott**/Maxity**	5 755	10 481	-45,1
Divers	2 205	3 227	-31,7
<b>IMMATICULATIONS EN EUROPE</b>	<b>1 515 237</b>	<b>1 490 987</b>	<b>+1,6</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Mascott et Maxity sont distribués par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

**GRUPE RENAULT IMMATICULATIONS HORS EUROPE PAR MODÈLE – HORS LADA – VP + VU (EN UNITÉS)**

	2009*	2008	VAR. (%)
Twingo/Twingo II	7 604	8 812	-13,7
Clio/Clio II/Clio III	61 371	76 226	-19,5
Thalia/Thalia II	78 498	69 669	+12,7
Sandero	93 241	58 178	+60,3
Modus	167	255	-34,5
Logan	227 078	340 582	-33,3
Fluence	4 312	-	-
Mégane/Mégane II/Mégane III	75 108	114 991	-34,7
Koléos	15 971	2 883	+++
Laguna/Laguna II/Laguna III	4 941	6 471	-23,6
Vel Satis	8	26	-69,2
Espace/Espace IV	37	104	-64,4
SM3	48 340	21 423	+++
SM5	61 319	55 901	+9,7
SM7	18 319	15 346	+19,4
Safrane II	2 145	444	-
QM5	8 487	11 832	-28,3
Kangoo/Kangoo II	55 733	68 978	-19,2
Trafic/Trafic II	3 504	4 824	-27,4
Master/Master II/Master propulsion	12 875	17 195	-25,1
Mascott**/Maxity**	269	505	-46,7
Divers	493	44	+++
<b>IMMATICULATIONS HORS EUROPE</b>	<b>779 820</b>	<b>874 689</b>	<b>-10,8</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Mascott et Maxity sont distribués par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

GRUPE RENAULT PERFORMANCES DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LA RÉGION EUROPE

	VAR. SEGMENT 2009-2008 (%)	PÉNÉTRATION RENAULT		
		2009 <sup>(1)</sup>	2008	VAR. 2009-2008 (en points)
<b>VÉHICULES PARTICULIERS</b>				
<b>Segment A</b>	<b>+29,7</b>			
Twingo/Twingo II		9,9	9,6	+0,3
<b>Segment B</b>	<b>+8,6</b>			
Clio/Clio II/Clio III		7,1	8,3	-1,2
Thalia/Thalia II		0,2	0,2	0,0
Modus		1,6	1,9	-0,3
Logan		1,6	2,0	-0,5
Sandero		3,0	0,7	+2,3
<b>Segment C</b>	<b>-5,8</b>			
Mégane/Mégane II/Mégane III		9,6	7,6	+2,0
<b>Segment D</b>	<b>-15,8</b>			
Laguna/Laguna II/Laguna III		2,8	4,2	-1,4
<b>Segment D TC*</b>	<b>0</b>			
Koléos		3,8	3,3	+0,6
<b>Segment E1</b>	<b>-16,2</b>			
Vel Satis		0,3	0,3	-0,1
<b>Segment MPV</b>	<b>-28,2</b>			
Espace/Espace IV		11,1	12,4	-1,2
<b>Segment Assim. VP</b>	<b>+4,3</b>			
Kangoo/Kangoo II		10,0	13,0	-3,0
Trafic/Trafic II		2,2	3,3	-1,1
Master/Master II		0,6	0,9	-0,3
<b>VÉHICULES UTILITAIRES</b>				
<b>Véhicules société :</b>	<b>-35,3</b>			
Twingo/Twingo II		2,4	1,5	+0,9
Clio/Clio II/Clio III		16,8	14,9	+1,9
Modus		0,2	0,2	0
Mégane/Mégane II/Mégane III		5,4	4,8	+0,6
Logan		0,3	-	-
<b>Fourgonnettes :</b>	<b>-18,0</b>			
Kangoo/Kangoo II		16,5	16,8	-0,4
<b>Fourgons :</b>	<b>-33,7</b>			
Trafic/Trafic II		5,8	5,8	0
Master/Master II		6,0	5,8	+0,3
Mascott**/Maxity**		0,8	1,0	-0,2

\* TC : Tous chemins.

\*\* Mascott et Maxity sont distribués par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

(1) Chiffres provisoires.

### GRUPE RENAULT PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE <sup>(1)</sup> – VP + VU (EN UNITÉS)

	2009*	2008	VARIATION (%)
Logan + Sandero	489 865	526 989	-7,0
Twingo/Twingo II	187 470	138 556	35,3
Clio II	75 155	117 678	-36,1
Clio III	334 054	328 530	1,7
Thalia/Symbol	82 163	85 477	-3,9
Modus	69 358	72 590	-4,5
Mégane/Mégane II	85 462	398 317	-78,5
Mégane III	374 400	39 281	853,1
SM3/Fluence	90 937	65 590	38,6
Koléos/QM5	28 925	55 139	-47,5
Laguna III	46 919	81 453	-42,4
SM5	64 473	53 987	19,4
SM7	18 143	14 433	25,7
Espace IV	15 212	21 672	-29,8
Vel Satis	1 179	1 685	-30,0
Kangoo/Nouveau Kangoo	151 196	216 630	-30,2
Trafic <sup>(2)</sup>	-	-	-
Master	58 482	98 387	-40,6
Nouveau Master	565	-	-
Mascott	5 706	8 399	-32,1
Véhicules pour Nissan au Mercosur	18 903	NC	-
<b>PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE</b>	<b>2 198 567</b>	<b>2 324 793</b>	<b>-5,4</b>

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

(2) La production de Trafic, réalisée par General Motors Europe à Luton (Grande-Bretagne) et par Nissan à Barcelone (Espagne), n'est pas comptabilisée dans la production de Renault.

\* Chiffres provisoires.

## ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

À compter du 1<sup>er</sup> mars 2009

### AMÉRIQUES

Amérique latine Nord	Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Venezuela, Rép. Dominicaine, Guadeloupe, Guyane française, Martinique
Amérique latine Sud	Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay

### ASIE-AFRIQUE

Asie-Pacifique	Australie, Brunei, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Tahiti, Thaïlande
Inde	
Moyen-Orient & Afrique francophone	Arabie saoudite, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Pakistan, pays du Golfe, Syrie, + pays d'Afrique francophone
Afrique & océan Indien	Afrique du Sud + pays d'Afrique subsaharienne, îles océan Indien
Corée	
Iran	
Chine	Hong Kong, Taïwan
Israël	

### EUROMED

Europe orientale	Bulgarie, Moldavie, Roumanie
Turquie	Turquie, Chypre turque
Maghreb	Algérie, Maroc, Tunisie

### EUROPE

France métropolitaine, Albanie, Allemagne, Autriche, Belgique-Luxembourg, Bosnie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Kosovo, Macédoine, Malte, Monténégro, Norvège, Pays baltes, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse

### EURASIE

Russie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine

## 2.1.2 RÉSULTATS FINANCIERS ♦

Dans un environnement toujours marqué par la crise, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 33 712 millions d'euros en 2009, en baisse de 10,8 % par rapport à celui réalisé en 2008, à périmètre et méthodes identiques, mais en progression de 25 % au quatrième trimestre.

La marge opérationnelle s'établit à -396 millions d'euros, soit -1,2 % du chiffre d'affaires, en retrait de 722 millions d'euros par rapport à 2008 à méthodes identiques<sup>(4)</sup>. Elle est positive (+224 millions d'euros) au deuxième semestre.

Les autres produits et charges d'exploitation du Groupe représentent une charge nette de 559 millions d'euros, contre une charge nette de 443 millions d'euros en 2008 à méthodes identiques<sup>(4)</sup>.

Le résultat financier baisse à -404 millions d'euros, contre +441 millions d'euros en 2008 (dont une variation de -552 millions d'euros liée à l'évaluation en juste valeur du titre participatif).

La contribution de Nissan au résultat de Renault représente -902 millions d'euros, contre +345 millions d'euros en 2008. La contribution d'AB Volvo s'élève à -301 millions d'euros, contre +226 millions d'euros en 2008. Enfin

la contribution d'AvtoVAZ est de -370 millions d'euros (-117 millions d'euros en 2008).

Le résultat net s'établit à -3 068 millions d'euros contre +599 millions d'euros en 2008.

Le résultat net par action s'établit à -12,13 euros (2,23 euros en 2008).

Objectif prioritaire de 2009, le *free cash flow*<sup>(5)</sup> de l'Automobile est fortement positif à 2 088 millions d'euros. La capacité d'autofinancement de l'Automobile s'élève à 1 467 millions d'euros pour des investissements nets (des cessions) de 2 302 millions d'euros et le besoin en fonds de roulement s'améliore de 2 923 millions d'euros.

L'endettement financier net de l'Automobile se réduit de 2 023 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008 pour s'élever à 5 921 millions d'euros.

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 16 472 millions d'euros au 31 décembre 2009. Le ratio d'endettement financier sur capitaux propres du Groupe se réduit à 35,9 % (40,9 % à fin décembre 2008).

(4) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en Autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros).

(5) Free cash flow = capacité d'autofinancement diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.



### 2.1.2.1 COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS ♦

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'élève à 33 712 millions d'euros, en baisse de 10,8 % par rapport au chiffre d'affaires de 2008, à périmètre et méthodes identiques.

#### Contribution des secteurs opérationnels au chiffre d'affaires du Groupe

(en millions d'euros)	2009					2008 RETRAITÉ À PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES 2009					2008 PUBLIÉ
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	ANNÉE
Automobile	6 634	8 467	7 664	9 186	31 951	9 727	10 191	8 633	7 240	35 791	35 757
Financement des ventes	446	444	438	433	1 761	506	537	502	456	2 001	2 034
<b>TOTAL</b>	<b>7 080</b>	<b>8 911</b>	<b>8 102</b>	<b>9 619</b>	<b>33 712</b>	<b>10 233</b>	<b>10 728</b>	<b>9 135</b>	<b>7 696</b>	<b>37 792</b>	<b>37 791</b>

(en %)	VARIATION 2009/2008 (%)				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	-31,8	-16,9	-11,2	26,9	-10,7
Financement des ventes	-11,9	-17,3	-12,7	-5,0	-12,0
<b>TOTAL</b>	<b>-30,8</b>	<b>-16,9</b>	<b>-11,3</b>	<b>25,0</b>	<b>-10,8</b>

La contribution du **Financement des ventes** au chiffre d'affaires diminue de 12,0 % par rapport à 2008 pour s'élever à 1 761 millions d'euros en ligne avec la baisse de l'encours productif moyen (-11,1 %).

Les marchés automobiles en 2009 ont été particulièrement volatils et contrastés. Après un premier trimestre sévèrement impacté par la crise économique mondiale, le reste de l'année a été moins défavorable sous l'effet :

- de la croissance de certains marchés sous l'impulsion des mesures de relance gouvernementales et des primes à la casse dans de nombreux pays ;
- et pour Renault des gains de part de marché liés au renouvellement de la gamme.

La contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires baisse en 2009 à 31 951 millions d'euros, contre 35 791 millions en 2008, à périmètre et méthodes identiques, soit -10,7 % sous l'effet :

- d'une baisse des volumes à hauteur de -0,6 point. Néanmoins cette baisse a été limitée grâce notamment à la bonne performance du second semestre, bénéficiant d'une dynamique forte des nouveaux produits et de l'impact des incitations fiscales ;

- d'un impact mix/prix de -2,8 points : le mix produit tiré à la baisse par les incitations gouvernementales a pesé négativement, compensé seulement en partie par la bonne performance de la gamme Mégane ;
- d'un effet de change négatif de -2,5 points en raison de la dépréciation par rapport à l'euro de certaines devises sur plusieurs marchés du Groupe, notamment le Won coréen, la Livre Sterling, le Rouble et le Leu roumain ;
- de la diminution de l'activité de ventes d'organes et de véhicules complets aux partenaires, qui subit également les effets de la crise, et contribue pour -4,8 points à l'évolution du chiffre d'affaires.

En 2009, à méthodes identiques<sup>(6)</sup>, la **marge opérationnelle** du Groupe s'élève à -396 millions d'euros, soit -1,2 % du chiffre d'affaires contre 326 millions d'euros et 0,9 % du chiffre d'affaires en 2008.

(6) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en Autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros).

## Contribution des secteurs opérationnels à la marge opérationnelle du Groupe

(en millions d'euros)	S1 2009	S2 2009	ANNÉE 2009	ANNÉE 2008 RETRAITÉE <sup>(7)</sup>	VARIATION
Automobile	-869	-33	-902	-161	-741
en % du chiffre d'affaires	-5,8 %	-0,2 %	-2,8 %	-0,4 %	
Financement des ventes	249	257	506	487	19
en % du chiffre d'affaires	28,0 %	29,5 %	28,7 %	24,3 %	
<b>TOTAL</b>	<b>-620</b>	<b>224</b>	<b>-396</b>	<b>326</b>	<b>-722</b>
en % du chiffre d'affaires	-3,9 %	1,3 %	-1,2 %	0,9 %	

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle s'élève à 506 millions d'euros, en hausse de 3,9 % par rapport à 2008. Ce résultat démontre la solidité du *business model* de RCI Banque dans un environnement économique et financier tendu. Ainsi dans un contexte de hausse des coûts de refinancement, RCI Banque a :

- renforcé ses marges : le produit net bancaire est en hausse à 5,17 % de l'encours productif moyen, contre 4,58 % en 2008. Cette hausse de la marge compense, en valeur, la baisse de l'encours productif moyen qui se situe en 2009 à 20,2 milliards d'euros, contre 22,7 milliards d'euros en 2008 (-11 %) ;
- maîtrisé son coût du risque qui s'établit à 0,99 % de l'encours productif moyen à fin décembre 2009, contre 0,87 % à fin décembre 2008. Cette progression s'explique par la dégradation de la conjoncture en Espagne et en Roumanie. Hors ces deux pays, le coût du risque s'avère stable par rapport à 2008. Le renforcement des processus de recouvrement ainsi que le resserrement de la politique d'acceptation ont amélioré le coût du risque à partir du second semestre 2009 ;
- optimisé ses frais de fonctionnement : les actions entreprises sur les structures de RCI Banque permettent de contenir leur niveau par rapport à 2008.

En 2009, dans ce contexte économique dégradé, la contribution de l'**Automobile** à la marge opérationnelle recule, à méthodes identiques <sup>(7)</sup>, de 741 millions d'euros, passant de -161 millions d'euros en 2008 à -902 millions d'euros (-2,8 % de son chiffre d'affaires) en raison notamment :

- d'un effet parité négatif de près de 300 millions d'euros principalement lié à la baisse du Rouble, de la Livre Sterling et du Zloty polonais ;
- d'un impact volume et mix/prix pour 746 millions d'euros :
  - la baisse des volumes (y compris aux partenaires) a contribué pour 464 millions d'euros, l'impact positif de la Région Europe ne compensant pas la diminution des autres marchés,
  - l'impact de l'ensemble mix/prix/enrichissement/moyens commerciaux a été négatif de 282 millions. L'effet positif engendré par la réduction des dépenses fixes de marketing et le renouvellement de la gamme Mégane n'a pas permis de compenser l'évolution du mix engendrée par les dispositifs d'incitation fiscale ainsi que l'incidence de la pression commerciale qui persiste sur l'ensemble des marchés du Groupe ;

- de la politique de réduction des coûts et des dépenses renforcée en 2009, dans tous les secteurs de l'entreprise pour 496 millions d'euros :

- les coûts d'achats baissent de 253 millions d'euros hors effet matières premières (+48 millions d'euros), en dépit des surcoûts engendrés par l'aide apportée à certains fournisseurs en difficulté,
- les frais généraux et les coûts de garantie ont baissé respectivement de 105 millions d'euros et de 80 millions d'euros,
- les coûts industriels ont baissé de 126 millions d'euros.

## Groupe Renault – Frais de Recherche et Développement\*

(en millions d'euros)	ANNÉE 2009	ANNÉE 2008 RETRAITÉE
Dépenses de R&D	1 643	2 235
en % du chiffre d'affaires	4,9 %	5,9 %
Frais de développement capitalisés	-587	-1 125
en % des dépenses de R&D	35,7 %	50,3 %
Amortissements <sup>(7)</sup>	739	634
<b>FRAIS DE R&amp;D CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>1 795</b>	<b>1 744</b>

\* Les frais de R&D sont intégralement encourus par l'Automobile.

En 2009, les **dépenses de Recherche et Développement** se sont élevées à 1 643 millions d'euros, en forte réduction de 26 % par rapport à 2008. Les mesures d'adaptation et de plus grande sélectivité des dépenses prises par le Groupe dans le cadre du plan d'action 2009 y ont contribué.

En dépit de la forte réduction de ces dépenses, les frais de R&D constatés au compte de résultat restent stables à 1 795 millions d'euros en 2009, contre 1 744 millions en 2008 et représentent 5,3 % du chiffre d'affaires du groupe Renault, contre 4,6 % en 2008. Cette évolution s'explique par :

- la contraction des frais de développement capitalisés à 587 millions d'euros, soit 35,7 % du total, en baisse de 14,6 points par rapport à 2008 (50,3 %) ; cette baisse s'explique essentiellement par le cycle du plan produit ;
- l'augmentation des amortissements qui s'élèvent à 739 millions d'euros contre 634 millions d'euros à méthodes identiques <sup>(7)</sup> ;

(7) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en Autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros).

Les **autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent en 2009 une charge de 559 millions d'euros, contre une charge de 443 millions d'euros en 2008 à méthodes identiques<sup>(8)</sup>.

En 2009, cette charge nette est essentiellement constituée :

- de coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 218 millions d'euros (contre 489 millions en 2008), incluant notamment une provision pour la rationalisation des implantations immobilières en région parisienne ;
- d'une charge de 297 millions d'euros (114 millions d'euros en 2008<sup>(8)</sup>) pour la dépréciation d'actifs enregistrée au premier semestre dont l'essentiel correspond à une dépréciation de frais de développement capitalisés liés à deux véhicules de la gamme pour lesquels les prévisions de volume et de contribution sont négativement impactées par la crise économique. Ces dépréciations étaient jusqu'en 2008 comptabilisées au niveau de la marge opérationnelle ;
- des conséquences de la cession, annoncée fin 2009, de la majorité de l'écurie de Renault F1 pour 118 millions d'euros ;
- de plus-values de cessions immobilières pour un montant 102 millions d'euros, notamment la cession d'un centre logistique en Corée.

Après prise en compte des APCE, le **résultat d'exploitation** est en perte de 955 millions d'euros, contre une perte de 117 millions d'euros en 2008.

Le **résultat financier** représente une charge de 404 millions d'euros en 2009, contre un produit de 441 millions d'euros en 2008 sous l'effet :

- d'une charge de 43 millions d'euros liée à l'impact négatif de l'évolution de la juste valeur des titres participatifs de Renault SA (contre un gain de 509 millions en 2008) ;
- d'une augmentation des intérêts payés liée à la hausse de l'endettement moyen de l'Automobile.

En 2009, Renault enregistre une perte de 1 561 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** :

- -902 millions d'euros pour Nissan. Après un premier semestre fortement impacté par les effets de la crise, la situation de Nissan s'est fortement améliorée au second semestre avec une contribution positive de 309 millions ;
- -301 millions d'euros pour AB Volvo ;
- -370 millions d'euros pour AvtoVAZ.

Le **résultat net** s'établit à -3 068 millions d'euros (599 millions en 2008). Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions auto-détenues, le résultat net par action s'établit à -12,13 euros, à comparer à 2,23 euros en 2008.

## 2.1.2.2 INVESTISSEMENTS NETS ET FRAIS DE R&D

Les **investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions**, à méthodes identiques<sup>(9)</sup>, se sont élevés à 2 054 millions d'euros en 2009 (dont 589 millions d'euros de capitalisation des frais de Recherche et Développement) contre 3 232 millions d'euros en 2008 (dont 1 125 millions d'euros de R&D capitalisés).

### Investissements corporels et incorporels nets des cessions par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>ANNÉE 2008 RETRAITÉE<sup>(9)</sup></b>
Investissements corporels	1 620	2 309
Investissements incorporels	670	1 177
<i>dont R&amp;D capitalisés</i>	<i>589*</i>	<i>1 125</i>
<i>dont autres investissements incorporels</i>	<i>81</i>	<i>52</i>
Total acquisitions	2 290	3 486
Produits des cessions	-236	-254
<b>TOTAL AUTOMOBILE</b>	<b>2 054</b>	<b>3 232</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>19</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 073</b>	<b>3 239</b>

\* Dont 2 millions d'euros en 2009 liés aux coûts d'emprunt capitalisés (IAS 23).

En 2009, les investissements corporels de l'Automobile ont principalement été consacrés au renouvellement des gammes de produits et de composants ainsi qu'à la modernisation des installations :

- en Europe (59 % des investissements bruts totaux), les investissements relatifs à la gamme ont représenté 79 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés principalement aux nouvelles Mégane et Master ;
- à l'international (41 % des investissements bruts totaux), ils ont été réalisés pour l'essentiel en Roumanie, Corée et Turquie pour le renouvellement et l'extension de la gamme, ainsi qu'en Russie pour l'augmentation de la capacité de l'usine de Moscou.

Par ailleurs, Renault s'inscrit dans la continuité et poursuit ses investissements concernant la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

(8) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en Autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros).

(9) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (Note 2-A).

**Groupe Renault – Investissements nets et frais de R&D**

(en millions d'euros)	2009	2008
Investissements nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés) (1)	2 073	3 239
Frais de développement capitalisés	-589*	-1 125
<b>Investissements industriels et commerciaux nets (1)</b>	<b>1 484</b>	<b>2 114</b>
en % du chiffre d'affaires	4,4 %	5,6 %
<b>Dépenses de R&amp;D (2)</b>	<b>1 643</b>	<b>2 235</b>
dont dépenses de R&D refacturées à des tiers (3)	-114	-150
Dépenses de R&D pour le Groupe (2)+(3) en % du chiffre d'affaires	4,5 %	5,5 %
<b>Investissements nets et frais de R&amp;D (1) + (2) + (3)</b>	<b>3 013</b>	<b>4 199</b>
en % du chiffre d'affaires	8,9 %	11,1 %

\* Dont 2 millions d'euros en 2009 liés aux coûts d'emprunt capitalisés (IAS 23).

**2.1.2.3 ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE**

Au 31 décembre 2009, l'**endettement financier net de l'Automobile** s'élève à 5 921 millions d'euros, soit 35,9 % des capitaux propres (contre 40,9 % des capitaux propres au 31 décembre 2008).

La diminution de l'endettement net de 2 023 millions d'euros s'explique par :

- une capacité d'autofinancement (CAF) de 1 467 millions d'euros, en recul de 1 594 millions d'euros par rapport à 2008. Cette dégradation provient de la baisse de la marge opérationnelle, ainsi que la forte baisse de dividendes en provenance des entreprises associées avec 81 millions d'euros reçus d'AB Volvo en 2009 (contre 418 millions d'euros reçus de Nissan et 259 millions d'euros reçus d'AB Volvo en 2008) ;
- d'une très forte diminution du besoin en fonds de roulement de 2 923 millions d'euros en 2009 grâce à la mobilisation de toute l'entreprise sur les plans d'action focalisés sur cet objectif prioritaire. Ainsi les stocks diminuent de 1 372 millions d'euros et les créances clients, de 640 millions d'euros ;
- de la maîtrise des investissements corporels et incorporels nets des cessions (y compris véhicules donnés en location immobilisés<sup>(9)</sup>) qui représentent 2 302 millions d'euros en 2009, contre 3 385 millions d'euros en 2008 (-32 %).

Au total en 2009, le *free cash flow* de l'Automobile est largement positif de 2 088 millions d'euros.

**Automobile – Endettement financier net**

	31 DÉC. 2009	31 DÉC. 2008
Passifs financiers non courants	8 787	5 511
Passifs financiers courants y./c. dérivés sur opérations de financement	4 455	5 705
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	-888	-964
Actifs financiers courants	-1 025	-1 167
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-5 408	-1 141
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>5 921</b>	<b>7 944</b>

**2.1.2.4 LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2009**

Au 31 décembre 2009, l'Automobile dispose de :

- 5 408 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- et des accords de crédits confirmés non tirés pour 4 070 millions d'euros.

Pour RCI Banque au 31 décembre 2009 :

- les sécurités disponibles sont au total de 6 440 millions d'euros, permettant de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt. Elles comprennent des accords de crédit confirmés non tirés pour 4 540 millions d'euros<sup>(10)</sup>, des créances mobilisables en Banque centrale pour 1 199 millions d'euros et un montant de liquidité de 701 millions d'euros ;
- la réserve de liquidité représente 4 010 millions d'euros à fin 2009. Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et de papier commercial.

**2.1.2.5 ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES**

Au 31 décembre 2009, les **capitaux propres** diminuent de 2 944 millions d'euros et s'élèvent à 16 472 millions d'euros (19 416 millions d'euros au 31 décembre 2008), essentiellement par la prise en compte de la perte enregistrée en 2009.

(9) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (Note 2-A). Impact de 248 millions d'euros en 2009.

(10) Accords de crédit confirmés non tirés d'une maturité > 3 mois.

## 2.1.3 COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 7, Les comptes.

## 2.1.4 ÉLÉMENTS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux groupes. Les données de chaque groupe sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault en 2009.

En raison des particularités de l'Alliance qui impliquent notamment que le patrimoine des deux groupes ne saurait être confondu, la présentation de ces données financières résumées ne constitue pas une présentation de comptes consolidés au regard des normes comptables et n'est pas soumise à la certification des Commissaires aux comptes.

Les données sont issues pour Renault des chiffres consolidés publiés au 31 décembre 2009 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2009, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

### Chiffre d'affaires au 31 décembre 2009

(en millions d'euros)	RENAULT	NISSAN <sup>(1)</sup>	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	32 415	50 049	(1 628)	80 836
Produit du financement des ventes	1 297	4 394	-	5 691
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>33 712</b>	<b>54 443</b>	<b>(1 628)</b>	<b>86 527</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2009, soit 129,4 yens/euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Leur montant a été estimé sur la base des données de l'exercice 2009 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2009 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET <sup>(2)</sup>
Renault	(396)	(955)	(2 166)
Nissan <sup>(1)</sup>	(239)	(477)	(1 908)
<b>ALLIANCE</b>	<b>(635)</b>	<b>(1 432)</b>	<b>(4 074)</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2009, soit 129,4 yens/euro.

(2) Le résultat net de Renault présenté n'intègre pas la contribution de Nissan au résultat de Renault. De même, le résultat net de Nissan présenté n'intègre pas la contribution de Renault au résultat de Nissan.

### 2.1.4.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

La préparation des indicateurs de performance conformément aux règles comptables appliquées par Renault a été effectuée en retraitant les chiffres publiés par Nissan établis selon les principes comptables japonais en référentiel IFRS. De plus :

- des reclassements d'homogénéité nécessaires ont été effectués par rapport aux soldes intermédiaires du compte de résultat ;
- les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 ont été intégrés.

Les transactions internes sur les indicateurs présentés sont de faible ampleur et n'ont pas été éliminées.

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente -1,9 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de recherche et développement** de l'Alliance en 2009, après capitalisation, amortissements et dépréciation, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	
Renault	1 795
Nissan	2 908
<b>ALLIANCE</b>	<b>4 703</b>

## 2.1.4.2 INDICATEURS DE BILAN

### BILANS RÉSUMÉS DE RENAULT ET DE NISSAN

#### Renault au 31 décembre 2009

<b>ACTIFS (en millions d'euros)</b>	
Immobilisations incorporelles	3 893
Immobilisations corporelles	12 294
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	1 501
Impôts différés actifs	279
Stocks	3 932
Créances du Financement des ventes	18 243
Créances clients de l'Automobile	1 097
Autres actifs	4 133
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 023
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN</b>	<b>53 395</b>
Participation dans Nissan	10 583
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>63 978</b>

#### Nissan au 31 décembre 2009 <sup>(1)</sup>

<b>ACTIFS (en millions d'euros)</b>	
Immobilisations incorporelles	5 384
Immobilisations corporelles	31 320
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	300
Impôts différés actifs	1 117
Stocks	6 388
Créances du Financement des ventes	20 861
Créances clients de l'Automobile	3 774
Autres actifs	6 189
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 121
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT</b>	<b>80 454</b>
Participation dans Renault	1 301
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>81 755</b>

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 133,16 yens/euro au 31 décembre 2009.

En ce qui concerne les données de Nissan, les valeurs d'actifs et de passifs tiennent compte des retraitements d'harmonisation de normes comptables et des évaluations à la juste valeur pratiquées par Renault lors des acquisitions en 1999 et 2002 : réévaluations de terrains et des autres immobilisations corporelles, capitalisation des frais de développement et provisions pour retraites essentiellement.

Les reclassements de postes de bilan nécessaires ont été pratiqués afin de rendre cohérentes les informations des deux groupes.

Enfin, le bilan retraité de Nissan aux normes du groupe Renault prend en compte des titrisations présentées hors bilan dans les comptes de Nissan en normes japonaises.

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)</b>	
Capitaux propres	16 472
Impôts différés passifs	114
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 153
Passifs financiers de l'Automobile	12 612
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	20 173
Autres dettes	13 454
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>63 978</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)</b>	
Capitaux propres	25 452
Impôts différés passifs	3 623
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 330
Passifs financiers de l'Automobile	7 109
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	25 942
Autres dettes	16 299
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>81 755</b>

Les **investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2009, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

<b>(en millions d'euros)</b>	
Renault	1 623
Nissan	2 039
<b>ALLIANCE</b>	<b>3 662</b>

Renault estime, au mieux des informations disponibles, que l'intégration globale de Nissan aurait pour effet sur ses capitaux propres établis conformément aux méthodes comptables actuelles :

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part revenant aux minoritaires d'un montant de l'ordre de 15 milliards d'euros.

## 2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La R&D de Renault est un moteur de l'innovation et au service de la compétitivité de l'entreprise. Avec plus de 1,6 milliard d'euros investis, Renault montre

son engagement à la fois pour relever les défis de l'industrie automobile et converger avec les grandes tendances technologiques et sociétales.

### Frais de Recherche et Développement \*

AUX NORMES IFRS	2009	2008	2007	2006
Dépenses de R&D (en millions d'euros)	1 643	2 235	2 462	2 400
Chiffre d'affaires Groupe (en millions d'euros)	33 712	37 792**	40 620	39 969
R&D/CA Groupe	4,9 %	5,9 %	6,1 %	6,0 %
Effectifs R&D groupe Renault	17 881	17 775	16 219	15 658
Brevets groupe Renault	362	793	998	933

\* Les frais de R&D sont intégralement encourus par l'Automobile.

\*\* À périmètre 2009.

### 2.2.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2009 ✦

Les plus récents succès de la R&D sont sur les derniers modèles présentés.

#### VÉHICULES LANCÉS EN 2009

Gamme Mégane

- Scénic (« Volant d'or 2009 » dans la catégorie Monospace attribué par *Bild am Sonntag* et *Autobild* - 250 000 lecteurs)
- Grand Scénic (12<sup>e</sup> véhicule de la gamme à obtenir 5 étoiles aux crash-tests Euro, NCAP)
- Mégane Estate
- Mégane Renault Sport

#### INNOVATIONS

Tableau de bord écran couleur TFT (*thin film transistor*)

Nouveau système de navigation intégré Carminat TomTom

Aide au parking sonore et visuelle complétée par une caméra de recul

Système audio haut de gamme *3D sound by Arkamys* avec spatialisation de la scène sonore

#### ORGANES MÉCANIQUES LANCÉS EN 2009

Moteur Sport F4Rt RS, 250 ch. Nom commercial : 2.0 16v 250 ch couplé à la boîte manuelle 6 vitesses PK4, avec différentiel à glissement limité en option

#### INNOVATIONS

Boîte automatique à double embrayage EDC, révélée au Salon de Francfort 2009

Différentiel à glissement limité (Mégane Renault Sport)

#### 2.2.1.1 INNOVATIONS EN SÉRIE – MILLÉSIME 2009

##### SUR NOUVEAU SCÉNIC ET NOUVEAU GRAND SCÉNIC

#### Tableau de bord nouvelle génération

Il utilise la technologie TFT (*thin film transistor*). Une première à ce niveau de gamme. Renault est le premier constructeur généraliste à concevoir un tableau de bord sur un écran plat similaire à celui d'un ordinateur, au lieu du tableau de bord traditionnel. Similaire, mais qui répond à un cahier des charges automobile beaucoup plus sévère (température de l'habitacle, niveaux d'humidité, de vibrations, de luminosité et de contraste élevés).

Cette innovation apporte trois types d'atouts :

- la technologie a permis de repenser la disposition et la présentation des informations en tenant compte de leur hiérarchisation ;
- certaines informations sont affichées uniquement au moment où le conducteur en a besoin (ex. : l'indicateur du système de surveillance de la pression des pneumatiques s'affiche dès que la pression d'un pneu est anormale) ;
- enfin, le conducteur peut configurer lui-même son tableau de bord en fonction de ses goûts.

Démocratisant des technologies plus habituelles dans des segments de gamme supérieurs, Renault délivre ainsi au conducteur l'information pertinente au bon moment.



### L'aide au stationnement sonore et visuelle couplée à une caméra de recul

La caméra projette l'image de la zone située à l'arrière du véhicule sur l'écran de navigation. Des gabarits de couleur donnent au conducteur une indication sur l'orientation et le tracé à suivre pour faciliter et sécuriser la manœuvre. Nouveau Grand Scénic est le premier monospace à en bénéficier.

### **CHAMPIONS CO<sub>2</sub>** ♦

Un « champion CO<sub>2</sub> », c'est une version d'un modèle que son niveau d'émissions de CO<sub>2</sub> situe dans les meilleurs de sa catégorie. Dans la gamme Renault, ce sont : Laguna dCi 110 (125 g CO<sub>2</sub>/km), Mégane berline dCi 90/110 (119 g CO<sub>2</sub>/km), Scénic dCi 90 (125 g CO<sub>2</sub>/km), Clio dCi 90 (98 g CO<sub>2</sub>/km) et Twingo dCi 90 (94 g CO<sub>2</sub>/km),.

Ces réductions d'émissions sont obtenues grâce à différentes évolutions portant sur le moteur et le véhicule :

- côté groupe motopropulseur, on peut allonger les rapports de la boîte de vitesses, réduire les frottements – moteur et boîte – par des travaux sur la géométrie et le revêtement des pièces de l'attelage mobile et de la distribution ;
- côté véhicule, on cherche à améliorer l'aérodynamique (becquet, enjoliveurs pleins, travail sur les boucliers, abaissement du véhicule, etc.) et à réduire les frottements de roulement (pneumatiques basse consommation).

### **ORGANES MÉCANIQUES**

#### La boîte EDC (*Efficient Dual Clutch*)

En développant cette boîte, Renault poursuit un double objectif : d'une part, améliorer le rendement mécanique par rapport aux boîtes automatiques traditionnelles en employant des technologies issues des boîtes de vitesses mécaniques, d'autre part utiliser le potentiel de l'automatisation de la boîte de vitesses pour faire fonctionner le moteur dans des zones de meilleur rendement énergétique. Le résultat est une boîte de vitesses qui affiche des consommations identiques à celles des boîtes de vitesses manuelles.

En nette rupture par rapport aux boîtes de vitesses automatiques traditionnelles, la nouvelle boîte automatique EDC offre donc une conduite sans à-coups, avec des émissions de CO<sub>2</sub> et une consommation comparables à celles obtenues sur un véhicule équipé d'une boîte de vitesses manuelle.

Ce résultat est obtenu essentiellement grâce à un double embrayage sec (les deux embrayages alternent à chaque changement de vitesses) associé à des actionneurs électriques (une première mondiale). Les lois de passage ont été optimisées pour permettre une montée rapide des rapports et une bonne maîtrise de la consommation et des émissions de CO<sub>2</sub>. La boîte EDC sera inaugurée par la famille Nouvelle Mégane au cours du premier trimestre 2010 sur les versions dCi 110 FAP, qui en constituent le cœur de gamme et la majorité des ventes.

#### Le moteur de Nouvelle Mégane RS

Le 2.0 16v turbocompressé (F4Rt) nouvelle génération développe une puissance de 250 ch (184 kW) à 5 500 tr/min et un couple de 340 Nm à 3 000 tr/min.

Avec 80 % du couple maximal disponible dès 1 900 tr/min, ce moteur offre une poussée franche et continue, grâce à deux éléments de haute technicité : le turbo de type *twin scroll* et le décaleur d'arbre à cames à l'admission.

## **2.2.2 L'IMPULSION D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE**

L'année 2009 restera marquée par des événements forts qui ont directement impacté le contexte économique. Face à cette crise, Renault a adopté une attitude résolument volontariste, jusque dans ses activités amont.

### **2.2.2.1 UNE NOUVELLE POLITIQUE INNOVATION**

La nouvelle politique innovation a un objectif majeur : renforcer la dynamique. Pour cela, des actions sont engagées dans quatre directions :

- mieux capter les tendances, c'est-à-dire saisir dans les grands courants technologiques des pistes nouvelles d'innovations automobiles, en analysant régulièrement les tendances technologiques dans des domaines comme les matériaux, l'électronique, les capteurs, les formes d'énergie, etc. C'est aussi mieux capter les tendances sociétales, se donner les moyens de détecter des signaux faibles d'évolution de comportements, de goûts et d'envies des consommateurs de demain, voire d'après-

demain. C'est enfin développer la prospective sur des scénarios d'avenir contrastés. Pour se renforcer sur ce plan, Renault a choisi de développer plusieurs types de réseaux : réseau de correspondants dans ses centres d'ingénierie implantés à l'étranger (les RTx), fournisseurs et partenaires stratégiques et de renforcer ses relations avec Nissan. Autre exemple de cette pro-activité, une « communauté innovation » est organisée qui réunit des représentants d'entreprises et de laboratoires extérieurs à l'automobile, français et étrangers (Dassault Systèmes, Décathlon, Delphi, Orange, Thales, Collège de Polytechnique, etc.). Séminaires et rencontres permettent de partager des informations, des analyses et servent à des *think tanks* transversaux ;

- dynamiser la créativité, des « premières pierres » ont été posées :
  - le Laboratoire coopératif d'innovation (LCI) réunit en un même lieu des acteurs de plusieurs directions : le design, le produit, la recherche et les études avancées (R&AE). Le LCI a vocation à être un facilitateur d'innovations en testant sur des démonstrateurs pertinents des idées porteuses de création de valeur client,

- *l'Innovation Room*, installée au cœur même du Technocentre, est un outil de génération et de percolation d'idées. Des expositions d'objets, non automobiles, sont présentées dans ce lieu et servent de points d'entrée à des réunions de créativité ou des réflexions de groupes. L'objectif est de faire émerger des idées et de développer le potentiel d'innovation. Le moyen, en l'occurrence, consiste à exploiter plus systématiquement des nouveautés non automobiles et à chercher à les introduire dans nos produits et processus pour générer de nouvelles sources de valeur client,
- une dernière illustration de cette volonté de stimuler la créativité est l'appel à sujets adressé à l'ensemble du personnel de l'amont de l'entreprise lors de la construction du plan technologique de 2010. Une approche qui est aussi un facteur fort de motivation et de mobilisation ;
- accélérer l'introduction en gamme des innovations issues du plan technologique. Ce troisième axe a justifié la mise en place de plusieurs types d'actions. Par exemple :
  - un cadrage renforcé du plan technologique recentré sur des enjeux bien définis, eux-mêmes en lien avec une vision et « resserré » autour de projets moins parcellisés, plus fédérateurs et plus visibles,
  - un plan spécifique de démonstrateurs pour réaliser de véritables supports de discussions et de décisions inter-directions,
- l'identification de projets « pour repousser les frontières », forcer les ruptures, celles qui feront la mobilité durable de demain et d'après-demain,
- enfin, la mise en place d'un Comité stratégique innovation (Cosin) : c'est en quelque sorte la « mise dans la boucle » des clients avals dès l'amont du processus d'innovation. Le passage, parfois délicat, de la recherche au développement est ainsi « fluidifié » ;
- développer des partenariats stratégiques et des synergies. Un partenariat stratégique en R&AE obéit à certains critères « d'éligibilité » : excellence scientifique et technique, champs de recherche et d'études pluridisciplinaires, volant substantiel d'activités susceptibles d'être partagées, etc. Les partenariats avec le CEA ou Paris Tech en sont des exemples (cf. infra).

Dans le même ordre d'idées, Renault développe avec certains fournisseurs des contrats de co-innovations.

Enfin, les coopérations sont resserrées au sein de l'Alliance avec Nissan pour permettre de mieux exploiter les synergies : partager la charge de la R&D sur certains sujets (ainsi certains moteurs sont développés par Nissan ou par Renault, mais mis à disposition des deux constructeurs) et faire bénéficier chacun des partenaires des technologies déjà disponibles chez l'autre.

### L'ALLIANCE

L'Alliance est un levier de performance de la R&D et les ingénieries veillent à la complémentarité de leurs approches comme à exploiter leurs synergies. Exemples :

- moteurs et boîtes de vitesses : les études sur les motorisations essence sont pilotées par Nissan, celles sur les diesels, par Renault. Les futurs moteurs issus de ces développements équiperont des véhicules des deux marques. Il en va de même des boîtes de vitesses pour lesquelles le centre de gravité des études est chez Nissan pour les boîtes automatiques et chez Renault pour les boîtes manuelles, organes qui pourront se retrouver sur les deux marques ;
- réduction des métaux précieux des catalyseurs : Renault et Nissan ont partagé leurs travaux sur le sujet pour obtenir une réduction de moitié des métaux précieux utilisés dans les catalyseurs à iso-performance. Des contributions croisées ont ainsi fait gagner du temps et des coûts de développement ;
- enfin la mise en commun ou le croisement d'approche méthodologique en calculs d'optimisation (optimisation de pièces par exemple) permet aussi de gagner en performance et en résultats.

### 2.2.2.2 « CHANGE UP »

Cette nouvelle politique innovation est l'un des sept axes du plan *Change up* lancé en 2009 par la Direction générale adjointe ingénierie et qualité (DGA IQ).

Expression de la volonté de profiter de la crise pour en sortir plus forte, en ligne avec la vision de l'entreprise et la nouvelle signature de la marque (*Drive the change*), l'ingénierie doit engager une rupture. De manière rassemblée, mobilisée, vers des objectifs de performance (utiliser toutes les ressources au mieux de leur efficacité), de qualité et de résultats (satisfaction client).

C'est une révolution en profondeur qui est engagée autour de trois axes :

- une vision : l'ingénierie Renault veut être à terme « une équipe fière de développer les solutions les plus ingénieuses de mobilité durable pour tous » ;
- des comportements individuels et collectifs à favoriser systématiquement : agilité, ouverture d'esprit, eco<sup>2</sup> (écologique et économe) ;
- des processus profondément revisités.

Le plan *Change up* comporte, outre innovation et partenariats, six autres chantiers structurants :

- un chantier qualité et satisfaction client centré sur la durabilité ;

- la refonte de la logique de développement, l'utilisation maximale des outils numériques, une synchronisation et une régulation optimisées entre les acteurs qui visent une réduction drastique des coûts et des délais de développement ;
- la standardisation et les synergies avec Nissan pour accélérer et pérenniser une démarche qui vise, sans concession sur la qualité, à réduire les tickets d'entrée et les coûts des produits. Synergies avec Nissan dans tous les domaines : nouvelles technologies, développements de nouveaux composants, capacités partagées ;
- la simplification et la délégation (aux RTX ou aux Régions) des processus transversaux ;
- la gestion dynamique des compétences pour mieux identifier celles nécessaires à terme, mieux les allouer, préparer les parcours de formation, et donner une meilleure visibilité sur la gestion des carrières ;
- enfin le développement des outils collaboratifs pour améliorer la réactivité et l'efficacité des équipes ingénierie monde en s'appuyant sur les nouveaux outils coopératifs informatiques.

### PLATE-FORME DE CONCEPTION

Renault a ainsi choisi une nouvelle plate-forme de Dassault Système (PLM - *Product Life cycle Management*) comme plate-forme de développement de ses produits à l'échelle mondiale. Catia V6, Enovia 6 sont en cours de déploiement. D'autres solutions du portefeuille V6 suivront. Le déploiement se fera également dans l'ensemble des marques du Groupe. Les processus d'ingénierie Renault seront donc fédérés au sein d'une plate-forme collaborative avec un modèle de donnée unique standardisé

et des solutions pouvant être immédiatement utilisées par tous. De même, il sera possible de collaborer en temps réel avec les fournisseurs dans le cadre de programmes de conception de nouveaux produits. L'utilisation d'une telle interface collaborative unique par l'ensemble des développeurs partout dans le monde permet à la conception simultanée des produits et des processus de gagner encore en efficacité, d'un bout à l'autre du cycle de vie des produits (de la conception au recyclage).

## 2.2.3 LE PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault structure en projets, chiffrés, planifiés et priorisés, les actions de recherche et d'études avancées.

Ces projets sont regroupés autour de quatre thématiques prioritaires :

- environnement/CO<sub>2</sub> ;
- sécurité ;
- vie à bord ;
- performance dynamique.

### 2.2.3.1 ENVIRONNEMENT/CO<sub>2</sub> ♦

L'orientation stratégique de Renault est la mobilité durable pour tous. Deux axes techniques majeurs doivent y conduire. D'une part, l'optimisation des moteurs et des véhicules thermiques qui, dans un avenir prévisible, continueront de représenter l'essentiel des ventes. L'objectif de réduction des émissions est de l'ordre de 20 à 30 %. D'autre part, le véhicule électrique qui est une solution de rupture permettant d'offrir la mobilité durable pour tous. Renault vise un *leadership* commercial pour les véhicules zéro émission en usage.

### CONTINUER DE FAIRE PROGRESSER LES VÉHICULES THERMIQUES

Pour les réduire significativement, la R&D de Renault « traque » véritablement les grammes de CO<sub>2</sub> et mobilise pour ce faire tous les métiers. Aucune voie n'est ignorée :

- *downsizing* des moteurs thermiques (un moteur plus petit suralimenté par un turbo-compresseur travaillant avec un meilleur rendement) : il se généralise en essence comme en diesel, mais avec un potentiel de réduction de CO<sub>2</sub> aujourd'hui beaucoup plus important en essence qu'en diesel :
  - en essence, par exemple, une nouvelle famille de petits moteurs turbo est développée en partenariat avec Nissan. Ces moteurs modulaires, de 0,9 l à 1,2 l de cylindrée, remplaceront des moteurs atmosphériques d'une cylindrée de 1,2 l à 1,6 l. Ils seront proposés en versions 3 et 4 cylindres et centrés sur la tranche de puissance de 65 kW à 85 kW (90 à 115 ch). Renault développera par la suite des versions plus puissantes. La conception de base du moteur permettra l'injection directe et des puissances plus élevées. Les émissions de CO<sub>2</sub> seront réduites de 30 à 40 g/km par rapport aux moteurs remplacés avec, sur certains véhicules, des émissions de CO<sub>2</sub> inférieures à 100 g/km,
  - en diesel, Renault entend exploiter au maximum la technologie « dCi » (diesel 4 temps à injection directe par rampe commune et suralimenté par turbo-compresseur) en la faisant évoluer significativement pour que

les moteurs passent les futures normes d'émissions et consomment encore moins (réduction de l'ordre de 20 %). Plusieurs applications devraient se situer sous la barre des 100 g CO<sub>2</sub>/km, par exemple le futur 1.6 dCi 130, un moteur entièrement nouveau, développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. Il a fait l'objet de 15 brevets Renault ;

- boîtes de vitesses à rendement amélioré, manuelles comme automatiques. Les transmissions automatiques de nouvelle génération ont une consommation et des émissions comparables à celles des boîtes manuelles. Exemple, la nouvelle transmission automatique double embrayage EDC (cf. supra) ;
- gestion de l'énergie électrique (recharge de batterie durant le freinage et les décélérations) et thermique (le *thermo management* qui accélère la montée en température du moteur) ;
- fondamentaux du véhicule : masse, aérodynamique, frottements au roulement. En la matière, les métiers scrutent tous les progrès possibles. Plus en amont, certains projets de recherche investiguent des pas de progrès plus grands. C'est le cas par exemple du programme *Super light car*.

### **Allègement : le projet *Super light car***

Avec l'amélioration du rendement des moteurs et l'aérodynamique, l'allègement est l'un des principaux axes de progrès pour réduire la consommation des véhicules, et par voie de conséquence, leurs émissions de CO<sub>2</sub>. L'ordre de grandeur est un gain potentiel de 10 g CO<sub>2</sub>/km (l'équivalent de 0,4 l/100 km) pour une réduction de masse de 100 kg.

Le projet *Super light car* (2005-2009) avait pour objet la caisse et pour objectif une réduction de poids à un coût acceptable pour pouvoir servir ultérieurement aux modèles de série (moins de 5 euros du kilo gagné par rapport à une caisse de série pour les matériaux, 7 euros en incluant l'assemblage). Mais les kilos gagnés directement sur la caisse peuvent induire des gains indirects : avec une caisse moins lourde, il est possible d'utiliser un moteur et un châssis plus petits, des freins moins puissants, des suspensions réduites, etc.

Le projet a engagé sept constructeurs européens et une trentaine de partenaires issus de neuf pays et a bénéficié du soutien de fonds européens. Renault a piloté l'étude et l'assemblage d'un bloc avant multimatériaux.

La caisse développée dans le cadre du projet pèse au final 180 kg, soit 35 % de moins que la caisse de référence. Elle se compose de 53 % d'aluminium, de 36 % d'acier (dont une large part d'acier à haute résistance), de 7 % de magnésium et de 4 % de plastique. Les objectifs économiques sont respectés. Les techniques mises au point (formage et assemblage) sont prêtes à être utilisées pour de futurs véhicules de série : emboutissage à chaud d'aciers à haute résistance, emboutissage de flans rabotés en aluminium, soudo-brasage à laser ou à l'arc, etc.

### **Biocarburants de deuxième génération**

Un autre volet de la progression des véhicules à moteur à combustion interne concerne les nouveaux carburants. Les carburants d'origine pétrolière devront, à moyen ou long terme, se partager le marché avec davantage de biocarburants de première et de deuxième générations. Renault a été le moteur de l'utilisation des biocarburants de première génération (moteurs *flex-fuel* notamment). Il était logique que les ingénieurs s'intéressent aussi à la deuxième génération.

Des études sont menées pour mieux connaître le marché des carburants en cours de développement et préparer l'adéquation de leurs caractéristiques avec les futurs moteurs et véhicules. Renault participe sur ce sujet à des programmes de recherche européens et français avec d'autres constructeurs et des pétroliers. Exemple le projet *Optfuel* qui réunit VW, Ford et Renault autour des biodiesels de deuxième génération. Le biodiesel de deuxième génération ou BtL (*Biomass to Liquid*) est fabriqué à partir de l'ensemble de la biomasse, contrairement au biodiesel de première génération, composé d'huile végétale transformée par trans-estérification. Le projet couvre l'ensemble de la chaîne, de la logistique d'approvisionnement à la formulation des mélanges les plus intéressants en termes de CO<sub>2</sub> en passant par la mise au point du fonctionnement industriel d'une usine de production de 15 000 tonnes/an de carburant. *Optfuel* dure trois ans et s'achèvera en 2012.

### **UN AXE DE RUPTURE : LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE DE MASSE**

À côté des solutions techniques qui proposent des réductions de CO<sub>2</sub> de l'ordre de 10 à 30 g/km, Renault a choisi de développer aussi une solution de mobilité dont les émissions de CO<sub>2</sub> représentent une véritable rupture : le véhicule 100 % électrique - qui ne génère en usage ni CO<sub>2</sub>, ni émissions de polluants, ni nuisances sonores. Véhicule qu'il s'agit de produire en grande série, avec des versions adaptées à différents types de clients.

### **Quatre *show cars***

Quatre *show cars* qui préfigurent la gamme future ont été présentés au Salon de Francfort. Techniquement deux de ces véhicules sont des dérivés de véhicules thermiques, deux sont spécifiquement conçus pour la motorisation électrique.

- Kangoo be bop : pour les flottes et les professionnels ;
- Fluence ZE Concept : un véhicule familial statuaire et écologique ;
- Zoe ZE Concept : une berline compacte polyvalente ;
- Twizy ZE Concept : un véhicule destiné en premier lieu aux citadins.

#### **Twizy**

Twizy est une innovation de concept comme le fut en son temps l'Espace par exemple. Le produit est conçu pour une nouvelle ère de mobilité urbaine. C'est un véhicule ultra-compact (empreinte au sol à peine plus grande que celle d'un scooter, 3 m de rayon de braquage seulement) doté de deux places en tandem sur un châssis à quatre roues et avec une carrosserie enveloppante. Le véhicule est agile, pratique, adapté aux exigences de la circulation urbaine. Sur Twizy, l'énergie embarquée n'est destinée qu'à la mobilité : sa caisse ouverte ne demande ni chauffage ni climatisation - deux grands consommateurs d'énergie. Les choix de conception associés au faible poids du véhicule (420 kg avec batteries) bénéficient directement à l'autonomie qui peut ainsi atteindre 100 km.

### Briques technologiques

La « lecture » de ces véhicules montre déjà certaines des orientations techniques suivies par Renault, notamment pour optimiser la gestion d'énergie, qui sont autant de « pistes » pour les futurs véhicules de série :

- aérodynamique renforcée (aileron rétractable sur Zoe, forme fuselée des rétroviseurs sur Fluence), garde au sol abaissée (Kangoo) ;
- soubassement caréné (Fluence) et jantes pleines ;
- feux à diodes électroluminescentes basse consommation ;
- navigation : aides à la conduite adaptées au véhicule électrique - aide à la gestion de l'autonomie des batteries, navigation intelligente indiquant les points de recharge.

Dans les bureaux d'études et les laboratoires de recherche, le travail porte, plus généralement, sur les « briques technologiques » nécessaires au développement du véhicule électrique, dans sa diversité et dans sa globalité :

- le groupe motopropulseur électrique (GMPe) : l'alliance Renault-Nissan développe une gamme complète de GMP électriques d'une puissance allant de 15 kW à 80 kW. L'un des atouts du moteur électrique est son rendement énergétique : 90 %, très supérieur donc à celui des moteurs thermiques ;
- la batterie : plusieurs projets de R&AE sont en cours : Liber T, Helios (*High Energy Lithium-ion Storage solutions*) entre autres. Helios est un projet mené au niveau européen avec d'autres constructeurs (Fiat, PSA, Volvo, etc.), des organismes (EDF, ENEA, ZSW, CEA, etc.), des laboratoires de recherche et un fabricant de batteries (Johnson Controls-Saft). Renault en est le coordinateur. Objet : étudier les effets des matériaux de l'électrode (caractéristiques, composition) sur la sécurité et la durée de vie des batteries ;
- la gestion de l'énergie : optimisation du dimensionnement du système de refroidissement (échangeurs, circuits d'eau) et développement de stratégies de gestion thermique ;
- la sécurité : du calcul (dimensionnement de la structure, simulateurs de pannes, calculs de *crashes*) aux tests (tests batteries, *crash* véhicules).

Les véhicules électriques pourront, selon les modèles, bénéficier de un, deux ou trois modes de recharge : i) la charge standard en quatre à huit heures à partir d'une prise de recharge, ii) la charge rapide en 20 minutes sur des bornes spécifiques, iii) le système *Quick Drop* ou échange de batterie rapide en trois minutes dans une station d'échange.

On connaît la coopération avec *Project Better Place*, sur le *Quick Drop* notamment. Renault travaille aussi avec d'autres partenaires sur l'optimisation des systèmes de charge. Ainsi le contrat signé avec EDF sur un système de charge qui permet la communication entre les bornes de recharge et les véhicules électriques (*Power line communication – PLC*). Cette technique est issue des développements menés par EDF. Le système permet un échange de données sécurisé entre borne de recharge et véhicule comme l'identification du véhicule, le transfert d'éléments de facturation, etc. Renault réalisera des tests d'intégration de ce système dans ses futurs véhicules.

### Quatre projets de démonstrateurs

L'avenir du véhicule électrique est à long terme. Renault prépare déjà la deuxième, voire la troisième génération. Des travaux qui font l'objet de programmes de démonstrateurs et de démonstration, quatre ont été confirmés en 2009 :

- Velroue (Véhicule Électrique bi-mode à moteurs ROUES) prévoit de réaliser et de tester un concept de véhicule utilitaire bi-mode, thermique d'une part, électrique d'autre part, bi-mode parce qu'il n'y a pas de lien énergétique entre le mode thermique et l'électrique. Le moteur thermique (moteur conventionnel) est optimisé en consommation, pour un usage extra-urbain (autonomie d'un véhicule conventionnel) ; le mode électrique, plus spécifiquement dédié à une utilisation en milieu urbain, est assuré par deux moteurs roues électriques, sur le train arrière. Les développements techniques portent sur l'architecture, la transition de modes, la liaison au sol, le freinage.

Consortium : Renault (pilote), Michelin, IFP ;

- Velcri (Véhicule Électrique à Charge Rapide Intégrée). Le projet est de réaliser un démonstrateur de véhicule électrique avec chargeur intégré. Les développements techniques portent principalement sur la mutualisation des composants en mode onduleur et en mode chargeur, et sur la communication entre le véhicule et la borne de recharge. Une plate-forme de démonstration est prévue à Grenoble.

Consortium : Renault (pilote), Schneider Electric, Johnson Controls-Saft, Valeo, EDF, CEA, CNRS, ENSMA, Institut Telecom ;

- Vega-Thop (Véhicule Électrique à Grande Autonomie : développement d'un système de gestion thermique à efficacité optimisée du confort habitacle et de la chaîne de traction). Ce projet vise la réalisation de démonstrateurs de véhicules électriques optimisés en gestion thermique de l'habitacle et des batteries en offrant des solutions en rupture. L'objectif est de diviser par deux la puissance embarquée nécessaire au confort thermique et d'apporter ainsi des gains d'autonomie importants lors des roulages en été comme en hiver (+40 % en hiver, +20 % en été, soit une réduction de consommation de 20 % en moyenne sur l'année). Les technologies étudiées sont celles de la pompe à chaleur, de l'isolation radiative de l'habitacle, de l'efficacité de la boucle thermodynamique.

Consortium : Valeo (pilote), Renault, St Gobain, Hutchinson, CNRS, INSA-Lyon ;

- Save (Seine Aval Véhicules Électriques). Save est un projet d'expérimentation de mobilité électrique en vraie grandeur (100 véhicules et une infrastructure de recharge) avec pour objectif l'étude des usages et du vieillissement en conditions réelles des véhicules et des composants.

Consortium : Renault (pilote), EDF, IFP, Schneider Electric, Total, Better Place, EPAMSA, Région Île-de-France, Conseil général des Yvelines.

### 2.2.3.2 SÉCURITÉ ♦

Pour Renault, la sécurité est fondamentale. Renault est une référence en matière de sécurité et la R&D s'attache, sans changer de cap, à la faire progresser. Renault se positionne moins dans le cadre réglementaire que sur le terrain de la sécurité réelle, celle qui tient compte de tous les facteurs possibles d'accident, y compris le comportement du conducteur.



Renault s'appuie donc sur les études accidentologiques. Ces études montrent que la « sécurité réelle » s'articule autour de trois axes qui correspondent à trois phases chronologiques de l'accident :

- les minutes qui le précèdent où il est encore possible d'aider le conducteur afin d'éviter une situation accidentogène irréversible ;
- les secondes qui précèdent l'accident potentiel où il faut aider le conducteur à corriger sa conduite (vitesse, trajectoire) ;
- la seconde avant le choc où il faut protéger les passagers, mais aussi, le cas échéant, les usagers extérieurs (piétons, cyclistes, etc.).

Ces trois axes sont encadrés en amont par des actions de sensibilisation (éducation routière) et en aval par des aides à l'intervention auprès des victimes.

C'est ce que résume le triptyque « prévenir, corriger, protéger » utilisé pour qualifier les axes de recherche à laquelle on pourrait ajouter « secourir » pour désigner les moyens d'aider les services d'intervention (pompiers, ambulances, hôpitaux).

### COMPRENDRE LES CAUSES RÉELLES DES ACCIDENTS

Le projet *Traffic Accident Causation in Europe* (Trace) visait à évaluer l'efficacité attendue (en termes de sécurité routière) d'une vingtaine de prestations de sécurité pour les véhicules légers. Il s'est attaché pour ce faire à identifier, caractériser et quantifier les facteurs de risque, les populations à risque et les situations de conduite conflictuelle.

Lancé en janvier 2006 pour une durée de 30 mois, ce projet faisait partie du sixième Programme cadre de recherche et développement (PCRD) et du programme *Integrated Safety*, initié par Eucar. Il a rassemblé 22 participants originaires de neuf pays européens, plus l'Australie, sous la coordination du LAB (GIE de recherches et d'études Renault - PSA Peugeot-Citroën).

L'analyse a porté sur l'évaluation des bénéfices potentiels apportés par des systèmes existants et déjà présents dans les véhicules et sur les bénéfices potentiels qu'apporteraient des systèmes en cours de développement :

- systèmes de sécurité existants : les résultats ont démontré que l'équipement de tous les véhicules du parc automobile de l'AFU, de l'ESP en complément d'une protection 5 étoiles Euro NCAP, comparée à un parc sans AFU, sans ESP et 4 étoiles, générerait une réduction des accidents corporels de 47 %, des blessures de 68 % et des blessures graves et/ou mortelles de 70 % ;
- systèmes à venir : les meilleurs gains en sécurité obtenus avec d'autres systèmes génériques, par rapport aux véhicules équipés des systèmes existants, proviendraient des systèmes de gestion automatique de la vitesse et des systèmes de détection et d'évitement de collision.

### VERS DE NOUVEAUX DISPOSITIFS

Les travaux sont orientés pour progresser en priorité sur la prévention des causes d'accidents graves et mortels qui deviennent les plus prépondérantes et les solutions techniques les plus efficaces pour les éviter ou en limiter les effets.

- Prévenir/Corriger : les efforts se concentrent sur les dispositifs de sécurité primaire (active) qui permettront d'améliorer la sécurité en veillant aussi à ne pas pénaliser la masse des véhicules et leur consommation. Dans la ligne de l'ESC (qui réduit drastiquement les pertes de contrôle du véhicule),

Renault travaille à des systèmes de guidage latéral et d'adaptation de vitesse pour éviter les sorties de voie/route, d'assistance à la conduite en intersection pour fournir au conducteur une analyse de la situation facilement interprétable, à une navigation adaptative, etc.

- Protéger/Secourir : au stade atteint, on vise maintenant à anticiper le choc avec suffisamment de précision et à identifier le type de choc et/ou d'obstacles pour déclencher de manière anticipée des *airbags* en choc latéral (pré-*crash* latéral) ou de préparation anticipée de la retenue des occupants en fonction de la violence des chocs à venir. La sécurité dite tertiaire vise à traiter l'information issue d'un véhicule accidenté pour permettre une intervention plus efficace des secours (rapidité, enrichissement des informations transmises par le véhicule, etc.) et une information des gestionnaires de réseaux afin d'éviter les sur-accidents.

Les progrès viendront aussi du développement d'applications sécuritaires issues des technologies de communication entre les véhicules, et entre les véhicules et l'infrastructure. Renault est partie prenante à ces recherches (standardisation des composants, intégration dans les postes de conduite, mise au point de la compatibilité électromagnétique, etc.) dans des projets coopératifs européens (comme *Car2Car*).

Exemples :

- en 2009, Renault a continué sa participation dans le projet européen *SafeSpot* dont le but est de développer des systèmes coopératifs basés sur de la communication véhicule-véhicule ou véhicule-infrastructure à des fins de sécurité routière. Renault a principalement contribué à développer un système d'alerte de présence d'un véhicule prioritaire (de type ambulance) ;
- Renault a également participé au montage d'un projet collaboratif français, Scoref (Système coopératif routier français) dont l'objectif est de tester les conditions de déploiement de ces systèmes coopératifs. Scoref devrait commencer en 2010 et être le socle français d'un projet européen de grande envergure sur le même sujet, *Drive C2X*.

À l'international, le développement de Renault s'accompagne du déploiement dans ses nouveaux marchés de la même problématique de sécurité réelle. Elle passe par la mise en place d'un réseau international de recherche en accidentologie, en s'appuyant sur les centres d'ingénierie décentralisée et sur les experts locaux. Mais elle passe aussi par une démarche à visée économique. Dans les pays développés, la mortalité routière a fortement reculé au cours des dernières années. Les solutions mises en place par les constructeurs pour assurer la protection des occupants des véhicules en cas de choc violent contribuent largement à ces progrès. Pour les nouveaux marchés, il y a donc obligation à développer des propositions équivalentes dans des offres plus accessibles en prix, tout en tenant compte des spécificités locales (conducteurs, usagers de la route, autorités). C'est l'une des priorités de la R&D de Renault.

### MAILLER LES TECHNOLOGIES

Les progrès passés des systèmes de sécurité ont largement été obtenus par l'intégration de systèmes de protection (*airbags* à deux étages, prétendeurs, avertissement de non-bouclage de la ceinture, etc.). Une nouvelle étape s'est amorcée avec l'adoption et l'adaptation à l'automobile de capteurs issus d'autres secteurs, industriels ou militaires (radar, caméra, etc.), qui nécessitent une optimisation d'encombrement et de coût. Aujourd'hui les recherches portent sur l'utilisation combinée de ces capteurs, afin de développer de nouveaux systèmes intelligents, et sur le développement de

logiciels embarqués de traitement en temps réel d'informations complexes. Exemple de tels logiciels, ceux développés dans le cadre du projet Love (Logiciels d'observation des vulnérables) labellisé par le pôle de compétitivité System@tic Paris Région, et soutenu par le pôle Mov'eo auquel Renault participe. Love est conçu pour une utilisation en milieu urbain. Il peut détecter un piéton ou un cycliste et déterminer le sens de son déplacement à une trentaine de mètres de distance et à partir d'un véhicule pouvant rouler jusqu'à 70 km/h.

Cette évolution n'est pas sans conséquence en termes de compétences. Cela implique une maîtrise de plus en plus pointue des sciences et techniques liées à la perception de l'environnement des véhicules et à la prise en compte du facteur humain dans la conception des postes de conduite et de leurs interfaces homme-machine.

### APPROFONDIR LA CONNAISSANCE SUR LES COMPORTEMENTS

L'erreur humaine est une des causes principales des accidents. Mieux appréhender la réalité des comportements de conduite est l'objet des études comportementales que mène Renault. Exemple, le projet Matiss (Modélisation avancée, techniques interactives de simulation pour la sécurité) dont Renault est *leader*, engagé dans le cadre du pôle Mov'eo.

Le développement d'interfaces intelligentes pour la conduite (systèmes d'information, d'alerte ou systèmes actifs) nécessite des méthodes d'évaluation adaptées pour étudier les modifications du comportement du conducteur en présence d'un système d'aide (par rapport à une conduite normale non aidée). Le projet étudie la coopération entre le conducteur et le système d'aide afin d'éviter que cette interaction ne soit néfaste en termes de sécurité (réactions inappropriées). Le projet a pour objectif l'étude des méthodologies d'utilisation des simulateurs de conduite pour les études avancées de sécurité routière, en particulier dans les situations critiques d'usage des systèmes d'assistance à la conduite.

### 2.2.3.3 VIE À BORD

La vie à bord est un vecteur essentiel de la vision long terme de Renault – une entreprise innovante qui rend la mobilité durable accessible à tous. En termes d'orientation pour la R&D, cela se traduit par une « route à deux voies » :

- réduire toutes les formes de stress inhérentes à la conduite et au trajet ;
- accroître au contraire tout ce qui concourt au confort et au bien-être à bord, à la sérénité et à la confiance.

La R&D se concentre sur l'ensemble des objets fonctionnels qui entrent en jeu : les sièges, la climatisation, l'acoustique et le système audio, la télématique, les commandes, les écrans, etc. Et sur les nouveaux besoins des clients : de la radio numérique à Internet, des aides à la conduite à la gestion de l'attention, du *car sharing* à la navigation adaptée au véhicule électrique.

Dans le domaine de la recherche, tous les constructeurs travaillent à peu près sur les mêmes grands sujets. Pour un système donné, la différence se fera en termes de facilité d'interaction. Par exemple, dans le domaine de la téléphonie à bord, avoir un système mains libres, comme celui du piéton,

ou un système adapté à l'automobile (commandes, gestion des appels) pour la sécurité de tous.

Loin de la tendance de la « technologie pour la technologie », Renault cherche à exploiter les possibilités nouvelles offertes par des technologies en évolution rapide, mais en favorisant la simplicité, l'intuitivité, l'accessibilité (en termes de coût) et la personnalisation qui permet à chaque client d'adapter son véhicule à ses goûts et à ses habitudes.

### BIEN-ÊTRE À BORD

Le domaine stratégique « vie à bord » s'appuie sur trois directions d'innovation : les interactions homme-machine (IHM), le bien-être et la connectivité.

Les projets se focalisent sur :

- des ruptures technologiques et de coût au sein même des architectures des véhicules, qui permettront de rendre accessible à tous de nouvelles prestations de confort et de bien-être ;
- des ruptures d'usage, en préparant l'introduction de nouveaux modes d'interactions plus simples et plus intuitifs entre les occupants et leurs voitures, en particulier pour les seniors et les jeunes connectés, mais aussi pour accompagner le développement des marques du groupe Renault à l'international ;
- des ruptures de modèles économiques (*business models*), en associant à une connectivité sans fil devenue accessible à tous de nouveaux services de mobilité.

Dans ce domaine en particulier, la R&D de Renault collabore avec des partenaires dont les expertises spécifiques sont reconnues tant du grand public que de la communauté scientifique : équipementiers automobiles (Visteon, Valéo, Continental, Faurecia, Saint Gobain, Hutchinson, etc.) ou entreprises de la grande distribution et du service (TomTom, Biotherm, Orange, etc.).

Montré récemment, Zoe ZE Concept embarque un système de bien-être innovant conçu avec Biotherm. Les laboratoires de recherches Biotherm ont, depuis la création de la marque en 1952, développé une connaissance pointue des mécanismes cellulaires de la peau et une expertise scientifique avérée sur les vertus de l'aromathérapie. Au-delà du *concept car*, ces connaissances constituent des pistes explorées par Renault pour développer la sensation de confort et de bien-être à bord :

- climatisation intelligente, attentive au niveau d'hygrométrie dans l'habitacle : les systèmes de climatisation sont habituellement optimisés pour respecter les consignes de température. Celle de Zoe ZE Concept a été entièrement repensée pour éviter le dessèchement cutané ;
- protection contre la pollution : Zoe ZE Concept met en œuvre un capteur de toxicité, des filtres à particules d'habitacle et un système qui ferme les entrées d'air dans l'habitacle quand cela est nécessaire. Atout client : l'ambiance propre sans intervention ;
- diffusion de senteurs actives : un système électrique diffuse des senteurs actives exclusives, adaptées aux besoins du conducteur : dynamisantes le matin, dé-stressantes au retour du travail et éveillant la vigilance en conduite nocturne. Développées par Biotherm®, elles transforment l'habitacle en bulle « spa » et contribuent au maintien de la vigilance des passagers.



Enfin, l'Alliance, ce partenariat privilégié avec Nissan, constitue un atout précieux de Renault pour affirmer sa légitimité sur ce domaine du bien-être. La culture japonaise est reconnue pour avoir, en quelque sorte dans ses gènes, les fondements du bien-être. C'est fort des relations étroites, cultivées depuis plus de dix ans, notamment sur ce domaine, que Renault prévoit d'introduire sur sa propre gamme, dans les années qui viennent, des dispositifs Nissan appréciés sur ses différents marchés.

### 2.2.3.4 PERFORMANCE DYNAMIQUE

En matière de performance dynamique, l'axe principal des travaux est la liaison au sol ou le châssis. Le système *4Control* (quatre roues directrices) de Laguna GT est un exemple des technologies que Renault a développées. Renault travaille sur d'autres systèmes actifs comme l'antiroulis ou l'amortissement variable et sur la coordination de l'ensemble des systèmes (projet *Global Chassis Control* (GCC) ; cf. DR 2008).

Mais les recherches ont un autre objectif : la rupture en termes de coût. C'est d'autant plus important que l'entreprise s'internationalise et s'implante dans des pays émergents. Concevoir des équipements à des prix accessibles pour

le plus grand nombre devient un axe en soi, alimenté par trois voies de recherche :

- l'utilisation de certaines fonctions pour en enrichir d'autres, à l'image de ce qui a été fait sur le *4Control* ;
- la réduction des coûts de certains systèmes introduits par les segments supérieurs et destinés à l'ensemble de la gamme ;
- la simplification du train et la mutualisation de ce train (un même train pour plusieurs véhicules, éventuellement de segments différents). L'objectif est de définir et de mettre au point de nouvelles géométries de train qui mettront en œuvre des méthodes d'assemblage simple (emmanchement, vissage plutôt que les traditionnels cordons de soudures utilisées aujourd'hui).

Si *Global Chassis Control* constitue la base des travaux de R&AE, cette approche se double d'une approche d'optimisation fonctionnelle et économique. Embarquer de plus en plus de systèmes actifs n'est pas la philosophie de Renault. Presque à l'inverse, l'objectif est en amont, en phase d'étude, de concevoir le système (trains, organes du châssis et actionneurs électromécaniques) qui mette en œuvre ce qui est significativement utile au conducteur (et aux passagers). En aval, en phase d'usage, il s'agit d'être capable d'actionner les seuls éléments pertinents en situation de conduite pour assurer la performance (conduite agile et maîtrisée), mais aussi le bilan énergétique (n'actionner que ce qui est nécessaire à la performance).

## 2.2.4 COMPÉTENCES MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

### 2.2.4.1 LA PERFORMANCE COMME SUJET DE R&D

L'essentiel du plan technologique est orienté vers le client final : nouvelles prestations, nouveaux systèmes. Mais une autre partie de la recherche et développement porte sur des aspects *in fine* moins visibles pour le client final mais tout aussi importants. Celle où les projets sont directement dédiés à la performance de l'ingénierie, qui permettent de réduire les délais de conception, de gagner en « ticket d'entrée » (coût), de simplifier et de standardiser au profit de la qualité. Quelques exemples de ces projets orientés « qualité, coûts, délais » :

- *Hyzem* : développé sous le logiciel Matlab et son interface graphique Simulink, Hyzem est la plate-forme de simulation énergétique amont de référence pour l'entreprise. Hyzem permet de pré-dimensionner rapidement tout nouveau groupe motopropulseur en générant les lois de gestion d'énergie qui permettent de minimiser la consommation associée. Hyzem sert notamment au dimensionnement autonomie-performances des futurs véhicules électriques qui seront produits en grandes séries ;
- simulateur de batterie : ce sont des équipes interdirections de l'ingénierie Renault qui ont défini les essais et mesures à effectuer, modélisé les cellules Li-ion et conçu un simulateur de batterie pour les besoins de développement du système de management de la batterie pour le véhicule électrique (*Battery Management System* - BMS). Le simulateur réalisé va aider notamment à la conception d'un estimateur d'état de charge de la batterie et à la conception, l'évaluation et le dimensionnement du système d'équilibrage des cellules inclus et piloté par le BMS ;

- *Autosar* : c'est une architecture logicielle standard pour l'automobile, développée en partenariat par les constructeurs, dont Renault naturellement, équipementiers et éditeurs logiciels du secteur automobile. Cette architecture permet la « portabilité » de logiciels embarqués, leur modularité – un peu comme l'adaptateur universel de prise de courant que l'on emporte dans ses bagages. Le constructeur peut ainsi, par exemple, transmettre un logiciel d'un équipementier à un autre pour l'intégrer dans un nouveau projet sans avoir à redévelopper des fonctions. Un progrès très significatif si on le mesure à la lumière de la progression de l'électronique embarquée ;
- *Speed* (*Simulation Platform for Electronics and Electrical Design*) : ce projet a permis de concevoir une plate-forme de simulation électrique et électronique pour accélérer et rendre robustes les développements en projet véhicule. Lancé en 2007, ce projet a d'ores et déjà des applications concrètes puisqu'il permet de simuler, en avance de phase, certaines applications électriques et électroniques afin d'anticiper l'optimisation du système électrique et électronique, tout en réduisant les essais. Par exemple, la conception du système de démarrage est aujourd'hui conçue à 100 % par prototypage numérique. Cela réduit considérablement les essais longs et coûteux en chambre climatique garantissant le démarrage sous conditions sévères de température (grand froid). Basée sur une architecture logicielle transversale, la plate-forme *Speed* permet de traiter de nombreuses applications (dimensionnement alternateur, lampes à led, etc.) avec toujours le même souci de doter les ingénieurs de développement d'un outil de prototypage numérique efficace. En cela, *Speed* contribue à la compétitivité de l'ingénierie Renault dans le périmètre

électrique et électronique. Une extension aux véhicules électriques et à leurs spécificités est en cours d'étude ;

- EAR (Excellence acoustique Renault) est un projet qui fédère les compétences en acoustique présentes au sein de l'amont, autour des cinq thématiques suivantes :
  - les bruits de chocs et de frottements,
  - la conception optimale et robuste,
  - l'aéroacoustique,
  - les phénomènes de couplage/découplage acoustique,
  - l'étude des limites en fréquence des modèles.

Ces actions permettent non seulement d'améliorer les performances acoustiques des véhicules, mais avant tout une meilleure maîtrise de l'incidentologie et des non-qualités, notamment par une meilleure prédiction des dispersions, avec une recherche constante de réduction des tickets d'entrée et des délais de développement en apportant les actions correctrices nécessaires le plus en amont possible dans les phases de développement ;

- Optim et OGMP sont deux projets de recherche, l'un appliqué au véhicule, l'autre au groupe motopropulseur, d'utilisation des méthodes numériques performantes notamment faisant appel aux calculs massivement parallèles pour l'optimisation de la conception en général et pour la réduction des masses en particulier ;
- Flame est un projet de modélisation de la combustion des moteurs en termes d'aérodynamique interne, de performances thermodynamiques et d'émissions de polluants et de particules, destiné à raccourcir la durée et à réduire les coûts des phases amont de conception des nouveaux moteurs par le remplacement d'essais physiques par une simulation numérique ;
- Elise est un projet de développement d'outils numériques permettant la simulation de la lisibilité des instruments de bord et la prévision des reflets dans le pare-brise et les vitres latérales dans les phases amont de la conception avant de disposer de prototypes physiques, afin d'anticiper les modifications onéreuses d'outillages dans les phases de mise au point.

## 2.2.4.2 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Les travaux en partenariat font partie intégrante de la recherche Renault. L'association avec des partenaires, nationaux et internationaux (Europe et hors Europe), dans le cadre de contrats qui courent sur une ou plusieurs années, pour bénéficier des compétences les plus pointues et partager les coûts de la R&D, se pratique de longue date. En 2009, 100 contrats coopératifs (22 contrats européens, 78 projets français) sont en cours. Exemples : Ari(va) (*Augmented Reality for Vehicle and Virtual Assessment*), Mesopti (Moteur essence à émissions de CO<sub>2</sub> optimisées), etc. Ces projets ont une durée moyenne de 36 mois. Par ailleurs, 87 conventions Cifre sont également en cours. Elles permettent de démultiplier l'efficacité de la R&D en termes d'idées comme en termes de ressources. Toutefois la « nouvelle politique innovation » pousse à aller encore plus loin.

## LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Les compétences nécessaires pour la R&D automobile deviennent plus complexes et plus rares. Les seules compétences d'une entreprise ne suffisent plus. La création des pôles de compétitivité a ouvert de nouvelles opportunités de collaborations, complétant celles déjà présentes dans les programmes aidés de l'ANR (Agence nationale de la recherche, recherche de base), de l'Ademe, de l'Union européenne (Programme Cadre de R&D).

Ces études coopératives, qui peuvent bénéficier de l'aide de l'État et des collectivités (Fonds unique d'intervention - FUI -, Oseo, villes, communautés d'agglomération, départements, régions, etc.) qui financent une partie des projets labellisés par les pôles, sont un moyen d'amplifier les efforts de R&D et de les démultiplier dans des synergies avec le tissu scientifique et économique.

Renault participe à plusieurs pôles de compétitivité :

- Mov'eo, l'un des 17 pôles à vocation mondiale et qui est devenu de fait le pivot des différents pôles dédiés à l'automobile. Renault s'est fortement impliqué dans Mov'eo (responsabilité de trois domaines d'activités stratégiques (DAS) et co-pilotage d'un quatrième) et a par ailleurs été un des artisans de la fusion de MTA avec Mov'eo. Dans ce cadre, Renault a des projets dans les domaines des solutions de mobilité, de la sécurité routière, de la mécatronique et de l'énergie et environnement (qui représente plus de 50 % des projets du pôle) ;
- System@tic Paris Region (GT automobile et transports : systèmes embarqués et électroniques, GT outils de conception et développement de systèmes) ;
- ID4FAC *Ideas for Cars* (Ingénierie process et produit petite série, matériaux et architecture véhicule, intelligence des systèmes embarqués, usages spécifiques et valeur client) ;
- LUTB *Lyon Urban Trucks and Bus* (Motorisation et chaîne cinématique, sécurité et sûreté intégrées, architecture et confort, système de transport, modélisation gestion de la mobilité) ;
- et, suivant les opportunités des projets, i.Trans, Nov@log, Advancity, Pôle Véhicule du Futur, Plastipolis, etc.

## UN LABORATOIRE POUR LES BATTERIES DU FUTUR

Le CEA est un acteur majeur en matière de recherche, de développement et d'innovation. Un acteur français, mais fortement inséré dans l'espace européen de la recherche, et dont la présence à l'international croît régulièrement. Reconnu pour une recherche fondamentale de haut niveau, le CEA l'est aussi pour ses partenariats avec d'autres organismes de recherche, des universités et pour ses liens avec les milieux industriels. Les énergies non émettrices de gaz à effet de serre sont un de ses domaines de compétences, de même que les technologies pour l'information, entre autres. Forts de leurs intérêts communs, Renault et le CEA ont conclu deux accords.

### Les batteries Li-Ion

Le premier engagement s'inscrit dans le cadre de la mise en place, annoncée par le gouvernement français, d'une filière technologique et industrielle française de batteries pour véhicules électrifiés, sous la forme d'une *joint-venture* réunissant Renault, Nissan, le CEA et le FSI (Fonds stratégique d'investissement). Une telle filière sera un appui fort pour assurer

la compétitivité technique et économique des véhicules zéro émission et contribuer à accélérer leur diffusion.

Au sein de la JV, dont le pôle industriel sera situé à Flins, Renault et le CEA ont donc décidé de créer un centre de R&D dédié aux batteries de deuxième génération, de la conception à la production et au recyclage. Renault, on le sait, s'est fortement engagé dans la voie du véhicule 100 % électrique. Le CEA de son côté a développé depuis plusieurs années une R&D importante sur les batteries Li-Ion et dispose de technologies différenciantes répondant aux besoins des futurs véhicules.

Plus précisément, ce centre de R&D assurera :

- la recherche long terme sur les futurs matériaux d'électrochimie ;
- le développement de nouvelles technologies d'électrodes, cellules et batteries (deuxième génération et au-delà) ;
- la réalisation de prototypes pour des validations, des démonstrations et des flottes d'essais (expérimentation) ;
- l'industrialisation et la préparation de la fabrication à grande échelle ;
- la définition et la préparation des conditions de recyclabilité des batteries (éco-conception).

Ce centre sera doté de moyens de production pilotes pour étudier les nouveaux process à mettre en œuvre ou optimiser les process existants.

### **Exploiter les synergies**

Le second engagement est un accord de partenariat de recherche « à 180° ». Il ouvre potentiellement le champ des coopérations possibles à tous les domaines de recherche du CEA susceptibles d'avoir des retombées ou d'apporter de nouvelles pistes au constructeur automobile. Trois premiers thèmes ont été identifiés :

- nouvelles énergies : échanges thermiques, système de récupération d'énergie, etc. ;
- nouvelles architectures électrique et électronique ;
- véhicule communicant et route intelligente.

### **L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE**

La mobilité durable, respectueuse des usagers, de l'environnement et économiquement responsable est à inventer : les comportements des utilisateurs sont en train d'évoluer, de nouvelles infrastructures seront nécessaires et les entreprises auront besoin de modèles économiques innovants. Renault, qui a enveloppé ces changements dans sa nouvelle signature, entend engager une réflexion globale sur le concept même de mobilité.

Pour le faire au mieux, Renault s'est associé avec ParisTech (pôle de recherche et d'enseignement supérieur regroupant 12 écoles – dont les Arts et Métiers, l'École des ponts, l'École polytechnique, HEC, etc. – et fortement implanté à l'international via 90 accords de partenariats) pour créer l'Institut de la mobilité durable.

L'objectif de cet institut est de mener des programmes de recherche et d'enseignement sur l'avenir des transports et la mobilité électrique. Concrètement, la collaboration entre ingénieurs de Renault et enseignants chercheurs de ParisTech a pour objectif de :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur des transports et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables.

## 2.3 LA GESTION DES RISQUES ✦

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre décrit les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'Entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. Cependant, l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces éléments peuvent, en conséquence, provoquer une intensification des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques, inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée, exige un contrôle renforcé et proactif. C'est pourquoi elle fait partie intégrante du management opérationnel du Groupe.

L'organisation s'articule selon deux axes :

- au niveau *corporate*, la Direction du management des risques (DMR) est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique des risques majeurs et de leur mode de prévention. Ceci est réalisé notamment *via* l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques, ainsi que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme risques majeurs ;
- dans les entités en charge des grands processus de l'entreprise, des experts désignés sont capables de concevoir et de hiérarchiser des solutions visant à maîtriser les risques, puis de piloter et contrôler leur mise en œuvre.

### 2.3.1 LES RISQUES FINANCIERS

#### 2.3.1.1 LE DISPOSITIF GÉNÉRAL DU GROUPE POUR LE CONTRÔLE DES RISQUES FINANCIERS

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie centrale de Renault et Renault Finance, dont les principales activités sont présentées en fin du paragraphe 1.1.3.1 du document.

Le Financement des ventes (RCI Banque – cf. paragraphe 1.1.3.2) gère indépendamment de l'Automobile les risques de marché liés à ses activités. Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du groupe RCI Banque, dans le cadre de la politique de gouvernement d'ensemble définie au niveau du groupe.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé groupe Renault. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel.

Pour chacune de ces sociétés, le suivi des risques financiers s'articule autour de trois niveaux d'intervention :

- contrôle de premier niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels et des contrôles formalisés des responsables d'activité ;
- contrôle de deuxième niveau : il est assuré par les contrôleurs internes sous la responsabilité du Directeur général de l'entité ;
- contrôle de troisième niveau : il est assuré par des organes de contrôle (Audit interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'Audit Renault). Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif, à laquelle contribuent par ailleurs les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mandat.

Le statut d'établissement de crédit de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de la Commission bancaire.

Les éléments relatifs à l'analyse de sensibilité des instruments financiers figurent dans la note 26-B des comptes consolidés.

### 2.3.1.2 LES DIFFÉRENTS RISQUES FINANCIERS

#### LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

##### Automobile

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. L'endettement financier net de l'Automobile a diminué en 2009 et s'établit à 5 921 millions d'euros au 31 décembre 2009 (contre 7 944 millions d'euros au 31 décembre 2008). L'Automobile doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou sous forme de financement auprès d'organismes publics ou para-publics.

Renault dispose pour ce faire d'un programme EMTN d'un plafond à sept milliards d'euros.

Dans le cadre de ce programme, Renault a procédé à une émission obligataire d'un montant de 750 millions d'euros au mois d'octobre 2009 pour une durée de cinq ans.

Par ailleurs, Renault a bénéficié d'un prêt de l'État français de trois milliards d'euros d'une durée de cinq ans. Renault SA bénéficie d'une option de remboursement anticipé à partir d'avril 2011. La note 24-A du chapitre 7 – Les comptes – reprend les caractéristiques de ce contrat.

Enfin, la Banque européenne d'investissement a mis en place un prêt à Renault d'un montant de 400 millions d'euros et d'une durée de quatre ans.

La documentation contractuelle de ces trois sources de financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Le prêt de l'État français contient une clause de majoration du taux d'intérêt en cas de non-respect des engagements pris par Renault dans le contrat au titre du développement en France des systèmes et technologies des véhicules propres, de la mise en place d'une relation partenariale avec les fournisseurs et de l'affectation des résultats de l'entreprise au renforcement des fonds propres et aux investissements. Ce contrat de prêt comporte des clauses de déchéance du terme standards (défaillance de remboursement, déclarations erronées, non-respect des obligations au titre du contrat, procédure collective, etc.), ainsi que la possibilité pour le prêteur de demander le remboursement du prêt dans un délai de trois mois en cas de prise de contrôle directe ou indirecte de plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la société sans accord préalable.

Renault dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 2,5 milliards d'euros depuis novembre 2008. L'encours s'élève à 697 millions d'euros au 31 décembre 2009.

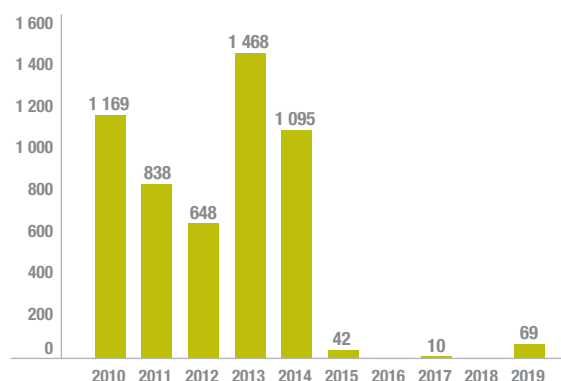
Ci-après est présenté un échéancier des remboursements d'émissions obligataires et assimilés de Renault qui constitue l'essentiel des passifs financiers de l'Automobile hors prêt de l'État français. Un échéancier des

passifs financiers pour l'Automobile est référencé au chapitre 7 en note 24 de l'annexe aux comptes consolidés.

À structure bilantielle constante, les besoins de refinancement moyen terme en 2010 seront de 1 169 millions d'euros pour les échéances des émissions obligataires et assimilés et de 697 millions d'euros pour les échéances de billets de trésorerie.

#### ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT SA AU 31 DÉCEMBRE 2009<sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)



<sup>(1)</sup> Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2009.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4 070 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2014. Aucune ligne de crédit n'était mobilisée au 31 décembre 2009. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile et servent par ailleurs partiellement de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

Ainsi, la réserve de liquidité de l'Automobile (accords de crédit confirmés + la trésorerie et équivalents de trésorerie) représente un montant de 9 478 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

La documentation contractuelle de ces accords de crédit bancaire confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

#### Financement des ventes

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés.

Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, se maintient à un niveau similaire à celui des exercices précédents. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été

levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

Avec 4,4 milliards d'euros de ressources à un an et plus empruntées au cours de l'année 2009, RCI Banque renforce sa position de liquidité.

La réserve de liquidité se maintient à un niveau historiquement élevé et s'établit à 4 milliards d'euros.

Les besoins de financements résultant de l'activité commerciale attendue sont ainsi couverts pendant 11 mois dans un stress scénario de fermeture totale de l'accès à de nouvelles sources de liquidité.

Après trois mois de forte aversion au risque en début d'année 2009, le sentiment des investisseurs s'est infléchi positivement à partir du deuxième trimestre. Le marché obligataire a alors connu une période d'activité soutenue, au cours de laquelle RCI Banque a lancé cinq émissions obligataires publiques pour un total de 2 750 millions d'euros. Les conditions d'émission se sont améliorées de manière continue, les niveaux de coupon offerts passant de 8,125 % au mois de mai à 3,125 % en novembre. En parallèle, dans un contexte de forte sursouscription des émissions obligataires publiques occasionnant une réduction importante des montants alloués aux investisseurs, RCI Banque a réalisé quatre placements privés à long terme pour un total de 89 millions d'euros.

À ces opérations sur les marchés de capitaux viennent notamment s'ajouter :

- 398 millions de livres (448 millions d'euros) provenant de la titrisation par conduit du portefeuille de crédit automobile au Royaume-Uni ;
- 802 millions d'euros de prêts accordés par la Société de financement de l'économie française (SFEF) ;
- 88 millions d'euros de financement à taux zéro en provenance de l'institut espagnol ICO,

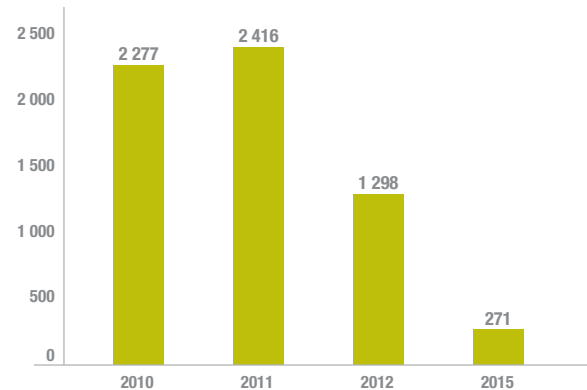
portant à 4,4 milliards d'euros le montant des ressources long terme levées au cours de l'année 2009.

De plus, l'amélioration des conditions de refinancement constatée en fin d'année a permis à RCI Banque d'allonger la maturité de son refinancement

au cours des premiers jours de 2010 avec le lancement en janvier d'une émission obligataire de 600 millions d'euros à cinq ans.

**ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES DE RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2009**

(en millions d'euros)



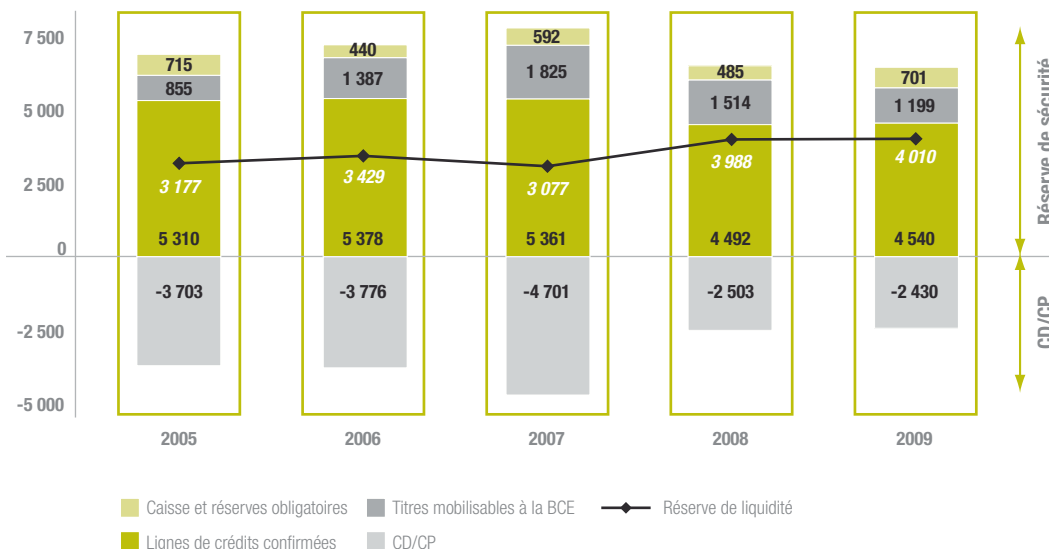
La baisse importante des taux absolus (moyenne du swap 2 ans passée de 4,3 % en 2008 à 1,9 % en 2009) est venue compenser l'augmentation des marges de crédit, conduisant à un coût absolu de la nouvelle ressource empruntée proche de celui constaté au cours des exercices passés.

Ces ressources longues, auxquelles s'additionnent 4 540 millions d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, ainsi que 1 199 millions d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, permettent à l'entreprise d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant 11 mois dans un stress scénario d'absence totale de nouvelles ressources.

Les sécurités disponibles de 6 440 millions d'euros (accords de crédit confirmés non tirés dont la durée résiduelle est supérieure à trois mois, pour 4 540 millions d'euros, créances mobilisables en Banque centrale pour 1 199 millions d'euros, *cash* et équivalent pour 701 millions d'euros), permettent de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et certificats de dépôt.

**GRUPE RCI BANQUE – SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2009**

(en millions d'euros)





# 2

## LE RAPPORT DE GESTION

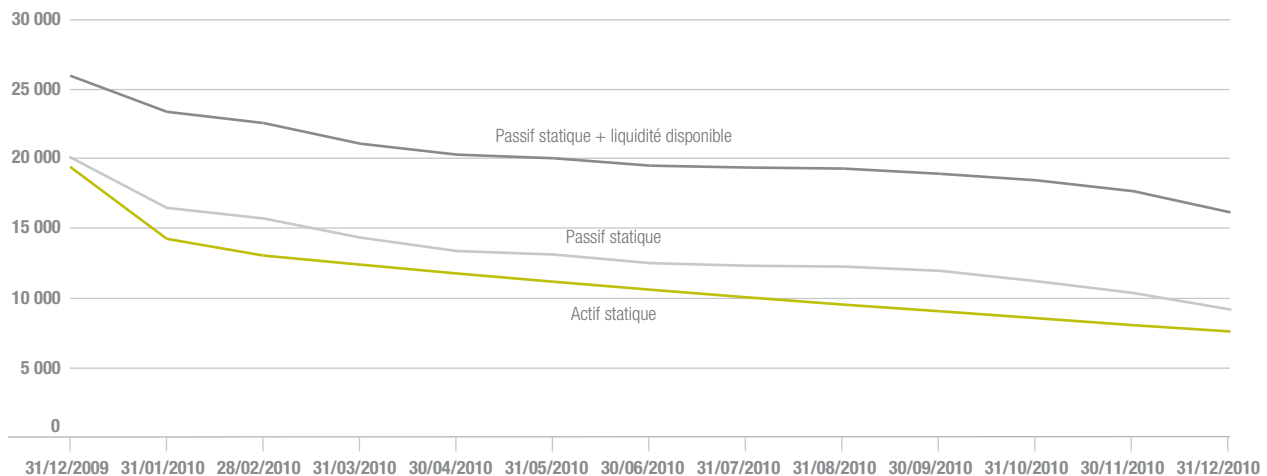
### LA GESTION DES RISQUES ☒

La réserve de liquidité s'établit à 4 010 millions d'euros. Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et papier commercial. Le groupe se doit en effet de maintenir des sources de liquidité alternative supérieures à ses encours de titres de créances négociables à court terme. La réserve de liquidité se maintient au

niveau atteint fin 2008, et très au-dessus des montants constatés au cours des années précédant la crise financière, traduisant le renforcement de la position de liquidité du groupe.

#### GROUPE RCI BANQUE - POSITION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2009

(en millions d'euros)



Les encours des programmes de dette court terme se maintiennent au niveau de décembre 2008.

Le refinancement auprès de l'institut d'émission, qui, au cours de l'année, a été accordé par la Banque centrale pour l'intégralité des montants demandés, atteint 2 milliards d'euros, dont 900 millions d'euros empruntés à un an. Une part importante de ces ressources finance l'accumulation temporaire de trésorerie découlant des règles de gestion du FCC Cars Alliance DFP France (titrisation de créances « concessionnaires » lancée en 2005) en prévision du remboursement des investisseurs le 20 janvier 2010 pour 850 millions d'euros.

Dans un environnement resté volatil et incertain, la politique financière prudente menée par le Groupe depuis plusieurs années s'est montrée

particulièrement justifiée. Elle permet de protéger la marge commerciale de chaque entité tout en assurant la sécurité du refinancement de ses activités. Elle est définie et mise en œuvre au niveau consolidé par RCI Banque et s'applique à toutes les filiales de financement des ventes du groupe.

La solidité du bilan se mesure également par des risques de marché (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée, par la qualité des ratios financiers et par un encours important de lignes de crédit confirmées disponibles, sécurisant un recours diversifié aux différents marchés financiers.



## Titrisation – opérations publiques

PAYS	FRANCE	ITALIE	ALLEMAGNE
Entités cédantes	DIAC SA	COGERA SA	RCI Banque Succursale Italiana
Date de début	octobre 2006	janvier 2005	juillet 2007
Durée maximale des fonds	octobre 2020	janvier 2012	octobre 2023
Véhicule d'émission	CARS Alliance Auto Loans France FCC	FCC Alliance DFP France	Alliance Auto Loans Italy SPV Loi 130
Créances cédées à l'origine	2 323 millions d'euros de crédits automobiles à la clientèle	1 372 millions d'euros de créances concessionnaires indépendants	1 402 millions d'euros de crédits automobiles à la clientèle
Créances cédées au 31/12/2009	1 798 millions d'euros	1 412 millions d'euros	960,8 millions d'euros
Rehaussement de crédit au 31/12/2009	Cash reserve pour 0,10 % soit 2,3 millions d'euros Sur-collatéralisation en créances de 4,5 %	Sur-collatéralisation en créances de 4,5 %	Sur-collatéralisation en créances de 1,75 %
Couverture du risque de taux par des swaps	Oui (avec garantie)	Non	Oui (swaps miroirs)
Véhicule d'émission	CARS Alliance Auto Loans France FCC	Cars Alliance Funding PLC - Irlande	Cars Alliance Funding PLC - Irlande
Émissions publiques	Class A notation : AAA	Series 2005-1 Class A notation : AAA	Series 2007-1 Class A notation : AAA
Moyen terme	1 705,7 millions d'euros	814 millions d'euros	838,5 millions d'euros
Encours au 31/12/2009	Class B notation : A	Series 2005-1 Class B notation : A	Series 2007-1 Class B notation : A
Placements privés listés*	Class R notation : AAA	Series 2005-2 Class A notation : AAA	Class R notation : AAA
Titres émis au 31 décembre 2009	0 million d'euros	856,6 millions d'euros	1 583 millions d'euros
WAL (weighted average life)	avril 2012	janvier 2010	janvier 2012

\* Détenus au 31 décembre 2009 par RCI Banque, éliminés dans les comptes consolidés.

En complément et dans le cadre de la diversification du refinancement, certaines opérations sont assurées par conduit :

– en 2006 : 630 millions d'euros de créances concessionnaires en Allemagne ;

– en 2009 : 543 millions de livres de créances clientèle au Royaume-Uni.

## Programmes d'émission du Groupe au 31 décembre 2009

ÉMETTEUR	PROGRAMME <sup>(1)</sup>	MARCHÉ	PLAFOND (en millions)
Renault SA	BT	français	EUR 2 500
Renault SA	EMTN	euro	EUR 7 000
Renault SA	Shelf documentation	yen (samourai)	JPY 150 000
RCI Banque	Euro CP	euro	EUR 2 000
RCI Banque	EMTN	euro	EUR 12 000
RCI Banque	CD	français	EUR 4 500
RCI Banque	BMTN	français	EUR 2 000
Diac	CD	français	EUR 1 000
Diac	BMTN	français	EUR 1 500
RCI Banque + Overlease + Renault AutoFin (garantie RCI)	CP	belge	EUR 500
Rombo Compania Financiera S.A.	Obligataire	argentin	ARS 400 *

\* Notations locales (S&P raA-).

(1) BT : Billet de trésorerie ; EMTN : Euro Medium Term Note ; CP : Commercial Paper ; CD : Certificat de dépôt ; BMTN : Billet à moyen terme négociable.

Les programmes du groupe RCI Banque se concentrent sur trois émetteurs (RCI Banque, Diac et Rombo Compania Financiera S.A.) et représentent une enveloppe globale de plus de 23,5 milliards d'euros.

## RATING

Le Groupe bénéficie des notations suivantes (dettes long terme/court terme) :

	AGENCE	NOTATION	OUTLOOK	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
RENAULT	Moody's	Ba1/NP	<i>stable</i>	20/02/2009	Baa1/P2 <i>outlook stable</i>
	S&P	BB/B	<i>stable</i>	22/06/2009	BBB-/A3 <i>outlook negative</i>
	Fitch	BB/NR	<i>negative</i>	25/03/2009	BBB- <i>outlook negative</i>
	R&I	BBB+/a-2	<i>stable</i>	31/03/2009	A/a1 <i>negative</i>
	JCR	BBB+/-	<i>stable</i>	30/09/2009	A/- <i>negative</i>
RCI BANQUE	Moody's	Baa2/P2	<i>stable</i>	24/11/2009	A3/P2 <i>stable</i>
	S&P	BBB-/A3	<i>stable</i>	22/06/2009	BBB+/A2 <i>negative</i>
	R&I	BBB+/a-2	<i>stable</i>	31/03/2009	A/a1 <i>negative</i>

En 2009, les *ratings* de Renault et de RCI Banque ont été abaissés ; il est à noter que RCI Banque bénéficie de la part de S&P d'une notation de deux crans supplémentaires à celle de Renault et de la part de Moody's de trois crans. Les effets de la crise ont entraîné le déclassement de Renault en *non investment grade*, RCI Banque restant pour sa part *investment grade*. Pour autant ces évolutions n'ont pas empêché Renault et RCI Banque d'accéder au marché financier en 2009.

Toute révision à la baisse de ces notations pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

## LE RISQUE DE CHANGE

### Automobile

L'Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la trésorerie et des financements de Renault.

La quasi-totalité des opérations de change est exécutée par Renault Finance. Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences dans cinq domaines :

- sur la marge opérationnelle ;
- sur le résultat financier ;
- sur la part dans le résultat des entreprises associées ;
- sur les capitaux propres ;
- sur l'endettement financier net.

**Sur la marge opérationnelle** : la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Aucune couverture n'a été mise en place en 2009.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2009, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de trois millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

Toutefois, cette sensibilité limitée en 2009 est la résultante d'expositions qui se compensent : encaissements en livre sterling, dollar américain et

livre turque et décaissements en lei roumain et yen japonais. La sensibilité principale porte sur le RON et s'élève à 17 millions d'euros en cas de baisse de l'euro de 1 % contre le lei roumain.

**Sur le résultat financier** : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser les risques de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en priorité sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en général par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Direction financière du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépassant pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

**Sur la part dans le résultat des entreprises associées** : sur la base de leur contribution négative aux résultats de l'exercice 2009, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen, la couronne suédoise ou le rouble, aurait entraîné une augmentation de la contribution de Nissan de 0,9 million d'euros, de Volvo de 0,3 million d'euros, et d'AvtoVAZ de 0,4 million d'euros.

**Sur les capitaux propres** : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan a fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 256 milliards de yens au 31 décembre 2009, sur des

durées étalées jusqu'en 2014. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 14-G de l'annexe aux comptes consolidés. Elles sont composées d'emprunts obligataires sur le marché EMTN pour 100 milliards de yens, de placements privés pour 21 milliards de yens et d'emprunts obligataires en yen sur le marché japonais pour 135 milliards de yens.

**Sur l'endettement financier net** : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 19 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile.

Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée au chapitre 7, note 26-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Financement des ventes

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement : la salle des marchés de RCI Banque assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés.

Les filiales de financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées.

Des positions résiduelles et temporaires en devises liées aux décalages des flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevise peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2009, l'exposition au risque de change était de 7,9 millions d'euros.

## LE RISQUE DE TAUX

### Automobile

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des dettes et des placements financiers et de leurs conditions de rémunération (taux fixe, taux variable). Le détail et la nature des dettes figurent dans la note 24 de l'annexe aux comptes consolidés.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité, généralement à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens affectés à la couverture de la situation nette de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées initiales allant jusqu'à sept ans.

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 12 612 millions d'euros au 31 décembre 2009. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 24-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, après dérivés, 1 922 millions d'euros sont libellés en yens (soit 256 milliards de yens) : émissions en yens (Samourai, EMTN) ou dettes synthétiques en yens (emprunts en euros swapés contre yens).

Au 31 décembre 2009, l'Automobile détient 5 408 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA.

Elle est alors placée exclusivement en euros, essentiellement au jour le jour, *via* Renault Finance.

Enfin, Renault Finance effectue pour compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risque strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

### Financement des ventes

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs et selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé.

Le portefeuille d'actifs commerciaux est suivi quotidiennement en termes de sensibilité et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale. Une souplesse limitée reste cependant admise dans le cadre de la couverture du risque, afin de tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts à la clientèle.

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2009 montre que la sensibilité, c'est-à-dire le risque de variation du résultat du Groupe en cas de variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêt, est limitée.

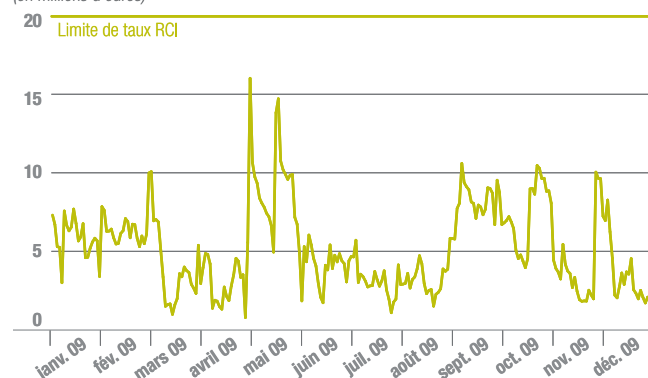
### Groupe RCI Banque – Évolution quotidienne de la sensibilité au risque de taux (2009)

(sensibilité à 100 bp en valeur absolue)

À fin décembre 2009, la sensibilité du groupe RCI Banque au risque de taux est de 1,5 million d'euros pour 100 points de base.

#### ÉVOLUTION 2009 DE LA SENSIBILITÉ EN VALEUR ABSOLUE

(en millions d'euros)



Le détail des engagements sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.

### LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement. Il travaille avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du groupe Renault exposées au risque de contrepartie.

Les sociétés du groupe Renault qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un *reporting* mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

En 2009, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Le Groupe ne négocie pas d'opérations sur le marché des dérivés de crédit.

### LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La Direction des achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières à l'aide d'instruments financiers dérivés. Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des achats de Renault et de Renault-Nissan Purchasing Organization pour les projets de Renault en

Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, le Groupe fait intervenir Renault Finance sur les marchés financiers. Renault Finance assure ainsi un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés. De par son statut de salle de marché de l'Alliance, Renault Finance a étendu cette activité de négociation et de suivi aux besoins du groupe Nissan.

Ces opérations sont autorisées par la Direction générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de *reportings* mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'un *Steering Committee ad hoc*, présidé conjointement par le Directeur financier et le Directeur des achats, qui se réunit trimestriellement. Ces propositions sont ensuite présentées au Président-Directeur général qui a seul pouvoir de décision en la matière.

L'exposition directe et indirecte de Renault au prix des matières est de l'ordre de 65 % pour l'ensemble des aciers, de 15 % pour les autres matières non indexées et de 30 % pour les métaux indexés dont les métaux précieux.

Il n'y a pas eu d'opération de couvertures en 2009.

Après une année 2008 caractérisée par une baisse de 50 % de mi-année à fin d'année, l'année 2009 a été marquée par une augmentation moyenne pondérée de l'ordre de 70 % des matières indexées.

Pour ce qui concerne les aciers plats, les contrats négociés en 2008 ont permis de reporter les fortes hausses en début 2009, dans une période où la production était assez faible, puis de tirer opportunité à mi-2009 de la baisse des prix en dessous des niveaux du début 2008, opérant ainsi un lissage dans le temps très favorable par rapport à la demande des sidérurgistes et par rapport aux prix de marché.

## 2.3.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

### 2.3.2.1 LES RISQUES FOURNISSEURS

#### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont principalement liés à la qualité et à la pérennité des approvisionnements, à la santé financière des fournisseurs et au respect par ceux-ci des contraintes réglementaires.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

La maîtrise du risque concernant le non-respect des engagements contractuels s'organise autour de trois dispositifs principaux :

- l'intégration d'un « filtre » dans les processus Panel et *Sourcing* ;
- la détection des non-conformités par rapport aux standards ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'une non-conformité majeure ou critique d'un fournisseur (revues de performance).

La maîtrise du risque financier des fournisseurs s'organise autour de deux dispositifs principaux :

- une cotation financière basée sur l'analyse des éléments financiers ;
- une évaluation de la dépendance du fournisseur vis-à-vis de Renault.

En cas de critères financiers défavorables émis sur un fournisseur, ce dernier est géré par un Comité des risques fournisseurs auquel participent les membres du Comité de la Direction des achats et associant les Directions financière, juridique, ressources humaines, logistique et relations extérieures lors de réunions mensuelles.

En cas de circonstances particulières, ces mesures peuvent être renforcées et les comités plus fréquents.

À la lumière des difficultés fournisseurs consécutives à la crise économique, un réexamen des dispositifs permettant de réduire l'exposition du Groupe au risque de *sourcing* est engagé.

Les risques d'autres natures : logistique, technologique, industriel, etc., sont traités par les Directions d'achat opérationnelles, et en cas de défaillance, ces Directions mettent en œuvre, dans un délai parfois très court et en s'appuyant sur les fournisseurs du panel, les solutions de substitution permettant d'assurer la continuité des approvisionnements.

Par ailleurs, les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performances opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volume, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

La capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de « référentiel capacitaire ».

Enfin, pour le risque de non-respect des exigences sociales et environnementales (Développement durable), les actions vis-à-vis des fournisseurs ont été concentrées au plan social comme environnemental :

- sur l'engagement formel préalable à l'homologation des fournisseurs sur le respect des principes contenus dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (dont élimination du travail des enfants, élimination du travail forcé, engagement dans une politique de santé, sécurité et conditions de travail, en cohérence avec la politique conditions de travail Groupe) ;
- sur la gestion de non-conformités détectées avec mise en place et suivi de plans d'actions correctives ;
- sur une participation active à déployer les réglementations concernant les substances, comme « REACH », ainsi que la réglementation de fin de vie des véhicules, comme « VHU ».

### 2.3.2.2 LES RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

#### FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un certain nombre de pays hors Région Europe <sup>(1)</sup>, principalement en Roumanie, Russie, Turquie, Maroc, Afrique du Sud, Brésil, Argentine, Colombie, Chili, Iran, Corée du Sud et Inde. Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors Europe représentent 24 % du chiffre d'affaires.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques, notamment une volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, des troubles sociaux, des changements réglementaires, des difficultés de recouvrement, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change et des mesures de contrôle des changes.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les choix d'implantation industrielle du Groupe dans les pays hors Europe ont été déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale.

Le Groupe cherche également à accroître continûment le niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local et de pouvoir mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs se contractent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

La diversification géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe permet de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise, les différentes zones d'implantation connaissant des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité, souvent *contra-cycliques*.

En Iran, Renault bénéficie d'une garantie de ses investissements délivrée par un assureur crédit.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre les paiements financiers en provenance des pays émergents. Deux instruments de couverture sont privilégiés : les garanties bancaires (*Standby Letters of Credit* confirmées par des banques de premier rang) et les garanties Coface à court terme (police GCP « globale, commerciale, politique »).

La politique de suivi global des risques pays est déclinée au niveau de chaque Comité de management de Région (CMR).

Un indicateur de tendance permet de suivre le risque de chacun des pays dans lesquels le Groupe est implanté, notamment le risque de liquidité. Cet indicateur permet au Groupe d'ajuster sa politique de financement vis-à-vis de ses filiales en fonction de l'évolution de la situation des pays et des informations macroéconomiques disponibles.

Pour centraliser la gestion des risques financiers et mettre en œuvre une procédure unique de couverture à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile ». Son principe en est le suivant : les filiales industrielles vendent à Renault s.a.s. leur production destinée à l'exportation et Renault s.a.s. revend celle-ci aux filiales importatrices et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison mère.

### 2.3.2.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (Clientèle et Réseau).

En ce qui concerne la Clientèle (Grand Public et Entreprises), les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire.

L'octroi de financements au Réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque Réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique

(1) « Hors Région Europe » correspond aux quatre Régions Euromed, Eurasie, Asie-Afrique et Amériques. À compter du 1<sup>er</sup> mars 2009, une nouvelle répartition des Régions a été définie par Renault pour son organisation de pilotage géographique par les Comités de management de Région (CMR) (voir liste des pays en fin du chapitre. 2.1.1).



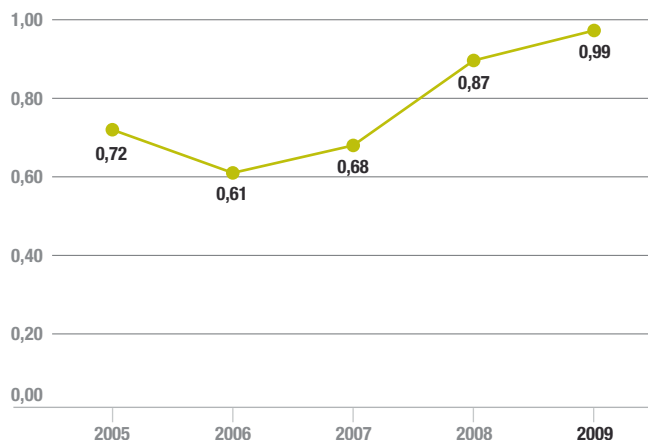
d'homogénéisation des règles (notamment de provisionnement) permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

En raison du recul du marché automobile et donc des nouveaux financements, les encours de financement clientèle à fin décembre 2009 baissent de 290 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008.

Les encours réseaux augmentent quant à eux de 269 millions d'euros sur la même période.

Le second semestre confirme la tendance observée début 2009 d'une détérioration du coût du risque clientèle, principalement en Espagne. RCI Banque a toujours eu une politique stricte d'acceptation. Dans un environnement économique incertain, cette politique a été adaptée en permanence en vue de maintenir un coût du risque total inférieur à 1 %.

#### COÛT DU RISQUE TOTAL DE RCI BANQUE (EN % DE L'ENCOURS PRODUCTIF MOYEN TOTAL) Y COMPRIS RISQUE PAYS



L'encours productif moyen (EPM) désigne la moyenne du capital (hors contributions constructeurs et réseau, mais y compris coûts de distribution étalables) dû par la clientèle et/ou le réseau pendant une période considérée (un mois, un an).

Sont exclus l'encours incidenté échu et l'encours douteux (puisque l'on parle d'encours productif d'intérêts). Sont inclus les encours incidentés à échoir et non incidentés.

### 2.3.2.4 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

#### FACTEURS DE RISQUES

La nature des risques auxquels Renault est exposé dépend du type de canal de distribution de ses produits :

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;

- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité Renault Retail Group, les risques de Renault sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités ;
- enfin, s'ajoutent les risques relatifs à la santé financière des réseaux de concessionnaires.

Par ailleurs, le Groupe dans le cadre de ses activités commerciales peut être confronté aux défauts de paiement de ses clients.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

##### Filiales commerciales d'importation

Des systèmes et procédures, centrales et locales, permettent aux filiales d'importation du Groupe de contrôler le versement des aides commerciales au réseau et de maîtriser les coûts.

Des missions sont menées dans certains pays par des auditeurs indépendants pour contrôler dans les affaires la justification des aides versées.

Par ailleurs, depuis 2006, une auto-évaluation annuelle du contrôle interne a été mise en place à travers un outil élaboré en collaboration avec la Direction de l'audit.

La Direction commerciale déploie progressivement depuis 2007 dans ses filiales commerciales un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau.

##### Filiales de distribution Europe (Renault Retail Group)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (Renault Retail Group) repose sur un ensemble de normes et procédures. Il fait l'objet d'une auto-évaluation annuelle via des outils de Qualité du contrôle interne (QCI) étendue à l'ensemble des pays depuis fin 2006.

Ces outils ont été élaborés en collaboration avec la Direction de l'audit qui mène des vérifications sur leur emploi à travers un ensemble de missions régulières, menées soit par les équipes internes de l'audit, soit par des cabinets d'auditeurs externes spécialisés.

##### Réseau de concessionnaires

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque dans les pays où ce dernier est présent. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances et d'impayés. Dans les autres pays, un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays avec RCI, et un Comité de supervision des risques est tenu au siège tous les quatre mois pour les pays d'Europe centrale, sur la base d'un *reporting* mensuel sur la santé financière du Réseau et les créances.

Le risque de défaut de paiement est transféré à RCI Banque dans les zones géographiques où RCI dispose de structures *ad hoc* pour porter le risque sur le réseau et sur les clients particuliers. Si ce risque ne peut être repris par RCI Banque, Renault le supporte en direct ou transfère tout ou partie du risque à des établissements bancaires locaux.

La structure de *Credit Management* a mis en place courant 2007 un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile. Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

### 2.3.2.5 LES RISQUES INDUSTRIELS

#### FACTEURS DE RISQUES

Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications (voir tableau des productions chapitre 1.1.3.1) et de l'interdépendance des sites entre eux. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte la sécurité des personnes tout autant que la sécurité des biens.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux usines de mécanique et de montage et aux centres de R&D. La majorité des usines existantes ont obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque hautement protégé », attribué par les compagnies d'assurances qui vérifient chaque année l'application des règles de prévention/protection.

Les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons, concernant plus particulièrement la Corée, ou le tremblement de terre, concernant la Roumanie, le Chili et la Turquie, sont intégrés à la politique de prévention.

Cette politique repose sur une équipe d'experts centraux qui établissent les standards applicables dans le monde entier et participent à tous les projets de modernisation, d'extension ou de création d'usines. Ces experts centraux sont relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau.

### 2.3.2.6 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

#### FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 3.3 Performances environnementales) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations, des atteintes aux hommes et l'existence de pollutions passées sur les sites.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Renault ne détient pas d'installation à haut risque environnemental. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un

système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est intégrée depuis 2005 dans le Système de production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe centrale d'experts centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management, de formation, questionnaire d'auto-évaluation des risques déployé sur l'ensemble des sites industriels.

### 2.3.2.7 LE RISQUE INFORMATIQUE

#### FACTEURS DE RISQUE

L'activité du groupe Renault dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information Renault (DSIR) qui contribue par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

- aux interruptions de fonctionnement informatique, quelle qu'en soit la cause ;
- au vol et destruction des données informatisées (confidentialité, intégrité).

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- au niveau du Groupe, d'un Comité des risques informatiques organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques, avec les représentants des directions de l'entreprise, du programme maîtrise de l'information ;
- au niveau de la DSIR, de Comités qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001) ;
- d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets ;
- des revues internes de risque conduites par la DSIR, en plus des audits de la Direction de l'audit interne ou de la Direction de la protection du Groupe.

Les principaux chantiers sécurité 2009 ont permis :

- de finaliser l'élaboration d'une politique sécurité commune avec Nissan ;
- de renforcer les mesures sécurité face aux nouveaux enjeux de l'internationalisation et des partenariats du Groupe (gestion des accès et de la confidentialité, protection de l'intranet Alliance, etc.) ;
- de compléter les moyens et procédures de secours des principaux centres informatiques du Groupe.



### 2.3.2.8 LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR DES PROGRAMMES D'ASSURANCE

La couverture des risques opérationnels est, dans le groupe Renault, structurée autour de trois axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance ;
- la négociation de garanties communes à l'ensemble du Groupe à travers des programmes d'assurance de portée mondiale.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue ces programmes à vocation mondiale. Elle intervient directement dans la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe. De fait, la nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- les « Dommages aux biens et les pertes d'exploitation consécutives » : le Groupe achète en deux lignes auprès de 11 assureurs une capacité de 1,5 milliard d'euros par sinistre. Les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe. La franchise pour les activités industrielles du Groupe s'élève à 10 millions d'euros par sinistre. Les activités commerciales disposent d'une franchise par sinistre de 12 000 euros ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète en deux lignes une capacité de 100 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits, à l'environnement et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault Retail Group ;

- le « Transport et le stockage de véhicules sur parcs » : le Groupe achète en une seule ligne une capacité de 50 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 0,1 million d'euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs.

Ces programmes de portée mondiale sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de Motor Reinsurance Company (MRC), filiale détenue à 100 % par le Groupe.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : les activités commerciales sont réassurées à hauteur de 10 millions d'euros par événement dans une limite d'engagement annuel de 15 millions d'euros ;
- « Responsabilité civile » : les opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault sont couvertes dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros ;
- « Transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 20 millions d'euros. Les événements naturels (tempête, grêle pour l'essentiel) ont conduit MRC à atteindre la limite d'engagement au titre de l'exercice écoulé. Des décisions de couvertures de certains parcs exposés à ces risques ont été prises par le Groupe, elles conduisent notamment à couvrir certains parcs situés en Slovénie, au Brésil et en Algérie.

Enfin certains risques tels que la garantie constructeur et les campagnes de rappel ne font pas l'objet de couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention, l'absence de sinistralité significative (hormis les événements naturels ayant affecté les véhicules stockés sur parcs) et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention. Aucune modification importante dans la politique de transfert de risque du groupe Renault n'est prévue pour 2010.

## 2.3.3 AUTRES RISQUES

### 2.3.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES ET CONTRACTUELS

Le groupe Renault est exposé à des risques juridiques liés à sa situation d'employeur, de concepteur et de distributeur de véhicules, d'acheteur de composants et de fournisseur de services. Ces différents risques sont maîtrisés par la mise en œuvre de politiques de prévention dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité du travail, de l'environnement industriel, de la propriété intellectuelle et industrielle, de la sécurité des véhicules, et de la qualité de ses produits ou services, ainsi que par la sécurisation juridique des opérations réalisées par le Groupe.

### PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

D'une manière générale, chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Dans le cadre normal de ses affaires, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires liées à l'utilisation de ses produits. Renault estime qu'aucune procédure n'est aujourd'hui susceptible d'affecter significativement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats.

Pour une période couvrant les 12 derniers mois, il n'y a pas eu de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

### RISQUES SOCIÉTÉS COMMUNES

Le Groupe a conclu des contrats de société commune avec des entreprises de taille internationale ou des entreprises d'État. Le Groupe exerce dans chacune de ces entités une influence soit prépondérante soit notable, et ces opérations n'induisent pas de risques particuliers liés.

### ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS

Renault est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les sociétés et cherche à avoir une attitude irréprochable. Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile afin de prévenir les risques liés aux changements de réglementation.

- Le Groupe est exposé au risque d'une évolution de la réglementation européenne liée au produit automobile dans son environnement qui tend à renforcer les seuils d'émission des véhicules et restreindre l'utilisation de certaines substances entrant dans leur composition (règlement européen n° 1907/2006 du 18 décembre 2006, dit REACH).
- La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Cette proposition a été validée par le Parlement européen avec un amendement prévoyant une période de transition de cinq ans. Cette proposition doit à présent être discutée par le Conseil des ministres de l'Europe. La vente de copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé qu'environ 1,5 % du chiffre d'affaires Renault est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

### CONCESSION DE LICENCES DE DROITS ET DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 2.2 R&D) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale, qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo, est perpétuelle.

### 2.3.3.2 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les principaux engagements concernent les avals, cautions et garanties délivrées par le Groupe dans le cadre de la marche normale de son activité. Ils font l'objet de notes spécifiques (dont la note 29) de l'annexe aux comptes consolidés qui, à la connaissance de la Direction générale, n'omet pas d'engagement hors-bilan significatif.

### 2.3.3.3 LES RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics. Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces engagements peuvent être sensibles à l'évolution de leurs paramètres de calcul (fonds de couverture, paramètres sociaux, taux d'intérêt).

## 2.4 LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ♦

#### 2.4.1.1 MODE DE DÉTERMINATION

##### RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable.

Compte tenu de la situation économique et celle du secteur automobile, aucune rémunération variable n'a été attribuée au titre de 2008.

En ce qui concerne l'exercice 2009, Renault s'est mobilisé sur son plan de redressement et notamment sur l'atteinte d'un *free cash flow* positif. Le Conseil d'administration du 10 février 2010 a constaté que cet objectif principal auquel a tendu toute l'entreprise en 2009 a été atteint. Par conséquent, les membres du CDR, hormis le Président-Directeur général, sont éligibles à une part variable fondée sur ce critère.

##### RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Par décisions du Conseil d'administration du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) bénéficient du régime de retraite supplémentaire. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et 16 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe ;
- un régime additionnel à prestations définies ne pouvant excéder 15 % de la rémunération d'activité. Ce régime est mentionné pour mémoire car un seul des membres du Comité exécutif est concerné par ce régime (condition de présence au Comité exécutif au 30 juin 2004).

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des retraites des régimes à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées perçues au cours des 10 dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération de référence est en tout état de cause limitée à 65 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul de tous les régimes de retraite, de base, complémentaires et de ce régime supplémentaire, est plafonné à 50 % de la rémunération d'activité.

Dans le contexte actuel, la retraite totale, y compris le dispositif supplémentaire que les bénéficiaires devraient recevoir, y compris le Président-Directeur général, peut être estimée de 30 % à 45 % de leur rémunération d'activité de référence du fait de leurs différences d'ancienneté au sein de Renault et du CEG.

#### 2.4.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CDR EN 2009

En 2009, la rémunération totale versée aux 22 membres présents au CDR au 31 décembre 2009, s'est élevée à 7 508 519 euros dont, pour les huit membres du CEG, 3 909 089 euros de rémunération totale contre respectivement 17 301 290 euros de rémunération totale pour les membres du CDR et 7 253 174 euros de rémunération totale pour les membres du CEG en 2008.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

## 2.4.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF de décembre 2008 et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que les mandataires sociaux ne cumulent leur fonction avec aucun contrat de travail Renault.

### 2.4.2.1 MODE DE DÉTERMINATION

#### RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il est précisé qu'à compter de cette date le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Compte tenu de la situation économique générale et celle du secteur automobile, le Président-Directeur général, au titre de ses fonctions de

Directeur général, ne percevra en 2010 aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2009, et ce, conformément à la décision du Conseil d'administration du 10 février 2010, sur proposition du Comité des rémunérations ; sa rémunération fixe versée en 2009 est équivalente à celle perçue en 2008.

Cette décision est en ligne avec les dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

#### RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chapitre 2.4.1.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique

d'assimiler les mandataires sociaux, nommés par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

### 2.4.2.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération totale du Président-Directeur général a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2008		MONTANTS 2009	
	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE
<b>MONSIEUR CARLOS GHOSN</b>				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	0	1 392 000	0	0
Avantages en nature	10 014	10 014	12 809	12 809
<b>Total au titre de la fonction de Directeur général</b>	<b>1 210 014</b>	<b>2 602 014</b>	<b>1 212 809</b>	<b>1 212 809</b>
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	28 000	28 000	28 000	28 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 238 014</b>	<b>2 630 014</b>	<b>1 240 809</b>	<b>1 240 809</b>

(1) Sommes versées l'année suivante.

Jusqu'au 6 mai 2009, la rémunération totale du Président du Conseil d'administration de Renault au titre de la fonction exercée a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2008		MONTANTS 2009	
	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE
<b>MONSIEUR LOUIS SCHWEITZER</b>				
Indemnisation forfaitaire rattachée à la fonction	200 000	200 000	69 871	69 871
Rémunération variable	0	0	0	0
Jetons de présence	28 000	28 000	10 795	28 000
Avantages en nature	4 785	4 785	2 364	2 364
<b>TOTAL</b>	<b>232 785</b>	<b>232 785</b>	<b>83 030</b>	<b>100 235</b>

## 2.4.3 OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.4.3.1 CADRE JURIDIQUE

L'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008 est arrivée à échéance et n'a pas été utilisée.

Aucune résolution ne sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2010.

### 2.4.3.2 RAPPEL DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION DES PLANS EXISTANTS

#### LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve le plan d'attribution d'options sur la base du rapport du Comité des rémunérations. Ce Comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président-Directeur général, quand le sujet le concerne personnellement.

#### LES FINALITÉS DE L'ATTRIBUTION D'OPTIONS

L'attribution d'options vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel ; l'attribution d'options accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'Entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe en Europe et dans le monde ; en particulier dans l'Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour le Financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

#### LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET D'ACTIONS

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Depuis l'année 2006, des critères de performance ont été mis en place pour l'ensemble des salariés ; ils sont fondés sur le respect de l'engagement collectif de marge opérationnelle (pour 50 %), ainsi que sur des conditions de performances individuelles (pour 50 %). Les indicateurs de performance individuelle sont liés en quantité et/ou en qualité à chaque fonction ou métier contributeur de performance.

Ces critères déployés au sein du Groupe sont également applicables au management supérieur, étant précisé que le plan 2008 (plan n° 15) a intégré, en sus du critère de marge opérationnelle pour 35 %, un nouvel indicateur lié au résultat net pour 15 %. Les indicateurs de performance individuelle du management supérieur sont étroitement liés à la performance commerciale, industrielle, financière ou économique du Groupe, ainsi qu'à la performance des Régions pour les Directeurs de Régions.

En tout état de cause, lorsque l'objectif de marge opérationnelle n'est pas atteint, les options et les actions attribuées deviennent, en totalité, non exerçables au terme de la période d'indisponibilité.

#### Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président, les dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG qui sont au nombre de huit au 31 décembre 2009.

Pour les autres cadres dirigeants, leur niveau de responsabilité fait qu'ils reçoivent en principe des dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, soit niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'options attribuées peuvent varier de façon importante selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne rien recevoir. La fourchette d'attribution varie d'un à quatre avec une médiane de 1 500 options en 2007. Aucune attribution n'a été effectuée depuis 2008.

#### Les autres cadres attributaires

Les autres attributaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise, de moins de 45 ans. Ils reçoivent des options à intervalles d'un à trois ans ou plus, mais pas plus de deux années consécutives. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

### L'entretien annuel

Chaque année, un entretien individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur Directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N+2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction générale.

### Les Comités de carrières

Les Comités de carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires. Ils servent également à prévoir les évolutions possibles pour chacun et les remplaçants prévus en temps normal, ou même à court terme, en cas de nécessité. Ces Comités de carrières sont tenus à un rythme mensuel dans toutes les grandes branches et Directions du Groupe dans le monde. Ils constituent une pratique de mise à jour permanente des appréciations collectives portées sur chacun et permettent, à chaque directeur, de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause. Enfin, un Comité général des carrières comprenant, sous la présidence du Président, les membres du CEG, examine les nominations aux 200 postes les plus importants (postes A) et assure leur gestion prévisionnelle. Cette pratique renforce à plusieurs niveaux et, régulièrement, l'attention des responsables sur les futurs cadres supérieurs ou dirigeants du Groupe.

### Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particuliers sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. À cet effet, les Comités de carrières effectuent, avec le plus grand soin, une mise à jour annuelle des listes (P) de cadres à potentiel de développement managériale ou d'expertise, destinés à devenir des cadres supérieurs de l'entreprise et de cadres à fort potentiel (P1), susceptibles de tenir à terme des postes de cadres dirigeants, voire de dirigeants. L'inscription en liste P1 est arrêtée et mise à jour en Comité général des carrières.

Depuis 1999, par volonté de transparence, les jeunes cadres reconnus à potentiel, P ou P1, en sont informés par leurs responsables au cours de l'entretien annuel.

### La Direction des cadres supérieurs et dirigeants (DCSD)

Le Directeur de la DCSD vérifie le bon fonctionnement, contrôle et utilise les entretiens annuels, prépare et orchestre les Comités généraux de carrières, propose et gère les différentes listes de cadres à potentiel. En ce qui concerne les plans d'options ou d'actions, il prépare, harmonise et soumet les différentes demandes afin que le Président fasse les propositions au Comité des rémunérations du Conseil d'administration. Il est assisté dans ses fonctions par les Directeurs développement des carrières et compétences (DDCC) dont les missions, à l'intérieur de chaque grande branche et Direction du Groupe, sont d'administrer ce processus de bonne connaissance et de suivi permanent de tous les cadres de son périmètre. L'animation centrale de ces DDCC est régulière. Elle permet d'assurer auprès de chaque directeur un bon déploiement de la politique de Ressources humaines, l'entretien des divers processus décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. Les DDCC sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portés par les responsables sur chacun ; ils sont ainsi mieux à même de sélectionner les attributaires d'options.

#### 2.4.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

La perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise par le Président-Directeur général qui en informe le Comité des rémunérations.

Dans aucune des filiales du Groupe, il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

#### 2.4.3.4 SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS PLANS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2009

Les Plans n° 6 à 9 sont des plans d'options d'achats d'actions, les Plans à partir du n° 10 sont des plans d'options de souscription d'actions. Les Plans n° 13 et 16 concernent des actions gratuites du bénéfice desquels les mandataires sociaux sont exclus.



# 2

## LE RAPPORT DE GESTION

### LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES	DONT MEMBRES DU CDR <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(4)</sup>	PRIX D'EXERCICE (EN EUROS)	RABAIS CONSENTIS	OPTIONS LEVÉES AU 31/12/2009	OPTIONS PERDUES AU 31/12/2009	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31/12/2009 <sup>(3)</sup>	
<b>AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 JUIN 1998</b>											
Plan n° 6	07/09/2000 et 24/10/2000	08/09/2005 et 25/10/2005	06/09/2010 et 23/10/2010	638	1 889 300	750 000	49,27 et 49,57	Néant	1 295 313	129 515	464 472
Plan n° 7	18/12/2001	19/12/2006	17/12/2011	858	1 861 600	505 000	48,97	Néant	868 404	72 466	920 730
Plan n° 8	05/09/2002	06/09/2007	04/09/2012	809	2 009 000	645 000	49,21	Néant	443 987	49 918	1 515 095
<b>AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 29 AVRIL 2003</b>											
Plan n° 9	08/09/2003	09/09/2007	07/09/2011	813	1 922 000	605 000	53,36	Néant	285 453	50 380	1 586 167
Plan n° 10	14/09/2004	15/09/2008	13/09/2012	758	2 145 650	695 000	66,03	Néant	16 000	76 300	2 053 350
Plan n° 11	13/09/2005	14/09/2009	12/09/2013	639	1 631 093	650 000	72,98	Néant	3 000	122 793	1 505 300
<b>AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 4 MAI 2006</b>											
Plan n° 12	04/05/2006	05/05/2010	03/05/2014	693	1 674 700	556 000	87,98	Néant	3 000	315 328	1 356 372
Plan n° 13 <sup>(6)</sup>											
Options Contrat 2009	04/05/2006	05/05/2010	03/05/2014	650	2 741 700	1 550 000	87,98	Néant	2 000	172 400	2 567 300 <sup>(6)</sup>
Plan n° 13 <sup>(6)</sup> bis											
Actions Contrat 2009	04/05/2006	05/05/2010	-	549	1 379 000	290 000	0	Néant	6 500	84 000	1 288 500 <sup>(6)</sup>
Plan n° 14	05/12/2006	06/12/2010	04/12/2014	710	1 843 300	680 000	93,86	Néant	0	267 436	1 575 864
Plan n° 15 <sup>(5)</sup>	05/12/2007	06/12/2011	04/12/2015	743	2 080 000	735 000	96,54	Néant	0	2 080 000	0
Plan n° 16 <sup>(5)</sup>											
Options Compl. Contrat 2009	05/12/2007	06/12/2011	04/12/2015	199	797 787	160 000	96,54	Néant	0	85 787	712 000 <sup>(6)</sup>
Plan n° 16 <sup>(5)</sup> bis											
Actions Compl. Contrat 2009	05/12/2007	06/12/2011	-	199	132 166	60 000	0	Néant	0	11 266	120 900 <sup>(6)</sup>

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.

(3) Sur les Plans n° 6 à 9, le total des options restant à lever au 31 décembre 2009 s'élève à 4 486 464.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999, 200 000 en 2005 ; en 2006 : 100 000 au titre du Plan 2006, 1 000 000 au titre du Contrat 2009, 200 000 au titre du Plan 2007 et 200 000 au titre du Plan 2008.

(5) L'objectif de marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009).

(6) L'objectif de marge opérationnelle du plan « Contrat 2009 » n'ayant pas été atteint, toutes les options de ces plans sont perdues ainsi que les actions gratuites (Conseil d'administration du 10 février 2010).

Au cours de l'exercice 2009 :

- il n'y a eu aucune attribution ni levée ;

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/D'ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX MOYEN PONDÉRÉ	PLAN N°X	PLAN N°X
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)		NÉANT		
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)		NÉANT		

- les levées des mandataires sociaux ont été les suivantes :

#### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
Carlos Ghosn	NÉANT		
Louis Schweitzer	NÉANT		

## 2.4.3.5 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### Synthèse des rémunérations et des options attribuées

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	2008	2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 238 014	1 240 809
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 238 014</b>	<b>1 240 809</b>

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION JUSQU'AU 6 MAI 2009	2008	2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice	232 785	83 030
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>232 785</b>	<b>83 030</b>

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	PLAN 6	PLAN 7	PLAN 8	PLAN 9	PLAN 10	PLAN 11	PLAN 12	PLAN 13
Louis Schweitzer	140 000	100 000	130 000	100 000	200 000	-	-	-
Carlos Ghosn	-	-	25 000*	25 000*	200 000*	200 000	100 000	1 000 000***
	PLAN 14	PLAN 15						
Louis Schweitzer	-	-						
Carlos Ghosn	200 000	200 000**						

\* N'était pas membre du CDR.

\*\* L'objectif de marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009).

\*\*\* L'objectif de marge opérationnelle du plan « Contrat 2009 » n'ayant pas été atteint, toutes les options de ces plans sont perdues (Conseil d'administration du 10 février 2010).

### Avantages des dirigeants mandataires sociaux

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE*		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Président-Directeur général <b>Carlos Ghosn</b>	-	Non	Oui	-	-	Non	-	Non
Président du Conseil d'administration jusqu'au 6 mai 2009 <b>Louis Schweitzer</b>	-	Non	Oui	-	-	Non	-	Non

\* Cf. chapitre 2.4.1.1.

## 2.4.4 LES JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

### 2.4.4.1 MONTANT

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003 a fixé à 600 000 euros <sup>(1)</sup> le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

*(1) Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.*

### 2.4.4.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2009 est déterminée en fonction des critères suivants :

- une part fixe, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*) ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*).

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la participation à un Comité du Conseil, soit un montant pouvant atteindre 4 500 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*) ;
- l'autre au titre de la présidence d'un de ces Comités, soit un montant pouvant atteindre 4 500 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*).

Au titre de l'exercice 2009, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 571 336 euros (557 475 euros en 2008).

### Montant des jetons de présence alloués au cours de l'exercice par administrateur en fonction de sa présence aux Conseils d'administration et aux Comités

ADMINISTRATEURS	PRÉSENCE AUX CONSEILS EN 2009	MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS EN EUROS <sup>(1)</sup>	
		2009	2008
M. Ghosn	7/7	28 000	28 000
M. Audvard	7/7	32 500	32 500
M. Belda <sup>(4)</sup>	3/7	18 164	-
M. Biau <sup>(4)</sup>	7/7	32 500	4 730
Mme Bréchnignac <sup>(3)</sup>	5/7	28 500	30 500
M. Champigneux	7/7	32 500	32 500
M. de Croisset	7/7	32 500	30 500 <sup>(2)</sup>
M. Desmarest	5/7	28 500	20 434
M. Garnier	6/7	30 500	18 434
M. Koeda <sup>(4)</sup>	0/7	4 795	20 000 <sup>(2)</sup>
M. Isayama <sup>(4)</sup>	4/7	17 205	-
M. Ladreit de Lacharrière	7/7	38 418	37 000
Mme de La Garanderie	6/7	35 000	35 000
M. Lagayette	7/7	39 959	37 000
M. Paye	7/7	41 500	40 025
M. Riboud	5/7	33 000	29 000
M. Rioux <sup>(3)</sup>	7/7	32 500	32 500
M. Saikawa	4/7	22 000	24 000 <sup>(2)</sup>
M. Saily <sup>(4)</sup>	4/7	20 164	-
M. Schweitzer <sup>(4)</sup>	3/7	10 795	28 000
M. Stcherbatcheff <sup>(4)</sup>	3/7	12 336	30 500

*(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des Comités du Conseil.*

*(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.*

*(3) Ces administrateurs représentent l'État.*

*(4) Il s'agit d'un administrateur dont le mandat a débuté ou a pris fin en cours d'année.*

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale qui les a présentés.



# 3.



# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

# 3.

<b>RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>98</b>	<b>3.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>130</b>
Les codes de bonne conduite	98	3.3.1 Les enjeux écologiques	130
Les instruments de régulation	99	3.3.2 Les indicateurs écologiques	131
<b>3.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCI[ÉT]ALE DE L'ENTREPRISE (RSE)</b>	<b>100</b>	3.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'Entreprise	139
3.1.1 Vision, mission et stratégie	100	<b>3.4 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS</b>	<b>145</b>
3.1.2 Engagements et actions à travers quatre priorités	100	3.4.1 Les notations de Renault en 2009	145
3.1.3 Renault et ses parties prenantes : un dialogue constant et constructif	109	3.4.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables	146
3.1.4 La performance DRSE : une organisation, un process de décision et des outils d'informations et de sensibilisation	112	<b>3.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX</b>	<b>147</b>
<b>3.2 PERFORMANCES SOCIALES</b>	<b>113</b>	3.5.1 Les objectifs sociétaux	147
3.2.1 Développer l'engagement du personnel	113	3.5.2 Les objectifs sociaux	149
3.2.2 Contribuer à la performance du Groupe	117	3.5.3 Les objectifs environnementaux	150
3.2.3 Promouvoir une stratégie sociale	125		



## RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

« Aucune grande entreprise ne peut plus se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité, mais aussi de notre intérêt, de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés. Notre responsabilité sociale se lit à travers la variété des actions menées, des projets soutenus en faveur de la sécurité, de l'éducation, de la diversité et de l'environnement ».

Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault.

L'engagement de Renault en tant qu'entreprise responsable pour un Développement durable, repose, outre la performance économique, sans laquelle rien n'est possible, sur trois grands piliers : la responsabilité sociétale, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement.

En matière d'environnement, la démarche initiée en 1995 sur l'ensemble du cycle de vie (des usines de fabrication toutes certifiées ISO 14001 à la *joint-venture* avec Sita Recyclage) a été renforcée avec Renault eco<sup>2</sup> en 2007.

L'alliance Renault-Nissan est à ce jour la seule à projeter la commercialisation en masse du véhicule électrique. Renault dispose d'une gamme thermique efficace et les développements en cours permettront des améliorations significatives, en particulier grâce à la réduction des consommations d'énergie, et à l'utilisation d'énergies alternatives et renouvelables.

En matière de sécurité routière, Renault a toujours été en pointe, avec notamment la création du laboratoire d'accidentologie dès 1954. Renault est le seul constructeur avec 12 véhicules 5 étoiles Euro NCAP et donc *leader* en termes de sécurité. Le programme « Sécurité pour tous », lancé il y a neuf ans, a permis de sensibiliser à la sécurité routière 11 millions d'enfants dans le monde.

Renault mène également de nombreuses actions en matière d'éducation, d'insertion professionnelle, de diversité, d'égalité professionnelle. Depuis près de 10 ans, Renault soutient par exemple en Afrique du Sud une action remarquable baptisée *Valued Citizen* ; 423 000 jeunes en ont déjà bénéficié, dans 1 575 écoles.

### LES CODES DE BONNE CONDUITE ✦

#### LES RÉFÉRENTIELS INTERNES

##### LE CODE DE DÉONTOLOGIE ET LES RÈGLES DE CONFORMITÉ

Depuis 1998, Renault est doté d'un Code de déontologie qui précise l'ensemble des règles à appliquer vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur de l'entreprise. Diffusé auprès d'une grande partie de l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs, ce Code leur permet de déterminer leur comportement par référence à des principes clairs, lorsqu'ils se trouvent dans des situations complexes ou inattendues.

Dans un contexte d'internationalisation croissante du Groupe et face à une variété des risques dans les pays où il opère, Renault a souhaité renforcer le dispositif éthique en vigueur en instituant, dans le cadre de son Code de déontologie, une fonction *Compliance*. Un nouveau Code de déontologie et règles de conformité ont ainsi été adoptés par le Conseil d'administration en 2007 et diffusés à l'ensemble des salariés en 2008.

La fonction *Compliance* fait partie intégrante des dispositifs de contrôle interne du groupe Renault (cf. chapitre 4.3.3.1).

En 2009, le *Global Compliance Committee* présidé par le DGA Finance s'est réuni à six reprises (cf. chapitre 4.1.7 Activité du *Compliance Committee*).

En outre, pour permettre aux salariés de s'inscrire comme acteurs de la prévention des risques, Renault s'est doté d'un dispositif d'alerte professionnelle. Ce dispositif invite les membres du personnel du Groupe à signaler toute irrégularité dans les domaines comptable, financier, bancaire

et de lutte contre la corruption. Ce dispositif est encadré par les conditions fixées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et garantit une confidentialité totale dans le processus d'alerte.

##### LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Signée en 2004 par Renault, le Secrétaire général de la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) et les organisations syndicales, cette déclaration couvre l'ensemble du personnel Renault dans le monde et s'inscrit dans la démarche de développement durable du Groupe et dans le cadre des textes internationaux auxquels il a souscrit (cf. chapitre 3.2.3.1 Performances sociales).

##### LE CODE DE PERFORMANCE ET DE BONNES PRATIQUES

Renault s'est engagé à appliquer pleinement le Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, signé le 9 février 2009 entre les fournisseurs (Clifa), les constructeurs (CCFA) et les pouvoirs publics français. Ce code rappelle certains principes généraux relatifs aux comportements dans les relations interentreprises et susceptibles de s'appliquer tout au long de la filière automobile.

##### LA CHARTE ACHATS DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cf. chapitre 3.1.3.2 Fournisseurs.

## LES INSTRUMENTS DE RÉGULATION

Dans un but de transparence et de progrès, Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont l'objectif est de réguler les pratiques sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

Renault a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies (*The Global Compact*) en 2001 et souscrit aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et à la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, Renault se conforme à la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui vise à développer des indicateurs mondialement utilisables pour rendre meilleur compte de la performance économique, sociale et environnementale des entreprises cotées (cf. tableau de correspondance GRI chapitre 8.4.2).

Au niveau français, Renault a signé en décembre 2007 la Charte de l'union des annonceurs et s'est engagé en faveur d'une communication responsable pour l'ensemble du Groupe, au niveau *corporate* et au niveau commercial.

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI Île-de-France, la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement de la région Île-de-France (France), l'École nationale supérieure des Arts et Métiers, des *leaders* de l'industrie – tels que le groupe LVMH, Veolia Environnement et Renault – ont fondé le « Club Île-de-France pour le développement durable » en partenariat avec 30 PME/PMI et quatre fédérations interprofessionnelles. Aujourd'hui, cette association comprend plus de 35 PME/PMI et bénéficie d'un partenariat avec l'Ademe Délégation régionale Île-de-France.

Les objectifs poursuivis par les parties sont de favoriser les échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, à des visites de sites industriels et à des conférences thématiques de manière à faire progresser les entreprises. Le but est de faire adhérer au *Global Compact*<sup>(1)</sup> un nombre important d'entreprises.

### LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES



Créé à l'initiative de M. Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies rassemble des grandes entreprises mondiales, des PME, les organismes des Nations Unies et des Organisations non gouvernementales (ONG), autour de 10 principes de Développement durable et responsable édictés par l'ONU (Organisation des Nations Unies). Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant ainsi à diffuser une fois par an une « communication sur le progrès » et à diffuser des « exemples » de bonnes pratiques en application des principes du Pacte Mondial. Renault est également membre du Comité de Direction du Forum des Amis du Pacte Mondial, relais en France du Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies à New York. L'objectif du Forum est d'appuyer l'application des 10 principes du Pacte Mondial et d'élargir le réseau des entreprises signataires, de favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les signataires.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) ; [www.pactemondial.org](http://www.pactemondial.org)

(1) « The Global Compact » ou « Pacte Mondial des entreprises » ayant pour objectif de promouvoir, dans le cadre des Nations Unies, un ensemble de valeurs fondamentales autour des 10 principes relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption.

# 3

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ☒

## 3.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ✦

Renault a conscience depuis longtemps de sa responsabilité sociale, vis-à-vis de ses salariés, de ses clients et de la planète, et agit en ce sens depuis de nombreuses années.

Afin de structurer transversalement dans l'entreprise les actions concrétisant l'engagement de Renault pour une mobilité responsable, le groupe Renault s'est doté en 2009 d'une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE), et s'est fixé quatre priorités :

- l'éducation ;
- la sécurité/santé ;
- la diversité ;
- la mobilité durable.

Le périmètre d'action de la DRSE couvre tous les aspects liés à l'engagement citoyen de Renault, ainsi qu'à sa politique de mécénat.

La DRSE de Renault a pour but de définir la stratégie RSE de l'entreprise et de la déployer, ainsi que de structurer et d'organiser toutes les actions et initiatives qui relèvent de l'engagement citoyen. Cette direction est également chargée de dialoguer avec les parties prenantes, et aussi de faire savoir ce que Renault fait dans ce domaine.

### 3.1.1 VISION, MISSION ET STRATÉGIE

Vecteur de progrès pour la Société et de performance pour l'Entreprise, la RSE est moteur et garante de l'engagement de Renault pour une mobilité responsable.

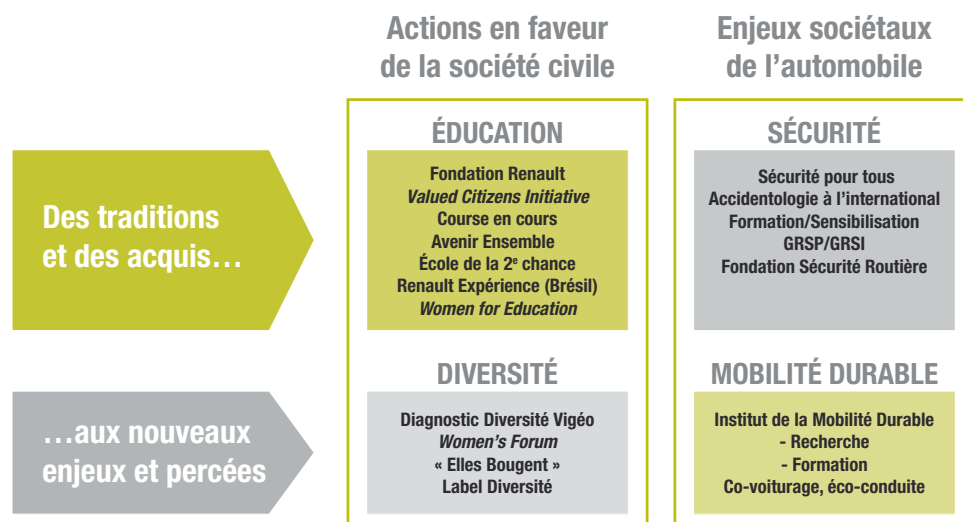
Sa mission principale est l'intégration des préoccupations sociétales dans les actions partout dans l'Entreprise.

Sa stratégie s'articule sur cinq axes :

- agir pour l'égalité des chances et l'accès à la mobilité durable pour tous ;

- favoriser l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- accompagner dans la durée le développement responsable des bassins d'implantation de Renault ;
- sensibiliser, informer et partager avec les parties prenantes ;
- développer l'expertise du métier de RSE.

### 3.1.2 ENGAGEMENTS ET ACTIONS À TRAVERS QUATRE PRIORITÉS



Pour chacun des axes retenus, certaines actions relèvent de la RSE et d'autres du mécénat d'entreprise. Dans ce cadre-là, Renault et ses filiales dans le monde réalisent de nombreuses actions d'intérêt général *via* du mécénat. Le montant total de ces actions a atteint huit millions d'euros en 2009. Il s'agit principalement d'initiatives et de projets à caractère d'intérêt général et d'engagement citoyen en matière sociale, d'éducation, de solidarité, de diversité, de prévention relative à la sécurité routière et d'accès à la mobilité durable pour tous, de recherche, de défense de l'environnement, d'interventions à but humanitaire ou concourant à la mise en valeur des cultures et des patrimoines.

### 3.1.2.1 ÉDUCATION ✦

#### SOUTIEN ET PARTENARIAT EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES ✦

Renault a signé en France la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, et a décidé de soutenir un

certain nombre d'initiatives éducatives porteuses des valeurs de diversité, d'égalité des chances et de réussite pour tous.

Renault et Renault F1 Team sont depuis 2007 deux des membres fondateurs de l'initiative « Course en Cours », Grand Prix des Collèges & Lycées.

Le lycée Henri IV (Paris) : Renault parraine une promotion pendant trois ans, notamment par l'implication de cadres de l'entreprise.

En 2009, Renault a engagé un nouveau partenariat avec « Un Avenir Ensemble », projet de parrainage de jeunes lycéens ou étudiants méritants issus de milieux défavorisés.

Ces trois initiatives sont développées dans le chapitre 3.2.2.2.

Au niveau international, Renault met en œuvre des projets d'éducation adaptés aux enjeux et besoins de chaque pays en collaboration étroite avec les autorités éducatives locales. C'est particulièrement le cas dans les pays où l'engagement du groupe Renault est relayé par des fondations ou instituts, comme en Espagne, en Argentine et au Brésil.

#### LA FONDATION D'ENTREPRISE RENAULT : RENCONTRE DE CULTURES

Créée en 2001, la Fondation d'entreprise Renault soutient des jeunes talents et les aide à évoluer dans un environnement multiculturel. Elle encourage par son action le partage et le rapprochement de cultures différentes et développe les échanges entre la France, l'Europe et les autres pays du monde où Renault est implanté.

La Fondation Renault contribue à former des managers de demain en organisant et finançant intégralement trois cursus d'étude en France, tous dispensés en français, pour des étudiants étrangers de haut niveau, diplômés de l'enseignement supérieur dans leur pays :

- le MBA Dauphine Sorbonne Renault, établi en partenariat avec les universités de Paris Dauphine et l'IAE de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne ;
- le Master ParisTech Fondation Renault « Transport et Développement durable » avec l'École des ponts, l'École des mines de Paris et Polytechnique ;
- le Cycle Majors Renault, en partenariat avec des écoles de ParisTech et l'Université de Paris I (Panthéon Sorbonne).

Ces programmes accueillent chaque année des étudiants présélectionnés par des universités partenaires de la Fondation au Japon, en Corée du Sud, au Brésil, en Iran, en Roumanie, en Russie, en Inde, au Maroc et dernièrement au Liban. La Fondation a déjà contribué à la formation d'environ 430 étudiants issus de ces 9 pays.

La Fondation a également créé en partenariat avec l'École polytechnique et HEC, la chaire « Management multiculturel et performances de l'entreprise ». L'objectif de la chaire, intégralement financée par la Fondation Renault, est de développer les capacités des étudiants en dernière année de HEC et Polytechnique à comprendre et mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées à des réalités économiques diverses sur le plan des cultures nationales, professionnelles ou organisationnelles. Les activités de la chaire comprennent un programme d'enseignements et un ensemble de projets de recherche effectués en France, en Inde et au Japon, sur des problématiques managériales propres aux entreprises à l'international. Les résultats des recherches feront l'objet de publications.

En 2009, la Fondation d'entreprise Renault et ParisTech se sont associés dans le cadre d'un partenariat pour mener ensemble des travaux de recherche sur l'avenir des transports de personnes en créant « l'Institut de la mobilité durable ». La collaboration entre les ingénieurs de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech a pour objectif de promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques, et de former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables. Ouvert à de nouvelles associations, l'Institut de la mobilité durable pourra s'ouvrir à d'autres partenaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches.

La Fondation Renault Espagne, institution créée en 1963, finance des bourses pour les enfants des salariés du groupe Renault en Espagne. En 2009, 152 enfants des salariés ont été boursiers pour une somme d'environ 600 euros par étudiant.

### LES PROGRAMMES DE VALUED CITIZENS INITIATIVE EN AFRIQUE DU SUD ✦

Depuis 2001, Renault est le partenaire fondateur de l'ONG *Valued Citizens Initiative* en Afrique du Sud. Ces programmes visent le développement, dans les écoles publiques, d'une citoyenneté responsable basée sur les valeurs et principes consacrés dans la Constitution sud-africaine.

Les programmes comme *Value in Schools* ou *Growing leaders, Inspire* aident les instituteurs et professeurs à renforcer la confiance et l'estime de soi des élèves. Chacun peut ainsi être fier de son école et prendre conscience de son potentiel dans l'optique de renforcer la culture démocratique et l'ouverture sur le monde. Il s'agit de développer un environnement favorable aux droits de l'homme dans un objectif général de promotion d'une société civile épanouie en Afrique du Sud.

À ce jour, les programmes de *Valued Citizens Initiative* ont été dispensés auprès de 1 575 écoles primaires et lycées en zones urbaines ou rurales dans les provinces du Gauteng, Free State, Kwazulu Natal et Limpopo. Ces écoles multiraciales, multiethniques et multilingues représentent la « Nation Arc-en-ciel ». Renault est fier de contribuer à l'expansion de ces programmes, qui ont touché plus de 423 000 élèves et 3 500 instituteurs et professeurs. En 2009, le programme *Inspire* a touché 8 750 jeunes encadrés par une vingtaine d'éducateurs.

### 3.1.2.2 DIVERSITÉ

#### ACCOMPAGNER LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX ✦

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes les composantes des marchés sur lesquels elle opère. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs, pour une entreprise proche et socialement responsable.

Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. Et à l'heure de la mondialisation, c'est en reflétant les multiples visages des 118 pays où Renault vend des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients.

Diagnostic diversité : Renault a décidé de réaliser un diagnostic diversité avec l'aide d'un expert du domaine. Le diagnostic couvrira 18 sites dans le monde entier représentant près de 60 % de l'effectif. Celui-ci sera réalisé de novembre 2009 à septembre 2010. L'objectif est de mesurer le chemin déjà parcouru et d'accompagner les sites dans leur démarche diversité.

#### PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Quelques initiatives en faveur de la diversité :

#### Actions en faveur des personnes handicapées ✦

Renault a été une des premières entreprises en France à signer en 1995 avec l'ensemble des organisations syndicales un accord en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Renouvelé à quatre reprises, cet accord comprend un large panel de mesures portant sur l'emploi, l'évolution professionnelle et des dispositions facilitant la vie quotidienne des personnes handicapées.

Depuis 12 ans, Renault a mis en place une organisation propre chargée d'animer et de sensibiliser l'ensemble des salariés sur ces questions. Une mission Handicap à la Direction centrale des ressources humaines veille à l'application des différents volets de l'accord. Elle s'appuie dans chaque site de Renault s.a.s. sur un « correspondant handicap » au plus près du terrain chargé d'en relayer localement les dispositions.

Une journée de travail a été organisée le 19 novembre 2009 au Technocentre pour évaluer et proposer des innovations sur l'offre de véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite que propose Renault Tech. Les avis et les conseils donnés par 25 collaborateurs du groupe Renault en situation de handicap participeront activement au développement de nouvelles solutions et à l'amélioration de l'offre produits.

À l'occasion de la Journée mondiale du handicap organisée par l'ONU le 3 décembre 2009, Renault a réaffirmé son engagement en faveur de la diversité en général, et des personnes en situation de handicap en particulier. Les différentes actions de sensibilisation menées ce jour-là auprès des salariés et du grand public (France) avaient pour objectif de :

- valoriser les solutions de mobilité pour personnes en situation de handicap proposées par Renault : l'engagement de longue date en faveur du handicap a en effet permis à l'entreprise de développer une expertise unique sur le plan produit. À ce jour, Renault est le seul constructeur européen investi dans ce domaine d'activité et propose une offre large de transports de personnes à mobilité réduite (Kangoo, Logan, Master, Trafic), d'aides à la conduite et au transfert ;
- informer de la teneur de l'Accord handicap en faveur des personnes handicapées : applicable sur le périmètre Renault s.a.s., cet accord vise à assurer l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Des aides financières, adaptations de postes de travail et partenariats avec des organismes du secteur protégé sont notamment prévus dans le cadre de cet accord. Renault Retail Group a également signé un accord d'entreprise en janvier 2007 visant à soutenir les salariés handicapés de la filiale de distribution du groupe Renault ;
- sensibiliser les collaborateurs et managers aux différents handicaps afin de mieux les appréhender au quotidien, dans le cadre professionnel. Parce que promouvoir la diversité, c'est reconnaître toutes les formes de talents qui constituent un fondement pour une entreprise proche et socialement responsable.

Parmi les actions mises en place : des expositions de véhicules de la gamme de Transport pour personnes à mobilité réduite (TPMR) et des différents systèmes d'aides à la conduite et au transfert, un cours d'initiation à la langue des signes, la présentation d'outils pour faciliter la communication entre entendants, sourds ou malentendants en milieu professionnel, des interventions des spécialistes de la mission handicap, d'assistants sociaux, de médecins du travail.

Par ailleurs, remplaçant le guide « En route », une nouvelle brochure « Mobilité réduite, Renault Tech se mobilise pour votre autonomie » est disponible en téléchargement sur le site [www.renault-tech.fr](http://www.renault-tech.fr). Elle décrit l'ensemble de



l'offre Renault Tech (Kangoo, Logan MCV, Trafic et Master conçus pour le transport de fauteuils), les aides à la conduite et au transfert pour un accès facilité au véhicule.

Renault est également depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais *Motability* d'aide à la mobilité des personnes handicapées.

### Actions en faveur des femmes ◆

Renault œuvre activement à la promotion des femmes et favorise leurs carrières au sein de l'entreprise. Malgré une population féminine sous-représentée dans les rangs des écoles qui préparent aux métiers de l'automobile, Renault recrute chaque année un quart de femmes (et un tiers d'ingénieurs et cadres). Sous l'effet de ces recrutements importants, le pourcentage de femmes dans l'entreprise augmente chaque année.

Au niveau mondial, les femmes constituent aujourd'hui 16,6 % des salariés de Renault, avec des taux allant jusqu'à 28 % en Russie, 35 % en Roumanie et plus de 45 % dans certaines filiales commerciales d'Europe.

« Les constructeurs automobiles qui veulent survivre au XXI<sup>e</sup> siècle devront intégrer la diversité dans leur fonctionnement et se fixer l'objectif clair d'engager plus de femmes ». Président Carlos Ghosn, mai 2006, Osaka (Japon).

Renault soucieux de travailler très en amont sur la problématique des vocations féminines vers le monde automobile, a décidé de s'engager au côté de l'association Elles Bougent, dont l'objectif est de multiplier les occasions de rencontres entre les mairaines issues des entreprises, les établissements partenaires et des jeunes filles (lycéennes ou étudiantes).

### RENAULT LANCE SON PLAN MIXITÉ

Un groupe de 15 femmes du Top Management de Renault a travaillé tout au long de l'année 2009 à bâtir et proposer un plan visant à promouvoir activement la mixité dans l'entreprise. La première étape entre mars et juin a été de recueillir les avis et les propositions de plus de 70 femmes dans toutes les fonctions de l'entreprise. Sur cette base, huit propositions ont été faites et acceptées pour mise en œuvre en 2010 :

- attirer plus de femmes vers le monde automobile en bâtissant un partenariat avec « Elles Bougent » ;
- fixer des objectifs de féminisation sur les embauches ;
- identifier tous les talents par une campagne d'entretien de carrières dédiée aux femmes ;
- se garantir de la présence de femmes dans les plans de succession des postes à responsabilité ;
- favoriser la parentalité et accélérer le déploiement de crèches ;
- étudier la mise en œuvre d'une procédure de remontée des faits de discrimination ;
- proposer des formations à la diversité pour tous les managers et des formations au *leadership* au féminin ;
- étendre le réseau de femmes à international.

Renault Retail Group a réalisé une campagne de recrutement de vendeurs H/F de véhicules neufs en juin et juillet 2009 en ciblant tout particulièrement un public féminin à la fois dans le ton des messages « la vente de voitures, ce n'est pas un métier réservé aux hommes, bien au contraire » mais également par les canaux de communication utilisés (sites Internet : *aufeminin.com* et *badiliz.com*).

### LE RÉSEAU FEMMES DE RENAULT FRANCE EST NÉ EN JUIN 2009

En partenariat avec le réseau des « Elles de l'Auto », Renault France a lancé son réseau web 2.0 réunissant 80 collaboratrices. Ce forum, véritable lieu d'échange dynamique sur les thématiques de la carrière au féminin et les problématiques liées au *business* automobile, fait partie du plan mixité de la fonction commerciale.

En 2009, pour la quatrième année consécutive, Renault soutient le programme *Women for Education* initié par le *Women's Forum* et le magazine *ELLE*. Cet appel à projets pour l'éducation des jeunes filles et la formation des femmes de pays en voie de développement a été doté par l'alliance Renault-Nissan de 100 000 euros. En 2009, la dotation a été partagée entre les deux ONG gagnantes : une mexicaine (formation de tisserandes) et une éthiopienne (formation professionnelle pour des jeunes mamans) qui ont reçu, ex aequo, le prix *Women For Education*.

Cette action s'inscrit dans une politique plus large de Renault, qui vise à développer la formation et promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et, plus largement, dans la vie sociale et économique qui l'entoure. Les deux constructeurs reconnaissent également le besoin d'une plus grande féminisation des métiers de l'automobile et mènent des actions en ce sens.

### Actions en faveur des jeunes ◆

En plus du partenariat avec « Avenir Ensemble » mentionné dans le chapitre 3.2.2.2, dans la continuité de la convention signée de 2008, Renault soutient la politique de Sciences Po en faveur de la proportion de la diversité.

Renault, aux côtés d'une trentaine d'entreprises françaises, a signé le 15 février 2008, avec le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, un « Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers ». Par cet accord, et dans le cadre de sa politique menée depuis de nombreuses années en faveur des jeunes faiblement qualifiés, Renault s'engage à recruter 420 jeunes entre 2008 et 2010. L'entreprise accueillera également sur cette période 720 stagiaires et 450 jeunes en alternance issus des quartiers socialement défavorisés.

Depuis plusieurs années, Renault s'est engagé dans la formation des jeunes sans qualification. Le 24 mars 2005, Renault et le Ministère français de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale ont renouvelé pour la quatrième fois consécutive leur accord-cadre de 1992 en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes. Cet accord permet chaque année à environ 200 jeunes sans qualification de bénéficier d'une formation



diplômante. Le parcours comprend un stage de trois à quatre mois en milieu industriel, suivi d'un contrat en alternance de 12 à 24 mois, puis d'une aide à l'accès à l'emploi. Il débouche sur l'obtention d'un diplôme officiel, ayant une vocation interprofessionnelle : un CAP ou un bac professionnel. Ainsi, plus de 3 200 jeunes, dont 30 % de femmes, ont déjà bénéficié de ce dispositif mis en œuvre dans cinq usines du Groupe en France (Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville) ; 90 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi durable l'année suivant l'obtention de leur diplôme.

En 2009, Renault participe au conseil d'administration de l'École de la 2<sup>e</sup> chance des Yvelines. Objectif : proposer aux élèves de l'E2C78 d'intégrer le dispositif d'insertion de l'usine de Flins pour préparer un diplôme en alternance.

#### RENAULT EXPERIENCE AU BRÉSIL

Les étudiants plongés dans l'univers industriel de Renault : il s'agit du programme *Renault Experience*, une initiative inédite de Renault Brésil en 2009, en partenariat avec l'Université catholique de l'État du Paraná, la PUCPR, qui a donné aux jeunes étudiants l'opportunité de connaître en détail l'ensemble du processus concernant la création, la production et la vente d'un véhicule nouveau.

Une série de rencontres du programme *Renault Experience* permet aux étudiants de connaître les enjeux, les discussions, les dilemmes, les stratégies et les démarches mises en place visant au lancement d'un véhicule. Résultat : 1 200 élèves inscrits, 360 minutes d'exposition des exemples pratiques, 80 élèves participant aux *workshops* (*design, marketing* et usine), quatre élèves (deux garçons et deux filles) ont reçu le prix « Pilote pour un jour ».

#### Actions du Fonds d'aide sociale et humanitaire de RRG ♦

Depuis sa création en 2003, le Fonds d'aide sociale et humanitaire de Renault Retail Group (RRG), filiale européenne de distribution du groupe Renault, a permis de financer plus de 60 projets d'intérêt général portés par des organismes à but non lucratif (ONG, associations, etc.).

La continuité et la pérennité du fonds sont basées depuis 2003 sur un accord d'entreprise conclu avec les partenaires sociaux et lié à un prélèvement et abondement sur l'intéressement des salariés.

Ce fonds a pour vocation de soutenir et d'accompagner des projets de proximité sociaux, de solidarité, ou à but humanitaire conduits prioritairement en France ou dans des pays du groupe Renault le sollicitant.

En 2009, les actions menées par le fonds ont principalement porté sur :

- l'éducation avec la continuité du partenariat avec « Aide et Action » ;
- la formation par le sport (association avec « Les enfants de l'ovale » de P. Sella) ;
- les missions d'origine alimentaire (au Zimbabwe et au Mali) ;

- le financement de congés solidaires pour former des mécaniciens au Mali ;
- l'aide au retour à la mobilité pour les accidentés avec une coopération et une aide financière à des centres de rééducation ;
- enfin une opération écologique a été lancée avec Planète Urgence consistant à financer un arbre par salarié. 8 500 arbres ont ainsi été plantés au Mali.

### 3.1.2.3 MOBILITÉ DURABLE : UN IMPÉRATIF POUR LA PLANÈTE ♦

Réduire l'impact sur l'environnement et contribuer à un mode de développement durable pour la planète est maintenant reconnu comme un impératif par la plupart des acteurs impliqués dans le secteur des transports.

Cette prise de conscience a conduit Renault à s'engager dans la conception d'une gamme complète de véhicules électriques, générant zéro émission à l'usage, et à mener une réflexion globale sur l'avenir des transports. Au-delà des véhicules, c'est en effet le concept même de mobilité qui est en jeu. La « mobilité durable » respectueuse des usagers, de l'environnement et économiquement responsable est à inventer. Renault en a fait son ambition : les comportements des utilisateurs sont en train d'évoluer, des nouvelles infrastructures seront nécessaires et les entreprises auront besoin de modèles économiques innovants.

Le défi majeur réside désormais dans la capacité de Renault à donner, au plus grand nombre, l'accès aux technologies permettant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

C'est le sens de notre signature Renault eco<sup>2</sup>, lancée il y a deux ans. Avec la notion d'économie et d'écologie, Renault affirme que l'écologie passe par sa démocratisation, c'est-à-dire offrir à tous la possibilité d'être éco-responsable. C'est pourquoi notre stratégie est le choix de la mobilité durable pour tous.

- Mobilité durable parce que l'on ne peut pas rester inactif face aux défis à venir : climat, pollution, dépendance énergétique, mais aussi sécurité, recyclabilité, diversité.
- Mobilité pour tous parce qu'une innovation n'est un progrès que si elle est accessible au plus grand nombre et parce que Renault a toujours eu pour vocation d'être une marque populaire, proposant des gammes de produits accessibles à tous.

Ainsi Renault se mobilise pour optimiser et rendre accessible au plus grand nombre, les technologies de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Face aux défis de l'automobile, l'optimisation des solutions existantes ne suffira pas. C'est pour cela que, renouant avec l'esprit pionnier, Renault a choisi la solution de rupture du véhicule zéro émission : le véhicule électrique (VE).

Cette rupture technologique proposée sur le VE se double d'une rupture commerciale. En effet, Renault a choisi de commercialiser le VE en masse, de ne pas en faire un produit de niche pour quelques privilégiés. Le VE pourrait représenter plus de 10 % du marché mondial déjà en 2020.

Cette ambition est partagée avec Nissan. Nous voulons que l'Alliance soit le pionnier de la commercialisation de masse du véhicule électrique. D'autres constructeurs développent des modèles 100 % électriques, mais l'Alliance est la seule à investir massivement, à avoir annoncé des capacités de production de batteries ou de véhicules partout dans le monde et à présenter une gamme complète de modèles.

Conscient de l'enjeu de la mobilité durable, Renault a créé en septembre 2009 – au sein de la Direction de la responsabilité sociale – un pôle mobilité durable, sécurité routière et santé.

Pour soutenir concrètement ces principes, Renault lance ou s'associe à des actions pour faire progresser la mobilité durable, tant en France qu'au niveau européen et international.

### L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE : UNE APPROCHE GLOBALE

C'est dans cette perspective globale que Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont décidé de s'associer pour mener ensemble des travaux de recherche et d'enseignement sur l'avenir des transports de personnes et ont fondé en septembre 2009 un Institut de la mobilité durable.

Concrètement, la collaboration entre les ingénieurs de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech a pour objectif de :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables. Un Master sera proposé dès la rentrée universitaire de 2010.

Ouvert à de nouvelles associations, l'Institut de la mobilité durable pourra accueillir en son sein d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches.

**Quatre axes de travail :** l'Institut de la mobilité durable pilotera des programmes de recherche et des formations autour de quatre thèmes, impliquant huit écoles et 10 laboratoires de recherche de ParisTech :

- système de mobilité électrique, pour comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures ;
- *business model*, pour préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique ;
- vision mondiale, pour étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport automobile vers le véhicule électrique ;
- technologies des batteries, pour contribuer à améliorer encore cette technologie en plein progrès.

**La Fondation Renault Argentine :** la Fondation Renault Argentine apporte son soutien depuis 50 ans à différents programmes dans les domaines humanitaire, de l'éducation, de la santé, de la sécurité routière et de l'environnement. C'est une entité juridique distincte de Renault Argentine (RASA), mais les fonds sont placés et gérés par RASA qui fait partie du Conseil d'administration de la Fondation. La dotation initiale est fruit de la vente d'actions Renault.

Action de percée en 2009, « Environnement pour Tous » avec l'objectif d'éveiller une conscience écologique auprès des enfants et adolescents au moyen d'activités ludiques dans le cadre scolaire avec des outils et du matériel didactiques.

**Programme de sensibilisation à l'éco-conduite :** la réussite du programme Renault eco<sup>2</sup> nécessite de changer les comportements, de donner à chacun les moyens d'une conduite écologique. Lancée le 4 octobre 2008 à Paris, l'opération de sensibilisation à l'éco-conduite à destination du grand public se déploie dans la durée puisque Renault propose des cours gratuits d'éco-conduite, des essais sur simulateurs d'éco-conduite, un espace jeu pédagogique à destination des familles et un challenge familial d'éco-conduite. Cette opération a pour objectif d'être déployée dans d'autres grandes villes d'Europe.

Fort du succès remporté par cette opération, Renault a décidé d'élargir ses cibles. Trois actions ont été mises en place dans le cadre de ce programme :

- un site Internet interactif et pédagogique [www.renault-eco2.com](http://www.renault-eco2.com) ;
- un événement grand public sur l'éco-conduite début juillet 2009 à Hyères avec la participation d'Ellen MacArthur ;
- une formation proposée initialement aux clients flottes, puis aux particuliers, en Europe à partir de début 2010.

**Promouvoir le covoiturage :** Renault encourage le covoiturage de ses salariés depuis 1996. En juillet 2007, le service de covoiturage de Renault a été repensé et relancé. Il a été proposé en test aux établissements de Rueil et Lardy et devant le succès rencontré, il est depuis le 1<sup>er</sup> juin 2008 accessible à l'ensemble des établissements français. Son ouverture à des sites internationaux est envisagée. Le site permet la formation d'équipages en fonction des localisations de résidence et des horaires de trajets, selon le souhait d'être conducteur ou passager. Des études récentes de compagnies d'assurances attestent que la pratique du covoiturage s'accompagne d'une baisse des accidents de la route. Une réflexion est en cours sur des propositions alternatives à l'usage de la voiture personnelle pour les salariés habitant dans les villes proches du Technocentre. Le site – <http://www.covoiturage.renault.com/evenement/GetAll/> – a évolué en 2009 pour promouvoir le covoiturage pour de l'événementiel, une convention, une formation ou autre.

**Les actions internationales :** l'année 2009 a été une année de repositionnement pour Renault, de redéploiement et reconstruction sur les sujets de mobilité durable. À noter également l'implication active de Renault dans la sortie du rapport *Mobility for Development* (M4D, WBCSD) concernant *The Sao Paulo Case* en septembre 2009.

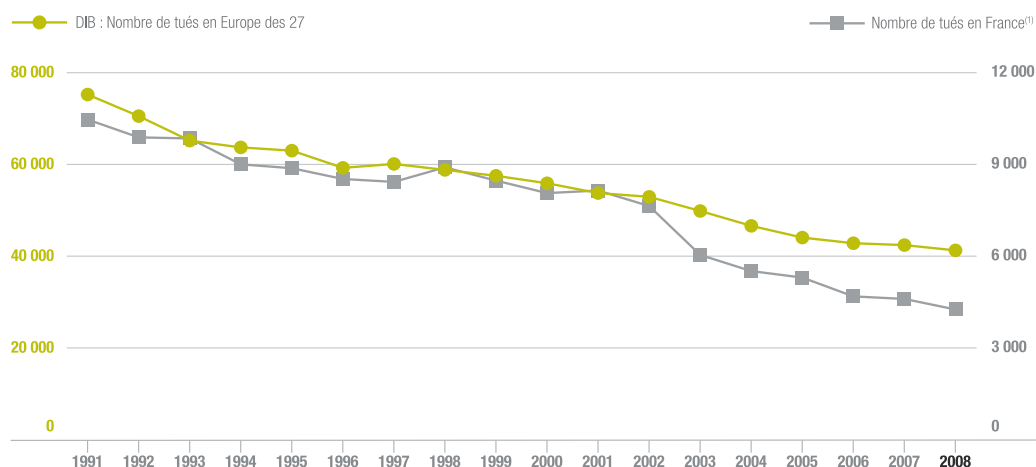
Via le Master transport et développement durable ParisTech mis en place par la Fondation Renault et portant sur le transport et le développement durable, des étudiants indiens, iraniens, brésiliens collaborent sur des sujets portant sur la croissance urbaine et l'essor de l'automobile. Il s'agit d'identifier les conditions favorables et les mesures d'accompagnement du développement de la motorisation.

### 3.1.2.4 SÉCURITÉ : LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'OMS, on déplore chaque année 1,2 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. Si les tendances actuelles se confirment, le nombre annuel des décès et des incapacités dus aux accidents de la route pourrait augmenter.

En promouvant une politique de mobilité responsable, Renault s'engage activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Dans de nombreux pays d'Europe et en France, les tendances sont encourageantes et le nombre de tués et blessés évolue à la baisse. Dans d'autres pays, tout est à construire. Renault s'y implique.

#### ÉVOLUTION 1991-2008 DES TUÉS EN EUROPE ET EN FRANCE



À noter que la définition du tué sur la route en France a changé en 2005. Désormais la France compte comme « tué » une victime décédée dans les 30 jours après l'accident.  
Source : Données EU27 – CARE 2009.

#### LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE ♦

Conscient de l'enjeu de la sécurité routière, Renault a créé en mars 2004 une Direction de la politique sécurité routière avec pour mission de définir la politique sécurité routière du groupe Renault et de coordonner sa mise en œuvre.

Cette activité a rejoint en septembre 2009 la nouvelle Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE), dans le pôle mobilité durable, sécurité routière et santé.

Renault a une approche globale de la sécurité routière qui place l'homme au cœur de la conception de ses véhicules et qui se fonde sur l'accidentologie et la sécurité réelle pour concevoir des produits adaptés aux réalités de la route partout dans le monde.

Grâce au LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'étude du comportement – Renault – PSA Peugeot Citroën), Renault dispose d'une banque de données d'accidentologie unique au monde par sa richesse, permettant ainsi d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) de chaque système de sécurité et ainsi de hiérarchiser les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité réelle. Grâce à son engagement

depuis plus de 50 ans dans la recherche et le développement de technologies améliorant la sécurité de ses véhicules, Renault s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence en matière de sécurité automobile en Europe.

Pour pouvoir adapter ses véhicules aux marchés émergents, Renault étend aujourd'hui aux centres d'ingénierie régionaux le travail d'accidentologie mené en Europe, en créant des équipes, en transférant ses compétences et son savoir-faire, et en travaillant avec des universitaires locaux.

Par ailleurs, Renault est favorable à toutes les actions qui permettent aux conducteurs d'avoir une conduite raisonnée et apaisée, à l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général. Le constructeur participe de façon active aux instances de travail sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale.

Renault est membre du Conseil d'administration de la Fondation sécurité routière, qui a pour objectif d'identifier, de promouvoir et de financer des projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Cette initiative de partenariat public-privé doit permettre au groupe de travail ainsi constitué de partager des connaissances et des résultats.

## LES QUATRE AXES DE RENAULT EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

### Prévenir

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à responsabiliser les conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger. Pour cela, Renault propose une formation à la conduite auto responsable en partenariat avec ECF.

### Corriger

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite dans la mesure du possible. C'est l'objectif des aides à la conduite. Elles interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.

### Protéger

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).

Renault est aujourd'hui la seule marque à proposer douze modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP et offre ainsi la gamme la plus sûre du marché européen.

Se reporter pour ces trois axes au chapitre 2.2.3.2.

### Sensibiliser

Renault est signataire depuis 2003 de la Charte sécurité routière avec l'État français, confirmant l'engagement de l'entreprise à renforcer la sensibilisation du plus grand nombre. Modifier les comportements sur le long terme et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.

Renault a ainsi initié une série d'actions en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe dans ses sites français et étrangers, dans le réseau commercial, auprès du grand public et auprès des enfants et des jeunes.

## LES ACTIONS ENGAGÉES ♦

### Actions auprès des salariés du Groupe

Renault est également signataire des Chartes Sécurité Routière et Risques professionnels, confirmant l'engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier. Dans ce cadre, Renault a déployé différentes actions au niveau du Groupe. En 2008, Renault a notamment mené en partenariat avec la Police nationale une opération de sensibilisation des salariés, conducteurs de deux-roues à moteur, au risque trajet (cf. chapitre 3.2.3.5). Des actions régulières pour informer et former les salariés de l'entreprise à une meilleure appropriation des fondamentaux de la sécurité routière sont menées (semaine de la sécurité routière, stages de conduite préventive, etc.).

### Actions auprès du réseau commercial

Le thème de la sécurité routière est largement abordé dans la communication avec le réseau : magazine *Synchro*, émission TV *warm-up*, formation continue, publicité sur le lieu de vente, réunions de déploiement, etc. La sécurité active et passive des véhicules est au cœur de l'argumentaire du réseau commercial. Renault prépare également des aides pédagogiques pour contribuer à une conduite auto responsable, ainsi qu'à une meilleure connaissance des systèmes de sécurité et aides à la conduite. Ces formations seront destinées en particulier aux managers grands comptes et aux personnes en contact avec les clients.

### Actions auprès des fournisseurs

Un nouveau critère de sélection des fournisseurs de logistique est introduit depuis 2006. Il s'agit du nombre annuel d'heures de formation par chauffeur. La création d'un groupe de travail sur ce sujet a en effet permis de souligner la très forte corrélation qui existe entre le nombre d'accidents de la route et le nombre d'heures de formation des chauffeurs.

### Actions auprès des clients flottes

Un programme de travail a également débuté pour développer et proposer une formation à nos clients pour leur réapprendre les bons gestes d'une conduite responsable. Cette formation sera également accompagnée d'un module de prise en main des systèmes de sécurité à disposition dans nos véhicules et de leur bon usage.

### Actions auprès des enfants et des jeunes : programme international « Sécurité pour tous »

Selon les estimations du LAB, la survenue des accidents corporels résulte dans 86 % des cas d'une défaillance du conducteur, en conjonction ou non de facteurs de risque associés à l'équipement de l'infrastructure ou aux conditions de circulation (58 %). Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour tous ».

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plus de 11 millions de jeunes avec 540 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans 10 pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde.

En France, Renault est également partenaire d'une autre opération de sensibilisation destinée aux jeunes de 15 à 16 ans avec la Gendarmerie, Groupama et Total : « 10 de conduite ». Cette opération permet aux jeunes, dans le cadre de leur collège ou lycée d'accéder pour la première fois à la conduite d'une voiture auto-école, sur une piste dédiée, et d'apprendre les fondements d'une conduite responsable.

Une réflexion plus vaste est en cours pour développer et assurer un *continuum* de formations aux jeunes depuis leur plus jeune âge, jusqu'à l'accession à la conduite.

### RENAULT – ACTEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE À L'INTERNATIONAL

L'importante expansion vers l'international que connaît Renault actuellement s'accompagne naturellement de la conception et de la commercialisation de véhicules qui répondent aux besoins et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe vers ses ingénieries décentralisées, transférant ainsi son savoir-faire et s'enrichissant de l'expertise locale que peuvent apporter les laboratoires et universités locales.

Alors qu'auparavant elle ne servait principalement qu'à la spécification sécuritaire des véhicules, l'étude des facteurs de risque dans les pays d'accueil permettra désormais à Renault d'y répondre à travers des programmes sociétaux ciblés. Pour la plupart, ces programmes se feront en collaboration avec les pouvoirs publics, des partenaires privés et la société civile.

### GRSP – GRIS

Dans le cadre d'un plan d'action élaboré à la suite du projet *Mobility 2030*, initié par le *Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, Renault s'est engagé à lutter contre l'insécurité routière dans les pays en voie de développement. Ces pays sont particulièrement exposés car les accidents de la circulation risquent d'augmenter fortement avec la progression de la mobilité.

Le *Global Road Safety Initiative (GRSI)* est un programme international de sécurité routière financé à la hauteur de 10 millions de dollars US par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Ford, GM, Honda, Toyota, Michelin et Shell). Il vise à développer, en accord avec les pouvoirs publics de certains pays émergents, des actions de sécurité routière, en particulier :

- l'édition de guides de bonnes pratiques routières ;
- l'ouverture de centres régionaux pour la formation et le transfert de connaissances en matière de sécurité routière ;
- l'aide financière à des actions locales dans ce domaine.

Cette initiative est placée sous la tutelle du *Global Road Safety Partnership (GRSP)*, un programme plus vaste de promotion de la sécurité routière, initié par la Banque mondiale et certaines grandes entreprises et dont Renault est également membre.

En 2009, le GRSI a continué le développement de ses activités dans l'ASEAN, en Chine et au Brésil. Au Brésil, depuis 2000, a été développée avec succès une approche intitulée *Pro-active Partnership Strategy (PPS)*, dont le but est de réduire à la fois les accidents et le nombre de tués et de blessés sur la route en construisant un partenariat entre autorités locales, grandes compagnies privées et ONG. Le PPS s'applique particulièrement aux cités de 100 à 600 000 habitants. Dans ces villes, les autorités travaillent particulièrement avec les écoles, les auto-écoles, les professionnels de la route et la police. Les messages transmis aux populations ont pour but un accroissement de leur vigilance, une meilleure protection des piétons et une conduite responsable et apaisée. Le volet éducatif est une première étape, la seconde est celle de l'application rigoureuse de la loi en matière de sécurité routière, ainsi que l'aménagement approprié des infrastructures. 18 villes dans cinq États fonctionnent actuellement selon ce schéma.

Lors de la première conférence ministérielle mondiale sur la sécurité routière qui a eu lieu à Moscou les 19 et 20 novembre 2009, Renault a confirmé son soutien au GRSI en renouvelant son engagement pour les cinq ans à venir.

### e-Safety, l'ambition européenne

La Commission européenne s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010.

Elle a lancé le forum *e-Safety* qui réunit des partenaires publics et privés et dont le but est d'accélérer le développement, le déploiement et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications, afin d'accroître la sécurité routière en Europe.

Aujourd'hui, le forum *e-Safety* est organisé autour de 10 groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un comité de pilotage dont Renault fait partie.

Les experts de Renault se sont investis dans les différents groupes de travail avec une mention particulière pour les groupes « Appel d'urgence » dont le but est de définir une stratégie intégrée pour un service d'appel d'urgence paneuropéen, « Interaction homme machine », « Information trafic temps réel » et « Véhicules intelligents », dont l'objectif est de promouvoir tous moyens électroniques contribuant à rendre les véhicules plus sûrs, plus intelligents et plus propres. L'*Electronic Stability Control System (ESC)* est sans doute l'équipement le plus efficace en termes de sécurité. Il deviendra obligatoire sur tous les véhicules à partir de 2012. De plus, depuis 2009, les constructeurs ne peuvent obtenir 5 étoiles pour un modèle testé par Euro NCAP que si l'ESC équipe au moins 85 % des véhicules vendus (90 % en 2010). Renault, ayant obtenu les 5 étoiles sur 12 de ses nouveaux modèles, sera très attentif sur cet équipement.



### 3.1.3 RENAULT ET SES PARTIES PRENANTES : UN DIALOGUE CONSTANT ET CONSTRUCTIF ✦

Dans le cadre de démarches plus globales et formelles de responsabilité sociale d'entreprise, soucieux des conséquences que peuvent avoir ses activités sur les populations et l'environnement, Renault prend en compte les attentes croissantes des parties prenantes avec lesquelles la Société entretient des relations afin d'assurer la crédibilité et la pérennité de sa démarche : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales et riverains, salariés, actionnaires, associations, organisations internationales, pouvoirs publics.

#### 3.1.3.1 LES CLIENTS ✦

Renault a fait le choix de réaffirmer une fois encore que l'homme est au cœur de ses préoccupations. Parce que l'homme est le vecteur de changement, Renault doit concevoir, fabriquer et vendre des produits qui répondent aux besoins de changement, voire, les anticipent. Ce n'est plus au monde de s'adapter à l'automobile, mais c'est à l'automobile de s'adapter à l'Homme. Telle est la vision de Renault : « Renault, entreprise innovante et proche des gens rend la mobilité durable accessible à tous. »

Renault veut rester une entreprise innovante, mais ne veut pas être une entreprise centrée sur la technique pour la technique. Renault veut être une entreprise centrée sur l'homme, qui met la technologie à son service et au service du plus grand nombre.

Enfin, le Groupe est le seul à proposer un *business model* permettant de rendre le véhicule électrique compétitif pour le client face à des véhicules traditionnels et ce, non seulement dans les pays matures, mais également pour des pays en développement, dans lesquels l'automobile, outil de liberté, est un symbole incontestable de progrès.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité :

- de l'histoire du Groupe ;
- de ses transformations et acquis récents ;
- de la conception qu'il a de sa responsabilité sociale.

Elle est le prolongement logique des 112 ans d'histoire de Renault, de son patrimoine, de son code génétique, de ce que nous sommes : une entreprise innovante, sociale et populaire, en phase avec la société.

#### LA SATISFACTION DES CLIENTS ✦

La satisfaction des clients passe avant tout par la qualité des produits et des services. Pour Renault, c'est une exigence constante et une démarche de progrès continu.

Pour améliorer la satisfaction des clients, Renault a déployé le Plan d'excellence Renault qui encadre l'ensemble des processus visant à mieux satisfaire tous les clients et à tout moment.

Ce plan repose sur 20 « essentiels » qui jalonnent le parcours du client en vente et en après-vente.

Les mesures sont régulières, enquêtes client-mystère, enquêtes téléphoniques internes réseau et constructeur. Renault est également sensible aux études externes multi-constructeurs et multi-pays. La mesure repose sur « le tout à fait satisfait » et sur le « taux de recommandation ».

Renault est également sensible aux incidents pendant la période de garantie. Tous les indicateurs aujourd'hui démontrent les progrès en matière de qualité et de fiabilité.

Le service de relation clients (200 personnes) est à l'écoute permanente des clients et officie sur le poste garantie pour les réclamations et sur l'ensemble des domaines vente et après-vente pour toute information produits et services.

Ces deux niveaux de contact permettent de remonter « la voix du client » vers l'amont de l'entreprise.

La certification ISO 9001 de la Direction commerciale France (DCF) et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client.

Un plan d'action est réalisé auprès des forces de vente du réseau Renault France pour améliorer la relation client dans les points de vente au travers de l'accueil client et de la standardisation des processus commerciaux.

Pour prendre en compte tous les aspects de la demande client, une politique de féminisation a été mise en place avec un objectif de 50 % de vendeuses dans le réseau Renault d'ici trois ans.

Pour répondre à la norme ISO 9001, le système de management de la qualité de la DCF s'appuie sur trois axes :

- orientation résolument client – de l'écoute à la satisfaction ;
- culture de la mesure des prestations centrées clients et de leur efficacité ;
- participation et engagement de chacun à l'amélioration continue et aux plans de ruptures identifiés.

#### OFFRE PRODUITS

Des véhicules écologiques, économiques et sûrs pour le plus grand nombre.

Voir le chapitre 3.1.2.3 Mobilité durable.



### ENGAGEMENT POUR UNE COMMUNICATION PUBLICITAIRE RESPONSABLE ◆

Renault soumet l'ensemble de ses projets publicitaires au conseil de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP – nouveau BVP). Renault a participé en 2009 à la rédaction de la nouvelle recommandation développement durable de l'ARPP.

Renault a signé en 2007 la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable initiée par l'Union des annonceurs (UDA). Dans le cadre de cette Charte, Renault a pris cinq engagements :

- inscrire l'ensemble de ses prises de parole externes dans le cadre de son code de communication responsable ;
- inciter les publics auxquels il s'adresse à des comportements responsables ;
- utiliser avec loyauté les données privées sur ses clients finaux dans sa démarche *marketing* et commerciale ;
- disposer d'un *process* interne validant les communications avant leur diffusion externe ;
- intégrer l'impact environnemental dans les critères de choix des supports de communication.

Dans cette optique, un programme de dématérialisation des supports à destination du réseau a été démarré, en mettant en place des espaces de partage électroniques *via* le *web*. Pour compléter cette économie de production de supports a été lancé un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable pour limiter les éléments jetables très consommateurs de papier.

En matière de protection du consommateur, notre mode de gestion des bases de données clients respecte strictement les critères imposés par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

### DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ POUR PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP PROPOSÉES PAR RENAULT

L'engagement de longue date en faveur du handicap a en effet permis à l'entreprise de développer une expertise unique sur le plan produit. À ce jour, Renault est le seul constructeur européen investi dans ce domaine d'activité et propose une offre large de transports de personne à mobilité réduite (Kangoo, Logan, Master, Trafic), d'aides à la conduite et au transfert.

**Renault Tech** est l'entité du groupe Renault qui conçoit, produit et commercialise des transformations de véhicules (aide à la conduite, aide au transfert, transport de groupes ou à destination des particuliers, ainsi que la location courte durée de véhicules adaptés au transport de fauteuils roulants).

Renault est le premier constructeur automobile au travers de Renault Tech à recevoir une homologation européenne pour un véhicule pour personne à mobilité réduite. Le Kangoo TPRM peut désormais être commercialisé dans l'ensemble de l'Union européenne, soit 27 pays.

Toutes ces transformations sont réalisées dans le respect des standards qualité du groupe Renault et la garantie des adaptations est identique à celle du véhicule de base. Voir le site [www.renault-tech.fr](http://www.renault-tech.fr).

**Conducteurs à mobilité réduite :** Renault a élaboré un logiciel destiné aux concessionnaires pour leur offrir une connaissance optimale des équipements et véhicules adaptés aux personnes handicapées. Renault s'investit plus largement dans l'aide aux conducteurs à mobilité réduite en publiant en France un guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et en participant en Angleterre à un système d'aide à la mobilité (cf. chapitre 3.1.2.2).

### 3.1.3.2 LES FOURNISSEURS ◆

Les fournisseurs sont des contributeurs essentiels au plan d'action Développement durable de Renault.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur la recherche permanente de performance. L'établissement de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, permet un dialogue permanent avec le fournisseur. Cette écoute renforcée optimise les réponses aux attentes mutuelles de Renault et du fournisseur, et favorise la mise en place rapide d'actions correctives quand des problèmes liés au développement durable surviennent.

À titre d'illustration de cette relation, Renault a développé un processus de progrès continu du fournisseur portant sur le produit et sa fabrication. Des outils structurés permettent d'améliorer en permanence le niveau de conformité dans les domaines sociaux et environnementaux.

### AU NIVEAU DU PROCESSUS DE FABRICATION

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Direction des achats s'est dotée d'un premier filtre qui consiste à n'admettre dans son panel que les fournisseurs engagés formellement dans le respect des principes de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de Renault, reposant essentiellement sur le travail issu des conventions internationales de l'OIT. La priorité est donnée au refus du travail des enfants, au refus du travail forcé et à la mise en place d'une politique continue d'hygiène, santé, sécurité et prévention des risques, compatible avec celle de Renault. À ce jour, tous les fournisseurs significatifs sont engagés.

Le niveau de conformité de nos fournisseurs dans le monde par rapport à ces standards est défini à partir d'auto-évaluations régulières des fournisseurs (700 en 2008/2009). Après concertation avec le fournisseur, des plans d'action sont mis en place en fonction des éventuelles non-conformités constatées (10 réalisés en 2009).

Les sites fournisseurs sont également évalués sur les aspects conditions de travail et environnement (320 depuis 2007) par le personnel de la Direction de la qualité de Renault. Les non-conformités majeures donnent également lieu à la mise en place de plans d'action en concertation avec les fournisseurs.

Enfin, des audits externes sont effectués sur les sites des fournisseurs en cas de détection de non-conformité critique.

### AU NIVEAU DU PRODUIT

Dès l'entrée au panel, Renault demande à ses fournisseurs un engagement sur le respect des législations environnementales en vigueur.

Les standards « substances et recyclage » (normes 00 10 040, 00 10 050, 00 10 060) aident les fournisseurs à anticiper les évolutions réglementaires, ceci à leur propre profit, celui de Renault et de l'environnement.

La mise à disposition d'*International Material Data System* (IMDS) facilite la déclaration des substances composant les pièces livrées par les fournisseurs. Il en va de même des listes de substances jointes aux appels d'offres qui demandent explicitement aux fournisseurs de documenter des solutions de substitutions avant que des réglementations éventuelles décident de l'interdiction d'utilisation de celles-ci.

Renault a également produit un important travail d'information et de formation des acheteurs ainsi qu'un accompagnement des fournisseurs à la nouvelle réglementation *Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals* (REACH) et aux modifications de la directive « fin de vie des véhicules » et en particulier sur l'exemption du plomb en 2008 et 2009. L'entreprise a notamment informé les fournisseurs lors des Informations fournisseurs Renault (IFR) trimestrielles, organisé une conférence regroupant 250 fournisseurs majeurs, distribué des guides d'aide au déploiement de REACH par les fournisseurs, etc.

Cette volonté de progresser dans le domaine du développement durable est traduite dans les processus achats de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) et les conditions générales d'achats.

Les résultats de Renault dans ce domaine sont le fruit du déploiement du plan d'action Développement durable, validé en novembre 2004 par le Comité de Direction achats : après une phase de mise en conformité, la Direction des achats de Renault est entrée dans une phase de performance sociale et environnementale, qui sera optimisée sur plusieurs années. Le but est de déboucher à terme sur la troisième phase de maturité en termes de développement durable : la Gouvernance.

### 3.1.3.3 LES SALARIÉS

Voir le chapitre social 3.2.3.3.

### 3.1.3.4 LES ACTIONNAIRES

En tant qu'entreprise responsable, Renault s'engage pour une relation de confiance auprès de ses actionnaires à travers un dialogue en toute transparence et une communication dans la durée.

Voir le chapitre 5.4.

### 3.1.3.5 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS ♦

Une association de qualité entre Renault et une institution ou association n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable.

Pour ce faire, la DRSE de Renault s'assure que les institutions et leurs projets soutenus à partir de 2010 remplissent certains critères comme :

- des institutions ayant prouvé leur légitimité et leur crédibilité (compétence, savoir-faire, etc.), respectant les codes de bonne conduite (y compris la transparence financière et en termes de gouvernance), rendant compte et optimisant rapport coût/impact ;
- des projets qui sont intégrés dans les quatre thématiques de l'entreprise.

Autrement, Renault est adhérent à :

- World Economic Forum : le WEF est une organisation internationale indépendante créée en 1971 et basée à Genève. Son but est d'améliorer les conditions économiques et sociales mondiales. Il est composé d'entreprises et travaille en collaboration avec des universitaires, des gouvernements, des représentants des religions, des ONG et des artistes ;
- Global Road Safety Partnership (GRSP) : voir chapitre 3.1.2.4 ;
- European Round Table of Industrialists (ERT) : forum réunissant 45 leaders industriels européens, véritable force de proposition dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance durable de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux national et européen. Renault est dans la plupart des groupes de travail d'ERT ;
- Entreprises pour l'environnement (EPE) : créée en 1992, EPE est une association française d'une cinquantaine de grandes entreprises de secteurs très variés : acier, agro-alimentaire, aluminium, automobile, chimie, ciment, énergie, gaz industriel, santé, travaux publics, verre, mais aussi assurances, banque, services de transport, de traitement de l'eau ou des déchets, telecommunications. Organisme de réflexion et d'échanges de bonnes pratiques sur les thèmes environnementaux du climat et de la santé, Renault participe activement aux groupes de travail de cette association dans les domaines du changement climatique et de la santé. Renault est membre fondateur et fait partie du Comité de direction d'EPE ;
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : association réunissant entreprises, syndicats, investisseurs, cabinets d'audit et ONG. Lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de développement durable. Renault a participé à de nombreux groupes de travail sur la diversité, les droits sociaux, et est particulièrement actif au sein du club achat de l'ORSE qui vise à échanger des bonnes pratiques sur les aspects sociaux et environnementaux de la fonction achat ;
- Institut de mécénat de solidarité (IMS) – Entreprendre pour la cité : association ayant pour vocation d'encourager les entreprises adhérentes à ouvrir de nouvelles voies de collaboration avec les acteurs de la cité en intégrant des démarches sociétales innovantes dans le cadre de leur politique de développement durable ;

- Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical) : depuis 1979, Admical est à la fois un carrefour de réflexion et de rencontre entre les différents acteurs du mécénat, une plateforme d'observation du mécénat d'entreprise unique en France, et un interlocuteur privilégié des entreprises, des porteurs de projets et des pouvoirs publics. Dans le cadre de son adhésion, Renault s'appuie sur l'expertise d'Admical et participe aux formations et aux réunions de groupe pour échanger et agir ensemble avec les autres entreprises adhérentes ;
- Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) : Renault est également représenté par le CCFA, auprès d'Airparif (association paraétatique chargée de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions) et de Bruitparif (observatoire du bruit en Île-de-France).

### 3.1.3.6 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Voir le chapitre 3.4.2.

## 3.1.4 LA PERFORMANCE DRSE : UNE ORGANISATION, UN PROCESSUS DE DÉCISION ET DES OUTILS D'INFORMATIONS ET DE SENSIBILISATION ♦

La performance DRSE repose également sur :

- des processus partagés, que Renault a établis dans le but de travailler plus efficacement et assurer une traçabilité ;
- une direction et un réseau (en France et à l'international) pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise et aussi pour irriguer la réflexion à travers les initiatives locales.

Après avoir fait valider la stratégie RSE de Renault par le Comité exécutif du Groupe (CEG), la DRSE a mis en place des ressources et moyens afin de communiquer à un périmètre élargi :

- présentation aux membres du Comité de direction et à tous les directeurs de l'entreprise ;
- mise en place d'un réseau RSE d'une centaine de salariés comme relais local en octobre 2009. Ces responsables qui sont rattachés à la DRH, à la DAP (affaires publiques) ou à la DCom locale(s), présents sur cinq continents et dans chaque établissement, vont fonctionner par une animation *corporate* de la DRSE et vont pouvoir s'appuyer sur la DRSE pour des actions avec des budgets associés ;

■ processus de décision/gouvernance :

- mandat du CEG,
- organe transversal de décision : *steering committee* de la RSE qui se réunit trois fois par an,
- *reporting* annuel au CEG et à l'AG.

La sensibilisation, l'information et l'implication des collaborateurs est un enjeu stratégique pour Renault. Le Président de Renault, Carlos Ghosn, a présenté la RSE comme un levier de la transformation de l'entreprise lors de l'*Open Forum* du 14 septembre 2009 en s'adressant à 80 000 salariés de Renault.

Moyens mis en œuvre : kit de déploiement, kit de communication, élaboration d'une formation *e-learning* diversité et RSE, kit de présentation, site *web* renault.com reformaté, création d'un portail RSE dans l'intranet, interventions à l'AG et à l'*Open Forum*, *newsletter*, etc.

## 3.2 PERFORMANCES SOCIALES

L'engagement et la compétence des collaborateurs de Renault sont la principale richesse de l'entreprise. Orientée sur leur développement, la politique Ressources humaines est déterminante pour la performance durable du Groupe. Elle est centrée sur trois fondamentaux :

- **développer l'engagement du personnel**, par le renforcement de la proximité RH, le développement d'un management de qualité et par la mise en place d'un système de reconnaissance de la performance lisible ;
- **contribuer à la performance du Groupe**, en préparant les compétences de demain et en renforçant la compétitivité ;
- **promouvoir une stratégie sociale**, facteur de cohésion et de solidarité dans un groupe mondial et multiculturel.

L'organisation des RH du Groupe est fondée sur deux principes simples :

- assurer une présence forte de la fonction RH auprès de chacun. Les responsables RH de proximité sont situés au plus près du terrain en appui des managers et à l'écoute des salariés ;
- renforcer l'action des RH dans la gestion des compétences avec une vision globale et internationale. C'est la mission des conseillers en développement des carrières et des compétences dans chaque fonction globale.

Ces deux dimensions, locale et globale, sont directement reliées à la Direction RH *corporate* qui regroupe les expertises des métiers RH et qui s'appuie sur des Directions RH dans chacune des Régions pour déployer la politique RH dans le monde entier.

Cette organisation est placée au service des trois priorités fixées à la fonction RH :

- porter l'efficacité de la fonction RH au niveau *world class*, en termes de coûts et de valeur ajoutée. La fonction RH travaille à améliorer son efficacité et la qualité de ses prestations auprès de ses clients pour se situer parmi les fonctions les plus performantes ;
- être vecteur d'un management de l'excellence, la qualité du management étant un élément clé de l'engagement du personnel et de la performance du Groupe. L'action des RH se focalise sur la mise en place d'un système de management Groupe, le *Renault Management Way*, dont le déploiement a commencé en 2009, et le développement de dispositifs d'animation et de formation ;
- mettre en place une gestion des RH homogène, cohérente et transversale au niveau mondial, au travers de politiques et de standards Groupe. C'est la mission des Directions RH mises en place en 2007 dans chaque Région : elles s'assurent d'une mise en œuvre homogène des politiques RH Groupe dans l'ensemble des entités et de leur bonne adéquation avec les besoins métiers.

Renault est classé parmi les plus performants par les principales agences de notation extra-financière (cf. chapitre 3.4). L'activité Ressources humaines contribue fortement à ces résultats.

### 3.2.1 DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

La motivation des collaborateurs repose sur la capacité du management à fédérer les équipes, à fixer à chacun des objectifs clairs, suivis et réalisables en contribution à la réussite du Groupe et à les accompagner. La reconnaissance de la performance représente un autre élément clé.

En 2009, dans un contexte de crise, la fonction RH de proximité, au plus près du terrain, a eu un rôle essentiel pour soutenir et accompagner les managers et favoriser l'écoute des salariés. Par ailleurs, l'action des RH s'est focalisée sur la poursuite de l'amélioration de la qualité du management avec la mise en place du *Renault Management Way*.

#### 3.2.1.1 RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DE CHAQUE COLLABORATEUR

Depuis 2007, les Ressources humaines du Groupe, en s'appuyant sur des responsables RH de proximité situés dans chaque établissement ou filiale, renforcent leur action sur le terrain en appui des managers et à l'écoute des salariés. Il s'agit de faire en sorte que chacun se sente soutenu au quotidien

et dans son développement de carrière. Il s'agit aussi d'accompagner les managers dans la gestion au quotidien de leurs équipes en les informant des règles, outils et méthodes RH du Groupe (entretiens individuels ou plans de promotion, par exemple) et en s'assurant du traitement équitable des collaborateurs dans le respect des règles et législations en vigueur. Rattachés au Directeur RH de l'établissement ou de la filiale, les responsables RH de proximité sont de véritables référents de proximité sur l'ensemble des questions RH : gestion de carrière, mobilité, formation, conditions de travail.

En 2009, l'enquête *Voice Of Customers*, enquête interne permettant de mesurer la satisfaction des salariés vis-à-vis de la fonction RH, a montré une augmentation de la satisfaction des salariés concernant la proximité (52 % de satisfaction, soit +14 points par rapport à 2008) et la réactivité (57 %, soit +12 points par rapport à 2008).

### 3.2.1.2 DÉVELOPPER LA QUALITÉ DU MANAGEMENT ✦

#### FORMATIONS INTÉGRATION ET MANAGEMENT

En 2009, les formations « Management » ont continué à être déployées dans le Groupe.

Elles se déclinent en deux modes :

- *corporate* : ce sont des formations à vocation générale destinées à développer principalement les compétences managériales ;
- *métier* : ce sont des formations conçues pour développer les compétences techniques propres aux différents métiers de l'entreprise.

Ces parcours sont complétés par des formations destinées aux cadres supérieurs et dirigeants.

En parallèle, une importante réflexion a été menée pour doter les managers du Groupe de plus de moyens pour comprendre et réaliser leur mission, tout au long de leur carrière.

À cet effet, Renault a déployé en 2009 dans l'ensemble du Groupe deux types de dispositifs :

#### Formation intégration : 1stSteps@RenaultGroup

L'objectif de ce dispositif intitulé « 1stSteps@RenaultGroup » est de favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs cols blancs au sein du Groupe, de développer une culture commune et un véritable sentiment d'appartenance au groupe Renault. Il est organisé en trois journées indépendantes :

- *Welcome Day* : accueil et découverte de Renault au sein de l'industrie automobile mondiale ;
- *Métier Projet* : découverte des différents métiers de Renault et leur contribution pour réaliser un véhicule ;
- *Enjeux et Stratégie* : connaître les grands défis de Renault pour les années à venir.

Remarque : chaque établissement Renault dispose d'un processus formalisé d'intégration des cols bleus. Pour certains d'entre eux, la journée *Welcome Day* pourrait également les concerner.

#### Formations management

S'adressant à l'ensemble des managers, le Renault Management Workshop Program met en main le référentiel de management du groupe Renault, le Renault Management Way.

La formation *Keys for New Managers* s'adresse plus particulièrement aux jeunes récemment promus managers.

Les principes directeurs des Formations management reposent sur un socle commun à tous les métiers sur lequel s'appuient les spécificités métiers/pays :

- un accompagnement des managers hiérarchiques et transversaux en fonction de leur niveau de responsabilité opérationnelle ;

- une pédagogie fondée sur l'interactivité et la valeur de l'exemple ;
- une transversalité et un renforcement des réseaux favorisés ;
- une pédagogie action utilisant plus largement les outils électroniques (*e-tools*) ;
- une évaluation à froid par les stagiaires et leur hiérarchie ;
- une architecture conçue pour un déploiement monde.

#### Le Renault Management Workshop Program

En 2009, le Comité exécutif a élaboré un nouveau référentiel de management : Renault Management Way. Ce référentiel a pour objectif de développer la qualité du management et l'engagement des salariés, pour une plus grande performance. Il intègre un certain nombre de valeurs communes et de bonnes pratiques managériales, que chaque manager doit appliquer au quotidien dans tout le groupe Renault.

Le Renault Management Workshop Program est un séminaire de 2 jours et demi en résidentiel qui permet de faire connaître et s'approprier le Renault Management Way. Il s'agit de donner à tous les managers, hiérarchiques et transversaux, les moyens d'exercer leurs rôles :

- de *leader* pour déployer la stratégie de l'entreprise ;
- de *coach* pour accompagner les collaborateurs ;
- d'éclairer pour guider les collaborateurs vers le futur et le progrès.

En 2009, le Renault Management Workshop Program a été déployé auprès de l'ensemble des niveaux CEG, CEG-1 et un grand nombre de CEG-2 dans tout le groupe Renault. Ce déploiement se poursuivra en 2010 à un plus grand nombre de managers dans les niveaux inférieurs.

#### La formation « Keys for New Managers »

En 2009, une formation a été mise en place pour tout collaborateur venant d'accéder pour la première fois au statut de manager. Cette formation mixte est constituée d'une journée en présentiel et de cinq modules *e-learning*. Elle a pour vocation d'accompagner le manager dans la prise de ses nouvelles fonctions. Elle est animée en interne par un chef de service pour la première partie de la journée et par un responsable RH pour la seconde partie. Il s'agit au cours de cette formation de repérer ce qui est attendu d'un manager en tant que responsable d'une équipe, responsable budgétaire et en charge de la gestion de ses ressources humaines.

#### ÉQUIPES DIRIGEANTES

Dans un contexte de forte contrainte budgétaire, les dispositifs de développement et de formation des équipes dirigeantes ont été centrés sur les priorités suivantes :

- le développement international :
  - participation accrue de stagiaires non français aux différents programmes : 25 % des participants au séminaire de formation des nouveaux promus cadres supérieurs étaient originaires des Régions hors France,
  - structuration d'un travail de détection et de développement des potentiels locaux avec les Directeurs du développement des carrières et des compétences ;



- l'accompagnement de prise de fonction des nouveaux dirigeants : à partir d'un travail de diagnostic, réalisé en interne, mise en place d'un plan de travail individualisé avec un *coach* externe ;
- la diversité :
  - développement de la participation des potentiels locaux aux formations *corporate* et aux programmes « *business school* »,
  - participation de femmes à haut potentiel à des programmes spécifiques de développement du *leadership*,
  - préparation d'un programme de formation des futurs dirigeants au management de la diversité (mise en place prévue en 2010) ;
- le management de la valeur : en 2009, mise en place d'un nouveau programme pour les hauts potentiels dédié au management de la valeur.

Il s'agit, à partir d'une révision des outils de base de suivi et de mesure de la performance économique, d'amener les participants à acquérir une vision systémique de la création de valeur. Les participants bénéficient d'un accompagnement individualisé par un dirigeant de la fonction gestion.

## COACHING

Pour accompagner le management dans l'amélioration de ses pratiques, des dispositifs de *coaching* individuels ou collectifs ont par ailleurs été développés auprès des Comités de direction soucieux de faire progresser leur qualité managériale. Le travail sur le développement des relations de coopération, ou de gestion des situations complexes, est réalisé au travers d'ateliers du management.

### 3.2.1.3 METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE

#### ÉVALUATION : L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien individuel est pour Renault un moment privilégié d'échange et de dialogue entre le collaborateur et son manager direct. C'est un acte de management majeur qui permet de faire un bilan de l'année écoulée, d'échanger sur les perspectives de carrière et les aspirations du collaborateur, de définir clairement les objectifs de l'année à venir et d'expliquer leur contribution à la performance de l'entreprise, de formaliser les demandes de formation.

Il permet de cibler la contribution de chacun aux priorités du Groupe et de centrer l'évaluation sur des objectifs clairs et mesurables.

L'évaluation de la performance consiste à faire un constat factuel de l'atteinte des objectifs et apprécier la façon dont les résultats ont été obtenus en s'appuyant sur des critères précis (compétences métiers, attitudes professionnelles et compétences managériales pour les encadrants).

Au cas où l'atteinte des résultats est inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Par ailleurs, le lien entre l'évaluation de la performance et le plan de promotion (changements de position ou de coefficient, révisions du forfait/salaire de base, primes le cas échéant) est cohérent. Le plan de promotion tient compte du constat de l'atteinte des objectifs et de la façon dont les résultats ont été obtenus.

Chaque année, la campagne d'entretiens individuels est déployée par la fonction RH auprès des managers. Un guide pratique explicitant toutes les rubriques est mis à la disposition de tous. Des formations pratiques à la conduite de ces entretiens sont également proposées.

Une analyse détaillée de la qualité des entretiens individuels a permis, en 2009, d'améliorer encore le processus et les supports mis à disposition des managers. Une note appelée QEI (qualité de l'entretien individuel) a été calculée pour toutes les Directions du Groupe.

## RÉTRIBUTION

### Évolution des rémunérations

En 2009, face à une situation de sous-activité, la priorité de Renault a été de préserver l'emploi et de protéger les salariés des pertes de revenus liées au chômage partiel.

En ce qui concerne les salaires, Renault s.a.s. n'a pas procédé à une augmentation générale des salaires.

Pour autant un budget de 0,5 % de la masse salariale a été consacré aux mesures individuelles, et notamment aux promotions pour toutes les catégories de populations.

97 % des APR et 49 % des ETAM ont bénéficié de mesures individuelles (augmentations individuelles ou ancienneté).

S'appuyant sur les principes de solidarité et d'équité, le Contrat social de crise (cf. encadré dans le chapitre 3.2.2.2) a offert à chaque collaborateur la possibilité de maintenir sa rémunération nette pendant les jours de chômage partiel et a permis de maintenir l'équivalent de 5 000 emplois.

À l'international, les politiques de rémunération ont également été ajustées pour tenir compte de la situation économique de chaque pays et des perspectives « business » de chacune des entités.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 2.4.

### Primes de performance

Le système de primes de performance *corporate* est fondé sur la stricte atteinte des objectifs annuels (collectifs et individuels). Il est déployé sur l'ensemble des managers du Groupe jusqu'au niveau Comité exécutif moins 3.

En 2008, en raison de la situation économique, les objectifs Groupe définis en début d'année n'ont pas été atteints. Aucun versement n'a donc été effectué en 2009, au titre de l'exercice 2008.



### 3.2.1.4 INTÉRESSER À LA PERFORMANCE DU GROUPE ♦

#### INTÉRESSEMENT

Renault applique une politique d'intéressement des salariés qui comprend une contribution aux résultats financiers et peut aussi prendre la forme de versements au titre de la performance locale.

Le 18 décembre 2007 a été signé par quatre organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC) un accord auquel ont adhéré la plupart des établissements français. Il comprend :

- le maintien des intéressements locaux, assis sur la performance des établissements ;
- une partie assise sur le résultat financier du Groupe.

Cet accord est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Les résultats financiers de 2008 ont entraîné une baisse significative de l'intéressement aux résultats financiers, versé en 2009. Le Conseil d'administration a décidé le versement d'un supplément d'intéressement.

En revanche, les résultats des accords locaux d'intéressement aux performances des établissements ont été stables sur l'exercice 2009.

Au cours des trois derniers exercices, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

Année	MONTANT CUMULÉ (en millions d'euros)
2007	206,99
2008	186,8
2009	56,1

Les données ci-après concernent le Groupe :

	COMPOSITION DU FCPE	NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31 DÉCEMBRE 2009	ACTIF (en millions d'euros)	PERFORMANCE 2009 (en %)
Fonds Actions Renault <sup>(1)</sup> <sup>(4)</sup>	Près de 100 % actions Renault	44 551	239,6	+95,4
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	13 115	4,3	+95,5
Fonds Renault Italia <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	155	0,6	+96,5
Impact ISR Performance <sup>(4)</sup>	100 % actions européennes	5 796	27,2	+27,77
Impact ISR Équilibre <sup>(4)</sup>	50 % actions diversifiées 50 % obligations	12 553	126,7	+18,98
Impact ISR Rendement Solidaire <sup>(4)</sup>	30 % actions diversifiées 30 % obligations 30 % monétaires 10 % solidaires	1	Création au 1 <sup>er</sup> décembre 2009	+10,10
Expansorcompartiment 3 <sup>(4)</sup>	95 % obligations diversifiées	10 435	83,1	+6,90
Fructi ISR Sécurité <sup>(4)</sup>	100 % monétaire	4 276	19,6	+0,78

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

#### ACTIONNARIAT ET ÉPARGNE SALARIALE

La loi de modernisation de l'économie promulguée le 4 août 2008 a invité les employeurs offrant un plan d'épargne à leurs salariés à rajouter un fonds solidaire dans la gamme de fonds proposés avec une échéance au 31 décembre 2009. Le fonds « Impact ISR rendement solidaire » de Natixis Interépargne a donc été retenu en accord avec les partenaires sociaux et introduit au plan d'épargne par avenant en date du 14 octobre 2009.

Renault dispose d'un plan d'épargne Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 %. Ce PEG est désormais composé de cinq Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et d'un FCPE investi en titres de l'Entreprise (action Renault code ISIN FRO000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (Investissement socialement responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du gouvernement d'entreprise. Ces six fonds sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2009, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 4,45 millions d'euros (en diminution de 90 % par rapport à 2008), dont 66,5 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2009 est de 496,2 millions d'euros.

### INNOVATION PARTICIPATIVE

La volonté d'associer l'ensemble des personnels à une démarche d'innovation participative est ancrée depuis plus de 20 ans dans la culture Renault. Mais, au sein du Groupe, cette démarche va bien au-delà du simple outil.

Le développement des idées concrètes de progrès (ICP) s'appuie sur une démarche complète de management des idées articulée notamment autour d'une organisation, du développement d'une culture de l'innovation et d'un système de valorisation et de reconnaissance.

Cette démarche repose sur des fondamentaux communs à tout le Groupe, garantissant une véritable cohérence d'ensemble et des marges de manœuvre prenant en compte la diversité des cultures, des lois et des règles des pays.

Demander leurs idées aux collaborateurs, les impliquer dans la stratégie de Renault et les valoriser en reconnaissant leurs contributions créent des effets bénéfiques sur :

- la performance durable ;
- le renforcement de l'engagement des collaborateurs ;

- l'amélioration de la qualité du management.

Renault a poursuivi en 2009 cette démarche avec la consolidation de son déploiement en Russie, en Argentine, en Roumanie et en Corée.

Sur un périmètre de 89 780 personnes en 2009 (contre 87 000 en 2008), Renault a :

- atteint un taux de participation de 62 % (58 % en 2008) ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 2,2 mois (1,7 mois en 2008) ;
- généré des économies de 128 millions d'euros, soit 1 427 euros en moyenne par personne (107 millions d'euros, soit 1 252 euros en moyenne par personne en 2008) ;
- enregistré 4 ICP par personne sur l'année (3,7 ICP en 2008).

En 2010, Renault prévoit de poursuivre l'harmonisation de la démarche d'innovation participative dans toutes les régions du monde où elle est déployée.

## 3.2.2 CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DU GROUPE ♦

Contribuer aux performances du Groupe, c'est découvrir et développer les talents fondamentaux à la performance de Renault. En 2009, les Ressources humaines ont également conduit des politiques destinées à renforcer la compétitivité du Groupe et agir sur leur propre performance par une standardisation croissante et une confrontation avec les meilleurs.

### 3.2.2.1 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

#### INTERNATIONALISATION ET ANTICIPATION

L'Automobile est une industrie faisant appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence mondiale et globale.

Le développement des compétences est identifié comme un facteur essentiel de la croissance internationale du groupe Renault et un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

Les métiers et les compétences évoluent avec les changements technologiques, les innovations, l'environnement sociétal et économique, la réglementation, les marchés.

Le programme Compétences Renault a créé une dynamique durable pour anticiper les évolutions des métiers et leurs impacts sur les compétences.

#### COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ET PLANS D'ACTIONS ASSOCIÉS

Le management des compétences porté par le programme Compétences est une démarche intégrée, déclinée de la stratégie d'entreprise :

- trouver et intégrer de nouvelles compétences au bon moment et au bon endroit ;
- former pour développer en alignant l'offre de formation sur la stratégie et les besoins des métiers et en faisant du *e-learning* un axe de développement prioritaire pour la formation ;
- rendre visible les parcours de carrière ;
- valoriser l'expertise en identifiant les domaines d'expertises stratégiques et en intégrant l'expertise dans la gestion de carrière.

Le programme Compétences Renault est un soutien solide et cohérent à la croissance et au développement international du Groupe grâce, dans le cadre des fonctions globales, à l'identification des compétences critiques et la mise en place des compétences nécessaires partout où Renault est implanté.

Il favorise une alliance forte entre la fonction RH et les managers opérationnels, qui travaillent ensemble sur l'adaptation des compétences.

48 pilotes de compétences, nommés par le Président, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un conseiller métier et d'un conseiller en développement de carrières et compétences.

Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et critiques à mettre sous contrôle, ainsi que les compétences nouvelles à acquérir pour accompagner le développement international de l'entreprise.

Après sept années de fonctionnement, tout en maintenant les acquis méthodologiques et les processus d'analyse qui ont fait leurs preuves et en s'appuyant sur le réseau des 48 pilotes de compétences, le programme Compétences et expertise stratégique Renault (CES) a fait l'objet en 2009 de quelques aménagements :

- création d'un Comité directeur du programme, structure d'analyse et de décision sur la criticité des compétences remontée par le réseau de pilotes. Ce Comité valide les plans d'action attachés aux compétences les plus critiques et en assure un suivi opérationnel. Le programme CES en assure la structuration et l'animation méthodologique ;
- évolution du traditionnel rapport d'étape par analyse approfondie des risques et enjeux liés aux compétences « faibles ou manquantes ». Définition de plans d'action pour les compétences classées en criticité forte (KO) et suivi de ce plan avec parrainage par un membre du Comité directeur.

Exemples de sujets retenus en avril 2009 :

- développer la compétence électrotechnique,
- développer la compétence sûreté de fonctionnement des systèmes,
- développer la compétence commercialisation du véhicule électrique dans le réseau.

Pour lever la criticité des compétences, les leviers d'actions sont articulés autour de quatre dimensions :

- formation : pour construire la compétence en interne sur son poste ;
- parcours de carrière : pour construire la compétence en interne en dynamique par expérience ;

- recrutement : pour construire la compétence avec l'externe et notamment le partenariat écoles ;
- levier métier : pour construire la compétence par des actions de *benchmarking*, de standardisation, de déploiement de processus, etc. ;
- définition, lancement et mise en place d'une « filière experts » basée sur une cartographie de Domaines d'expertises stratégiques (DES) issue de celle de Nissan et validée en NAC (*Nomination Advisory Council*) le 10 juin 2009. 57 DES sont donc désormais créés dont 15 prioritaires pour 2010.

Exemples de DES prioritaires :

- *Catalyst Engineering*,
- *CO<sub>2</sub> and Environmental Vehicle Technology*,
- *Electric Powertrain System Technology* ;
- les 13 premiers experts leaders ont été nommés au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### 3.2.2 CONDUIRE UNE POLITIQUE D'EMPLOI ♦

#### EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT

Au 31 décembre 2009, les effectifs du groupe Renault se répartissent ainsi (hors effectifs Casa – Cessation d'activité des salariés âgés) :

#### Effectifs du Groupe par branche au 31 décembre 2009

	2009	2008	2007	% VAR. 2009/2008
Automobile	118 477	125 992	127 069	-6,0
Financement des ventes	2 945	3 076	3 110	-4,3
<b>TOTAL</b>	<b>121 422</b>	<b>129 068</b>	<b>130 179</b>	<b>-5,9</b>

Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de +50 personnes en 2009. Elles concernent :

- des sociétés nouvellement consolidées : +97 personnes ;
- la sortie du périmètre de consolidation de Dacia Consulting, RCI Finance SK S.R.O., Overlease Italle SRL : -47 personnes.

À périmètre constant par rapport à 2008, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2009 à 121 372.

## Répartition des effectifs du Groupe par zone géographique et par profil au 31 décembre 2009

	EFFECTIFS	% POIDS RELATIF DANS LE GROUPE	% PART DES COLS BLEUS	% PART DE FEMMES
France	55 035	45,3	39,9	16,7
Europe (hors France)	21 598	17,8	53,2	17,4
Euromed	25 538	21,1	67,4	25,1
Eurasie	2 565	2,1	55,7	31,2
Asie-Afrique	7 080	5,8	45,2	5,6
Amériques	9 606	7,9	61,8	9,2
<b>TOTAL</b>	<b>121 422</b>	<b>100</b>	<b>50,4</b>	<b>17,7</b>

Pour l'année 2009, le *turn-over* du Groupe s'élève à 6,6 %.

Il se calcule ainsi (sur l'effectif en contrat à durée indéterminée) : (total des entrées 2009 + total des sorties 2009)/(2 x effectif moyen).

Au total, les effectifs du Groupe se réduisent de plus de 7 600 personnes en 2009. Cette réduction s'inscrit dans l'objectif du programme d'ajustement des effectifs annoncé dans les Régions France et Europe.

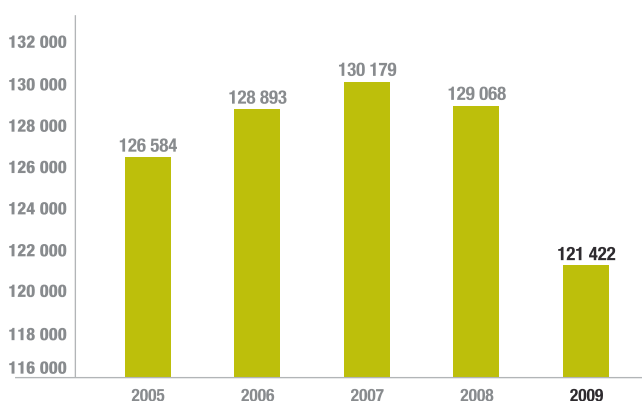
La part des femmes dans les effectifs du Groupe gagne 0,8 point en 2009. Cette progression est particulièrement sensible en France avec une évolution de 1,2 point qui s'explique par une adhésion plus importante des hommes au Projet Renault Volontariat.

La part des cols bleus dans le Groupe augmente également (+1,7 point).

Cette évolution intervient en France (+2 points), compte tenu de la réduction des effectifs de structure (majoritairement des cols blancs) opérée en 2009.

En Amériques, l'augmentation est particulièrement sensible (+5,2 points) directement liée à l'augmentation des effectifs Fabrication au Brésil.

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS – GROUPE RENAULT



## PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ

En 2009, la poursuite de la crise économique mondiale a contraint Renault à adapter ses activités de production et sa politique d'emploi afin de préserver sa compétitivité et sa capacité de développement sur le long terme.

Le volet emploi du plan d'action mis en œuvre par Renault comporte :

- structurellement :
  - une contribution à la réduction des coûts de structure de 10 %, avec notamment un plan de départs en Europe (octobre 2008-juin 2009) ;
- conjoncturellement :
  - la poursuite du gel des recrutements en Europe initié fin 2008,
  - la réorganisation des sites de production pour s'adapter à l'évolution des marchés, avec le passage à une équipe à l'usine de Sandouville réalisé fin 2008, en raison de la baisse des ventes des berlines du segment M2 en Europe et l'adaptation des activités de Renault Industrie Belgique courant 2009,
  - le recours à des dispositifs de chômage partiel dans la plupart des Régions (Europe, Euromed, Asie-Afrique et Amériques en début d'année) pour adapter l'activité à la demande locale et la mise en place du contrat social de crise en France pour préserver l'emploi et les compétences,
  - la conclusion avec les partenaires sociaux espagnols (UGT, CCOO et CCP) du Pacte pour l'emploi chez Renault Espana qui prévoit pour une période de quatre ans (2010-2013) le maintien de l'emploi en production, en lien avec les programmes industriels, en contrepartie d'une modération salariale et d'une flexibilité accrue en matière de temps de travail.

Le programme d'ajustement des effectifs mis en place au quatrième trimestre 2008 après une phase de concertation avec les instances de représentation du personnel, s'est poursuivi, comme cela était prévu jusqu'à la fin du mois de juin 2009 (avril en France). Il s'agissait de répondre à un besoin de réajustement structurel du groupe Renault face à la situation du marché automobile mondial.

Sur un périmètre incluant la quasi-totalité des entités du Groupe, ce plan s'adressait exclusivement aux effectifs de structure (tout le personnel non directement lié à la production ainsi que les cols blancs directement liés à la fabrication en usine).

Toutefois, et afin de permettre le passage à une équipe à Sandouville dans les meilleures conditions pour les collaborateurs, le plan de départs volontaires était également ouvert au personnel de fabrication sur ce site.

Plus de 7 000 personnes ont quitté le Groupe en Europe, dont 4 450 au titre du Projet Renault Volontariat en France.

Par ailleurs, la conjoncture économique a contraint le groupe Renault à poursuivre en 2009 le gel des recrutements initié fin 2008.

Le faible niveau d'activité induisait une prévision moyenne de 44 jours non travaillés dont 32 au titre du chômage partiel sur l'ensemble des sites de production en France et 19 jours de chômage partiel dans les sites tertiaires. Afin de limiter la baisse de revenu liée au chômage partiel, Renault a mis en place le 1<sup>er</sup> avril 2009 un Contrat social de crise, négocié avec les partenaires sociaux. Basé sur des principes de solidarité et d'équité, le Contrat social de crise a permis à chaque catégorie de salariés de pouvoir maintenir sa rémunération nette jusqu'à 100 %.

Le Contrat social de crise a ainsi couvert près de 80 % des jours chômés et près de 31 000 personnes en ont bénéficié pour au moins une journée chômée.

En complément de ces mesures, les actions de rééquilibrage des effectifs entre établissements se sont poursuivies en 2009 pour limiter les effets de la sous-activité des sites industriels en réduisant notamment le recours au chômage partiel. En France, les prêts de personnels aux établissements ayant exprimé un besoin ont concerné plus de 2 000 personnes sur l'année.

Au total en 2009, on estime que ce sont de l'ordre de 5 000 emplois qui ont pu être préservés en France grâce à ces dispositifs.

### PROJET RENAULT VOLONTARIAT CHEZ RENAULT S.A.S.

Dans le cadre du plan de réduction des frais de structure, le Projet Renault Volontariat (PRV) s'était fixé comme objectif de permettre aux salariés qui le souhaitaient de quitter l'entreprise pour mettre en œuvre un projet professionnel ou personnel, en bénéficiant de mesures d'accompagnement individuel et d'aides financières. Comme son nom l'indique, le PRV était fondé uniquement sur une démarche volontaire des salariés.

Au total, près de 4 600 salariés de Renault s.a.s. ont adhéré au PRV, dont 1 300 à l'usine de Sandouville.

#### Deux types de mesures proposées :

- des mesures d'accompagnement au départ de l'entreprise dans le cadre :
  - d'un projet professionnel ou personnel,
  - d'un départ volontaire à la retraite,
  - d'un congé de reclassement,
  - d'une aide de retour au pays,
  - des aides de différentes natures pour la création d'entreprise ;
- des mesures permettant d'aménager le temps de travail, de prendre un congé de longue durée ou de favoriser la mobilité géographique.

#### Un accompagnement proche et professionnel

Des Espaces Conseil au sein de chaque établissement, un site Internet dédié et un numéro de téléphone vert permettaient au salarié de se renseigner sur les différentes mesures et de prendre rendez-vous avec des conseillers (équipes mixtes composées de conseillers issus de cabinets extérieurs et de conseillers internes Renault).

#### Des mesures spécifiques pour les salariés de l'usine de Sandouville

Il s'agissait principalement d'un renforcement des mesures prévues dans le cadre du PRV (majoration des montants versés, renforcement des aides à la mobilité) et de la mise en place d'un principe de solidarité visant à stimuler la mobilité géographique entre Sandouville et les autres sites industriels.

Ce principe visait à faciliter le reclassement des salariés de Sandouville sur d'autres sites dans lesquels la main-d'œuvre directe n'était pas concernée par le PRV. Ainsi, les mesures de départs volontaires étaient étendues aux salariés directement liés à la fabrication d'autres sites industriels sous réserve que leur départ donne lieu à un remplacement par un salarié de fabrication de Sandouville.

Au total, 1 300 personnes à Sandouville ont adhéré au PRV dont 420 dans le cadre d'une mobilité de Sandouville vers un autre site de production en France.

### PRÉSERVER L'EMPLOI : LE CONTRAT SOCIAL DE CRISE (RENAULT S.A.S.)

En raison de la conjoncture économique de 2009, Renault s.a.s. a dû recourir à du chômage partiel (32 jours en moyenne dans les sites industriels et 19 jours dans le tertiaire).

Afin de limiter la perte de revenus liée au chômage partiel, Renault a négocié un accord avec les partenaires sociaux, le Contrat social de crise. Celui-ci, signé par quatre organisations syndicales partenaires (FO, CFE-CGC, CFDT, CFTC) a été mis en place au 1<sup>er</sup> avril 2009, dans le cadre d'une convention avec l'État.

Le Contrat social de crise a permis à chaque salarié de maintenir sa rémunération à 100 % pendant les jours chômés par la mise en œuvre de principes de solidarité et d'équité au sein de l'Entreprise :

- solidarité : toutes les catégories de personnel chôment et la contribution des cadres et ETAM au forfait permet de maintenir la rémunération des APR et ETAM non forfaités ;
- équité : toutes les catégories sont associées au maintien de leur rémunération par la contribution équivalente : non-acquisition ou rachat d'un jour de capital temps individuel pour cinq jours chômés (un pour 10, suite à l'avenant du 1<sup>er</sup> juillet 2009).

Concrètement, avec ce dispositif, l'État contribue pour un tiers dans l'indemnisation du chômage partiel, Renault pour un tiers et le salarié pour un tiers.

En contrepartie de la contribution renforcée de l'État dans l'indemnisation du chômage partiel, Renault s'est engagé à maintenir les emplois concernés pendant la durée prévue par la convention conclue avec l'État.

.../...

.../...

**Contribution des salariés :**

- les cadres et ETAM au forfait, dont la valeur nette de la partie fixe du salaire doit conventionnellement être maintenue à 100 %, contribuent à un fonds de gestion de crise (mis en place par l'accord) par la non-acquisition d'un jour de capital temps individuel (CTI) pour cinq jours chômés ;
- les APR et les ETAM non forfaités peuvent également bénéficier du maintien de leur salaire mensuel net à 100 %, grâce à un complément apporté, d'un côté, par le fonds de gestion de crise (alimenté par les CTI des cadres et ETAM au forfait), et de l'autre, par le rachat, au volontariat, d'un jour de CTI pour cinq jours chômés.

Au mois de juin 2009, une convention a été conclue entre l'État et l'Unedic prévoyant l'intervention de cette dernière dans l'indemnisation du chômage partiel. Renault, en concertation avec les organisations syndicales, a donc mis en place un avenant au Contrat social de crise, qui a permis de limiter la contribution des

salariés à un jour de CTI pour 10 jours chômés (vs un jour pour cinq précédemment). Cet avenant a pris effet au 1<sup>er</sup> juillet 2009.

Les périodes chômées ont été mises à profit pour former les salariés et assurer le maintien et le développement des compétences. Ainsi, Renault a intensifié son plan de formation 2009 en mettant en place des formations pendant les jours chômés.

En région parisienne par exemple, l'ensemble des salariés a bénéficié de trois jours de formation, dans le cadre de l'Université d'Automne Renault (cf. chapitre 3.2.2.4).

**LE CONTRAT SOCIAL DE CRISE EST PROLONGÉ EN 2010**

Compte tenu des perspectives d'activité en France pour 2010 qui restent à un niveau comparable à celui de 2009, le Contrat social de crise a été reconduit pour l'année 2010. Ce nouvel accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) le 17 décembre 2009.

**ACCOMPAGNER LA CROISSANCE À L'INTERNATIONAL**

En 2009, en raison de la crise économique mondiale, les mouvements d'effectifs se sont ralentis dans les autres régions du monde. Le recrutement a été moindre en Euromed, Eurasie, Amériques et Asie-Afrique alors que dans le même temps le *turn-over* ralentissait. Au global, l'effectif de ces Régions n'a connu que de légères évolutions par rapport à la situation de fin 2008.

Pour soutenir le recrutement, Renault s'appuie sur une équipe de recrutement mobilisée au travers de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'études à des étudiants étrangers, de l'accueil des stagiaires d'origine étrangère (37 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et 49 VIE (Volontariat international en entreprise) répartis dans 14 pays.

Le site Internet institutionnel de Renault, [www.renault.com](http://www.renault.com), permet de consulter une sélection d'offres, actualisées périodiquement, de déposer des candidatures en ligne et de s'informer sur les métiers du Groupe. En France, plus de 1 250 offres de stages ont été publiées en 2009 générant près de 9 500 candidatures. Par ailleurs, l'utilisation d'une plate-forme unique de gestion et traitement des candidatures *via* un progiciel mis en place mi-2008, contribue à accroître la performance des équipes de recrutement en termes de coûts-qualité-délais et à améliorer la qualité de service aux clients tant internes (managers et fonction RH) qu'externes (candidats et partenaires recrutement).

Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages RH de chaque pays afin de consulter les offres d'emploi locales.

**COOPÉRATION AVEC LE SYSTÈME ÉDUCATIF ET PROFESSIONNALISATION DES JEUNES**

En amont du recrutement, Renault met en place une politique spécifique destinée à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du Groupe et la professionnalisation des jeunes.

Renault collabore activement avec les instances éducatives. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques à destination des personnels de l'Éducation nationale (inspecteurs de l'Éducation nationale, chefs d'établissement d'enseignement, conseillers d'orientation/psychologues, professeurs principaux de collèges et de lycées, professeurs de technologie de lycées et d'universités).

Renault est également en relation étroite avec un grand nombre d'écoles d'ingénieurs/de management et d'universités sur des actions de partenariat très diversifiées (stages de fin d'études, apprentissage bac +5, parrainage d'options, participation aux jurys de sélection, programme Phénix, participation aux Conseils d'administration et/ou pédagogique, projets de recherche, implication dans certaines chaires ou fondations, formation continue, etc.) (cf. chapitre 3.1.2.1).

En outre, Renault a versé en 2009 à plus de 500 écoles en France la taxe d'apprentissage à hauteur de 10,6 millions d'euros.

**Accueil de jeunes**

En 2009, Renault a conduit une politique dynamique de formation professionnelle à destination des jeunes, et affiche ainsi sa volonté d'en accueillir un plus grand nombre, dans le respect de l'égalité des chances. Cette ouverture a pour objectif de continuer à développer la connaissance des métiers de l'entreprise.

**Sensibilisation aux métiers de l'Automobile**

L'information des jeunes sur la variété des métiers de l'Automobile représente un deuxième levier d'action pour susciter des vocations et les inciter à s'engager dans la voie des études scientifiques et techniques.



Renault a signé en France la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, et a décidé de soutenir des actions en faveur de la découverte de ses métiers et tout particulièrement :

- depuis 2007, « Course en Cours », Grand Prix des Collèges & Lycées : ce projet pédagogique repose sur une démarche originale, qui associe dans un même projet collèges, lycées, universités et entreprises. Son challenge : faire concevoir, valider, fabriquer et promouvoir une mini-formule 1 par des collégiens et lycéens (garçons et filles) issus des milieux sociaux et culturels les moins favorisés. Le tutorat par les étudiants du Supérieur permet aux jeunes de se projeter dans l'avenir, de découvrir les réalités professionnelles et de construire un projet personnel ;
- en 2008, la création par le lycée Henri IV (Paris) d'une classe préparatoire aux études supérieures offrant à des élèves boursiers les meilleures chances de réussite aux concours des grandes écoles les plus sélectives. Le lycée Henri IV offre à Renault l'opportunité de parrainer une promotion pendant trois ans et à des cadres de l'entreprise, tuteurs de cette promotion, de soutenir avec enthousiasme les jeunes en leur proposant leur aide (visites de sites, appui en cas de besoin d'informations, de support, etc.) ;
- en 2009, Renault a engagé un nouveau partenariat avec « Un Avenir Ensemble », projet de parrainage de jeunes lycéens ou étudiants méritants issus de milieux défavorisés, lancé à l'initiative du Grand Chancelier de la Légion d'Honneur, le général Kelch. Un Avenir Ensemble vise à l'accompagnement de jeunes méritants dans leur parcours d'études par des collaborateurs de grandes entreprises. Les jeunes sont sélectionnés conjointement par l'Association et par l'Éducation nationale sur un double critère : leurs résultats scolaires, comportement, motivation et la précarité de leur environnement (ressources financières limitées, faible ouverture sociale et culturelle). Ainsi 13 collaborateurs de Renault parrainent 13 jeunes. Leur mission : écouter, informer et conseiller le jeune dans la définition de ses orientations et la réalisation de ses objectifs, le soutenir dans ses efforts, l'appuyer dans sa démarche de progression, répondre à son manque de connaissance/compréhension des milieux extérieurs, analyser ses difficultés. Cette mission est assurée à l'extérieur de l'environnement habituel du « filleul » et en liaison très étroite avec la famille et un référent pédagogique désigné par l'établissement scolaire.

En 2009, le Groupe a par ailleurs participé à de nombreux forums dans le monde dont 15 forums Grandes Écoles/Universités en France.

Pour en savoir plus sur l'engagement de Renault dans la formation des jeunes faiblement qualifiés, se reporter au chapitre 3.1.2.2 de la RSE.

### 3.2.2.3 RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ INTERNE

#### ÉVOLUTIONS ET PARCOURS PROFESSIONNELS

Dans un environnement en constante mutation, ce sont les parcours professionnels qui permettent, par l'addition d'expériences, de construire et développer la compétence dans le temps.

Le groupe Renault conduit une politique d'évolution professionnelle pour disposer en permanence des compétences dont il a besoin et motiver les salariés en enrichissant leurs parcours professionnels. Dans cet esprit, Renault privilégie les possibilités de mobilité interne, avant d'envisager des recrutements externes dans un processus piloté par le management et la fonction RH.

En janvier 2009, la politique de mobilité interne a été précisée afin de raccourcir les délais de pourvoi des postes et de renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de la fonction RH auprès des collaborateurs.

Cette politique de mobilité vise à équilibrer les besoins de l'entreprise tout en prenant en compte les aspirations des collaborateurs dans un processus piloté et connu de tous. Le support de Ressources humaines proactives et garantes de l'équité est un élément clé de la mise en œuvre de cette politique.

La mobilité interne s'appuie sur l'entretien individuel, prolongé lorsque l'échéance de mobilité est proche par un entretien d'orientation professionnelle et de mobilité entre le salarié et son RH de proximité au cours duquel le salarié échange avec son RH sur ses aspirations et les opportunités de carrière. Le Comité de carrières met ensuite en œuvre la mobilité du salarié, pilotée par les RH qui accompagnent le collaborateur jusqu'au pourvoi de son nouveau poste.

Des outils sont à la disposition des salariés sur l'intranet du Groupe pour les aider à construire leur parcours de carrière :

- Careers@Renault décrit les principaux postes en France dans les grands métiers de l'entreprise, de la conception aux fonctions support, en passant par la fabrication, la vente et le financement des ventes. Il montre également la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal. Plus de 1 000 postes-repères (postes représentatifs des grandes étapes de parcours dans un métier) et postes-passerelles (postes permettant de passer d'un métier à un autre) ont été décrits et publiés ;
- JobInfo est un outil d'information présentant les différentes offres de postes que les Comités de carrières ont décidé de pourvoir par la mobilité interne. Il est accessible en cinq langues.

En parallèle, Renault s.a.s. a renouvelé une partie importante des règles de gestion de ces différentes catégories de personnel au travers de plusieurs accords d'entreprise. Ils concernent :

- les opérateurs de production : un dispositif d'acquisition progressive des compétences permet d'accompagner l'évolution professionnelle de tous les opérateurs de fabrication. Le déploiement à l'international se poursuit sur l'ensemble des usines du Groupe pour proposer des référentiels communs de compétences et de parcours formatifs afin de garantir, d'une part, les meilleures conditions de fabrication en qualité des produits quel que soit le lieu de production, et d'autre part, les conditions du meilleur partage des ressources et des savoirs ;
- les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) : trois accords précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier, et les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution ;

- les filières d'accès des ETAM au statut cadre par la voie de la promotion interne : la promotion cadre est organisée pour Renault s.a.s. et les filiales françaises de Renault (hors Renault Retail Group et RCI Banque) par un accord d'entreprise qui est un dispositif majeur de la promotion interne. Il concerne 100 à 120 collaborateurs par an dans tous les métiers. Depuis la signature de cet accord, plus de 20 % des cadres sont issus de la promotion cadre. Les outils développés en 2008 permettent d'assurer un meilleur suivi des candidats, de la détection à la promotion cadre.

### 3.2.2.4 ACCOMPAGNER PAR LA FORMATION ◆

La formation professionnelle est un levier clé de développement des compétences. Elle accompagne la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et ses mutations. Elle permet au collaborateur de se maintenir au meilleur niveau dans l'exercice de ses activités et d'acquérir de nouvelles compétences pour développer son employabilité.

En 2009, dans le cadre du Contrat social de crise et de la convention signée avec l'État français, Renault s'est engagé à renforcer son effort de formation. Ainsi, tous les sites en France ont mis en œuvre des actions de formations spécifiques pendant les jours de chômage partiel.

En fabrication, les établissements ont déployé principalement des formations métiers et des formations aux fondamentaux : SPR, qualité, sécurité, etc.

En région parisienne et dans les ingénieries décentralisées, un dispositif de formations spécifiques, sur le thème de l'amélioration de l'efficacité au quotidien : l'Université d'Automne Renault a été développée.

#### UNE FORMATION POUR TOUS

Renault s'est engagé à former tous ses collaborateurs quels que soient l'âge, le statut et le poste occupé dans le Groupe.

Les formations portent sur les métiers de Renault, les langues, le management et les outils bureautiques et collaboratifs. Elles sont conçues en interne ou choisies dans l'offre formation du marché.

Le développement des écoles métiers se poursuit. Après la fabrication, la logistique, l'ingénierie, les achats et la gestion-finance, l'informatique a créé son école.

Le *e-learning*, formation à distance, est désormais une pratique répandue avec 225 456 heures réalisées sur l'année 2009. Intégrée dans le cadre de parcours mixtes (*e-learning* + présentiel), ou dispensée en espace de formation individualisée (EFI) sous la forme de parcours *e-learning* tutorés, cette modalité pédagogique permet au collaborateur de se former à son rythme et selon ses besoins sur les savoirs théoriques et les fondamentaux.

L'offre *e-learning* de Renault regroupe des contenus *corporate* (management, efficacité personnelle et managériale, maths, français, anglais, bureautique, etc.) et s'enrichit régulièrement de contenus métiers (finance, gestion, ingénierie, achats, fabrication, qualité, pièces et accessoires, *marketing*, systèmes d'information, etc.). Cette offre est aujourd'hui un moyen incontournable pour répondre efficacement aux besoins grandissants de développement des compétences dans les différentes entités du Groupe.

Grâce à l'adoption d'une plate-forme unique, Renault est en mesure de déployer ces formations à distance dans le monde entier et d'accompagner la stratégie de développement du Groupe à l'international.

Les formations en salle sont, quant à elles, dédiées à des échanges plus riches en interactions, à des études de cas et à des mises en situation.

La politique Langues du Groupe a été réaffirmée : le français est la langue de travail du groupe Renault et l'anglais celle de l'alliance Renault-Nissan.

#### UNE FORMATION EFFICIENTE

Le plan de formation 2009 s'inscrit dans le cadre d'une recherche de la meilleure contribution aux objectifs de l'entreprise, au niveau de l'efficacité des formations dispensées et de la maîtrise des coûts. Dans cet esprit, Renault agit sur plusieurs leviers :

- articuler des plans de formation avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences. Toutes les formations sont développées à la demande des métiers ;
- standardiser l'offre de formation à l'échelle du Groupe et optimiser son déploiement ;
- mettre à disposition sur l'intranet de l'entreprise l'offre de formation et l'actualiser régulièrement. Le *Training Guide* liste l'ensemble des formations et les écoles métiers proposent aux collaborateurs d'un métier les parcours de formation nécessaires à leur activité ;
- évaluer la qualité de la formation. Une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud » à la fin de chaque session. Ces questionnaires permettent de s'assurer que la formation répond vraiment aux objectifs poursuivis. Pour les dispositifs importants, des enquêtes « à froid » sont menées auprès des salariés et de leur manager pour mesurer l'efficacité de la formation quelques mois après la session ;
- optimiser les coûts, en particulier réduire les coûts d'achat de formation avec l'aide de la fonction achat, notamment en travaillant sur la réduction du panel fournisseurs. En complément, d'autres actions sont engagées pour réduire les coûts de formation et de sa logistique. Elles portent sur :
  - le développement de la politique des formateurs internes,
  - la réduction des coûts de fonctionnement de la formation : frais de séjour, location de salles, organisation,
  - la standardisation et la rationalisation de l'offre de formation,
  - l'intégration plus volontariste du *e-learning*,
  - le suivi régulier de la présence en formation.

#### UNE FORMATION PILOTÉE

Le déploiement de la politique formation dans tous les pays fait l'objet d'un suivi au travers d'indicateurs de pilotage communs, permettant de mesurer :

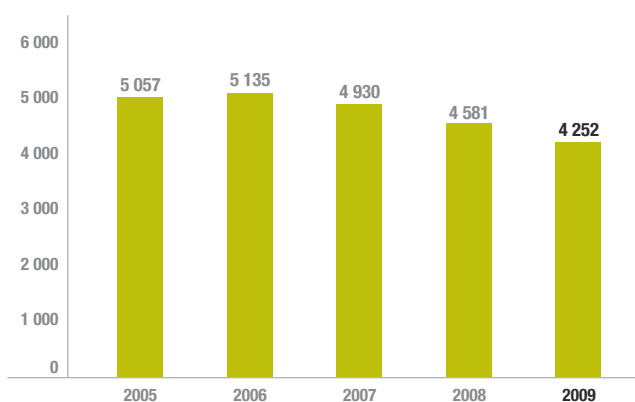
- le taux d'accès à la formation : à l'échelle du Groupe, plus de quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 88 % ;

- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 142 millions d'euros, soit 4,5 % de la masse salariale ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par salarié est de 35 heures soit 4,3 millions d'heures de formation dispensées dans le Groupe.

La ventilation des heures de formation du Groupe se répartit de la manière suivante :

	2009	PART RELATIVE
Métiers	2 867 881	67,5 %
Développement personnel	1 114 668	26,2 %
Management	269 082	6,3 %

#### ÉVOLUTION DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION GROUPE RENAULT



L'évolution du nombre d'heures de formation entre 2008 et 2009 est en cohérence avec l'évolution des effectifs du Groupe. En revanche, la moyenne d'heures de formation par salarié reste stable à 35 heures et le taux d'accès demeure supérieur à 85 %.

### 3.2.2.5 STANDARDISER LES OUTILS ET CAPITALISER À PARTIR DES MEILLEURES PRATIQUES

#### SYSTÈME D'INFORMATION

La performance de la fonction RH dépend aussi de la performance de son système d'information. C'est la raison pour laquelle les fonctions RH et informatique se sont dotées en 2008 d'un schéma directeur SIRH et dont 2009 marque la première année d'application.

Le cœur de ce système d'information reste la Base de personnel unique (BPU), système mis en place pour permettre une véritable gestion des RH à l'échelle internationale. Il permettra de gérer à terme l'ensemble du personnel des sociétés du Groupe.

La BPU est constituée d'un socle commun de données RH comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés. Les données organisationnelles sont lisibles par toutes

les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité.

La BPU comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion RH telles que la gestion administrative, la gestion des temps de travail, la paie, le plan de promotion qui ne sont déployés que dans certains pays en fonction des besoins locaux. Ce système est destiné aux experts de la fonction RH, mais également aux managers pour faciliter la gestion RH de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolution des compétences, gestion du temps de travail).

BPU est aujourd'hui active dans 122 sociétés du Groupe (contre 129 sociétés en 2007 du fait de la réorganisation juridique de certaines entités du Groupe), réparties dans 22 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovaquie, Argentine, Chili, Hongrie, Corée, Roumanie, Serbie), ce qui représente plusieurs milliers d'utilisateurs et plus de 105 000 salariés gérés dans cette base.

2009 a permis de lancer le projet de réintégration de la gestion des temps et de la paie des entités roumaines permettant ainsi de simplifier le parc applicatif et de standardiser l'organisation métiers et les processus, ce projet devant être opérationnel fin 2010.

Pour le Maroc, 2009 a été l'année de la documentation de l'étude exploratoire permettant de déterminer la solution SIRH la mieux adaptée aux contraintes locales, ce choix devant intervenir au cours du premier semestre 2010.

#### ALLIANCE AVEC NISSAN

La fonction RH possède sa propre *Functional Task Team*, afin de mieux soutenir les activités de l'Alliance par des échanges croisés de personnel et une formation commune incluant l'*Alliance Business Way Program*. Elle a également lancé des opérations de *benchmarking* pour faciliter le transfert de meilleures pratiques entre les deux sociétés (cf. chapitre 1.2.3.3).

#### Les échanges de personnel

Depuis le début de l'Alliance, Renault et Nissan ont développé des échanges de personnel pour renforcer leurs liens. Plus de 100 collaborateurs sont ainsi concernés. Ces échanges se centrent maintenant sur des collaborateurs à haut potentiel ou des experts et ainsi assurent la promotion des objectifs suivants :

- développer au sein de l'Alliance des *leaders* mondiaux disposant d'une expérience culturelle croisée ;
- accroître l'expertise internationale ;
- soutenir l'expansion dans les pays à fort potentiel de développement ;
- développer les compétences rares.

#### Les programmes de formation

L'objectif de l'*Alliance Business Way Program* est d'augmenter la performance mondiale de l'Alliance en renforçant la performance des équipes et les compétences individuelles.

- Mieux travailler ensemble : il s'agit d'une formation qui est destinée aux contributeurs clés. Elle est proposée chez Renault et chez Nissan. L'objectif est de comprendre les différences relatives à la culture, à la communication et à la gestion de projet.

- Séminaires à destination des équipes : différentes sessions sont organisées pour améliorer l'efficacité du travail en équipe et partager des objectifs communs.

- Programme d'échange d'ingénieurs : ce dispositif a été conçu, dès 2005, pour réaliser des projets techniques communs avec de jeunes ingénieurs susceptibles d'intégrer, à terme, les activités de l'Alliance.

### 3.2.3 PROMOUVOIR UNE STRATÉGIE SOCIALE ◆

Dans un groupe devenu mondial et multiculturel, il est essentiel de promouvoir et de faire partager la stratégie sociale de Renault, facteurs de cohésion et de solidarité. Elle est fondée sur des principes et règles à valeur mondiale, notamment compris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, comme la diversité, la non-discrimination, la mise en œuvre d'un dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et une attention soutenue aux conditions de vie au travail.

#### 3.2.3.1 ACCOMPAGNER LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

La responsabilité sociale est, pour Renault, un facteur de succès à long terme. Il est donc légitime que le Groupe fasse de ce sens de la responsabilité une des valeurs qu'il pratique dans l'ensemble de ses implantations dans le monde.

Dans cet esprit, Renault a signé, le 12 octobre 2004, avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC), la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette Déclaration se réfère aux normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes universels liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte Mondial (*Global Compact*) adopté à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001.

Elle concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier et implique les fournisseurs du Groupe.

Par cette Déclaration, Renault s'engage « à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le Code de déontologie de Renault ». En 2008, le Code de déontologie a évolué pour intégrer une nouvelle fonction *Compliance* et un dispositif d'alerte professionnelle dédiée à la prévention des risques éthiques (cf. chapitre 4.1.7).

Cette Déclaration met en œuvre des règles et principes à valeur mondiale, comme l'engagement de Renault dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, ainsi que le refus du recours au travail des enfants et au travail forcé. L'engagement des fournisseurs dans ces domaines constitue un critère de sélection. De même, elle réaffirme notamment l'égalité des chances dans les relations de travail, le droit à la formation pour les salariés et la juste rétribution du travail.

Fort de cette conviction, Renault a également créé en 2009 une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise pour faire la promotion des initiatives prises dans ce domaine (cf. chapitre 3.1).

#### 3.2.3.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Pour tout ce qui concerne la diversité, se référer au chapitre 3.1.2.2 de la RSE.

#### 3.2.3.3 FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

Renault recherche un dialogue social permanent et responsable à tous les niveaux de l'Entreprise, qui accompagne les changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions en recherchant un équilibre et une convergence entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005. Elle s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

Depuis l'an 2000, le Comité de groupe Renault (CGR) est l'instance de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il permet d'instaurer un dialogue social transnational sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions majeures. À la suite du renouvellement de l'accord relatif au CGR le 26 avril 2007, deux nouveaux membres titulaires (roumain et polonais) ainsi qu'un observateur russe ont intégré ce Comité ; il est aujourd'hui composé de 34 représentants (venus de 19 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que dans le reste du monde (Brésil, Argentine, Corée, Turquie, Russie). Son Comité restreint a été renforcé par deux secrétaires adjoints européens supplémentaires (slovène et roumain).

En 2009, le CGR s'est réuni une fois en session plénière et le Comité restreint, composé de 10 membres (dont six secrétaires adjoints européens hors France), s'est réuni sept fois.

Le Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. est régulièrement informé et/ou consulté sur la marche générale de l'entreprise et de ses filiales

(créations de filiales à l'étranger, Projet Renault Volontariat, etc.). En 2009, il s'est réuni 13 fois, son bureau 14 fois, sa commission économique 11 fois et sa commission centrale de formation quatre fois.

Des réunions communes ont par ailleurs associé le Comité restreint et le Bureau du CCE quatre fois sur la situation de Renault en 2009, le projet véhicule électrique et les résultats annuels du Groupe.

L'année 2009 a également été marquée par la signature de 13 accords collectifs au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur :

- les négociations salariales 2009 (PV de désaccord le 23/03/2009) ;
- l'accord Contrat social de crise et son accord d'application 2009 (accords le 27/03/2009, puis avenant le 19/06/2009) ;
- l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées (avenant le 27/04/2009 à l'accord du 24/05/2006) ;
- les conditions d'attribution pour 2009 de l'accord d'intéressement Renault du 18/12/2007 (avenant le 30/06/2009) ;
- le vote électronique pour les élections professionnelles des comités d'établissement et des délégués du personnel des établissements de Renault s.a.s. (accord cadre le 4/09/2009) ;
- la portabilité des droits à prévoyance pendant les périodes de chômage (avenant le 18/11/2009 à l'accord couverture sociale du 05/07/1991) ;
- la dynamique des parcours tout au long de la vie professionnelle (accord Seniors le 9/12/2009) ;
- la promotion de l'initiative et de la créativité des salariés (avenant le 9/12/2009 à l'accord du 27/11/2006) ;
- le Contrat social de crise 2010 (accord le 17/12/2009) ;
- les négociations salariales 2010 (PV de désaccord le 17/12/2009) ;
- un supplément d'intéressement aux performances (avenant le 31/12/2009 à l'accord d'intéressement du 18/12/2007 – Accord *Profit Sharing*).

Une information et des échanges ont été organisés avec les organisations syndicales sur la situation de Renault en 2009, les résultats annuels et semestriels du Groupe, le projet véhicule électrique, les risques psychosociaux, le plan de continuité de l'activité du Groupe dans le cadre de la grippe A H1/N1, la nouvelle identité de marque, le diagnostic de la diversité.

Le Projet Renault Volontariat a été élaboré en 2008 en concertation avec les partenaires sociaux. Un suivi de la mise en œuvre de ces mesures, tant au niveau France, qu'au niveau européen a été assuré auprès des instances de représentation du personnel jusqu'à l'échéance du dispositif en 2009.

### 3.2.3.4 ASSURER L'INFORMATION INTERNE

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique RH, etc.

Le principal média interne imprimé est un magazine international, *Global* (8 à 10 numéros par an, édition français/anglais à plus de 100 000 exemplaires, quatre éditions locales : Espagne, Mexique, Russie, Turquie).

Par ailleurs, l'Entreprise possède un portail intranet bilingue anglais/français, Déclic (environ 60 000 postes connectés dans le monde) sur lequel est publié l'ensemble des informations concernant l'Entreprise ainsi que les dépêches internes annonçant les actualités, mises à jour quotidiennement. Le *videostreaming* permet également de diffuser des vidéos sur cet intranet. Afin de déployer rapidement une information à l'ensemble des salariés, des *Renault One Voice* (ROV), *e-mail* relatant une actualité du Groupe, sont envoyés au réseau de responsables de communication (qui couvre l'ensemble des métiers et pays du groupe Renault).

Enfin, des kits d'information sont également mis à la disposition du management afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne auprès de leurs collaborateurs les questions touchant à la stratégie du Groupe.

### 3.2.3.5 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL ♦

La politique sur la santé, la sécurité et les conditions de travail découle de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe. Dans le monde entier, elle concerne les salariés des trois marques du groupe Renault : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. La mise en œuvre de cette politique contribue à la performance globale et durable de l'entreprise, elle ne souffre pas d'exception.

Basée sur la prévention des risques, elle vise à préserver la santé du personnel et à proposer des conditions de travail motivantes. Les actes et décisions de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent s'y référer en toute occasion.

Pour déployer sa politique santé, sécurité et conditions de travail, Renault s'appuie sur :

- un système de management déployé sur l'ensemble des pays et des établissements ;
- un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, ergonomes, médecins, infirmiers, assistantes sociales, responsables mission handicap) ;
- l'évaluation des risques (sécurité et ergonomie) ;
- l'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer le déploiement de la politique conditions de travail, des évaluations sont réalisées dans les différentes entités du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel de management. Si les conditions prédéfinies sont réunies, le label Système de management Renault sécurité et conditions de travail (SMRSC) est attribué pour une période renouvelable de trois ans ; il peut être retiré en cas d'anomalie importante.

Depuis le lancement de sa démarche en 2000, Renault a lancé des audits dans les sites industriels, tertiaires, ingénieries et commerciaux du Groupe.

- 98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui labellisés SMRSC (dont certains sont déjà renouvelés). Il est à noter que les sites non encore labellisés sont des sites nouvellement intégrés au périmètre (nouvelles implantations, établissements récemment rachetés par Renault, etc.).



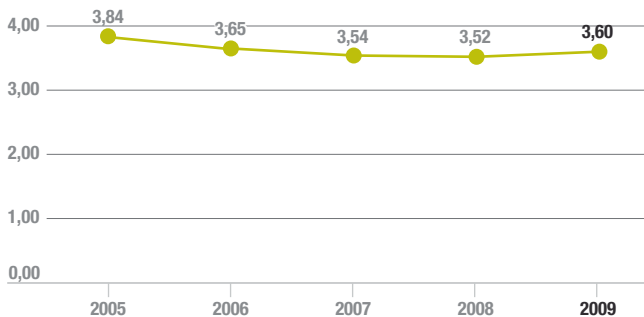
- 85 % des sites commerciaux en France sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2005.

En 2010, Renault prévoit de :

- renforcer et de déployer sa politique internationale de conditions de travail ;
- réaliser 18 audits pour les établissements industriels, tertiaires et ingénieries et près de 30 pour les établissements commerciaux. Ceux-ci seront essentiellement des audits de renouvellement ;
- accompagner le déploiement de l'activité conditions de travail dans ses nouveaux sites ;
- réduire continûment le nombre des accidents et des maladies professionnelles ;
- améliorer les conditions de vie au travail ;
- poursuivre la prise en compte des conditions de travail par les managers eux-mêmes ;
- rendre systématique sa participation aux nouveaux projets (véhicule électrique, projet Tanger, etc.) ;
- renforcer les synergies sur le thème des conditions de travail dans le cadre de l'Alliance.

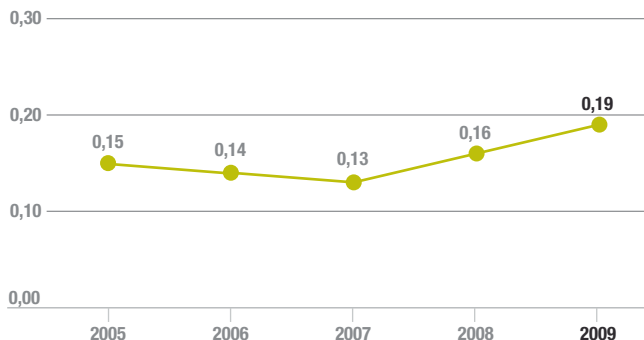
**NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT : ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE**

(Par million d'heures travaillées)



**NOMBRE DE JOURNÉES PERDUES POUR ACCIDENT DE TRAVAIL : ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ**

(Par million d'heures travaillées)



Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur 98,2 % de l'effectif total.

En 2009, Renault a déployé un nouvel indicateur international relatif aux accidents du travail : F1. Il s'agit du nombre d'accidents qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise.

Pour l'année 2009, le taux de fréquence F1 des accidents du travail est de 7,19 accidents pour un million d'heures travaillées.

**L'ERGONOMIE**

Renault s'est doté d'une méthode d'analyse ergonomique qui porte sur les postes de travail. Elle est développée en interne (troisième version en 2001) pour préserver la santé des opérateurs en production, diminuer notamment les Troubles musculo-squelettiques (TMS) et ainsi améliorer la performance. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault a développé une fiche simplifiée « sécurité-ergonomie » pour aider les chefs d'unité à mieux analyser ces risques sur les postes de travail de leur périmètre et d'améliorer en continu les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation hommes/postes de travail (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes « difficiles » selon la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine.

Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes sur l'ensemble des sites industriels.

En 2009, de nouveaux outils ont permis d'optimiser les démarches d'adéquation homme/poste notamment pour les personnes avec des restrictions d'aptitudes. Une démarche sur l'employabilité standardisée et des dossiers individuels réglementés ont permis d'aider les managers et les médecins à reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

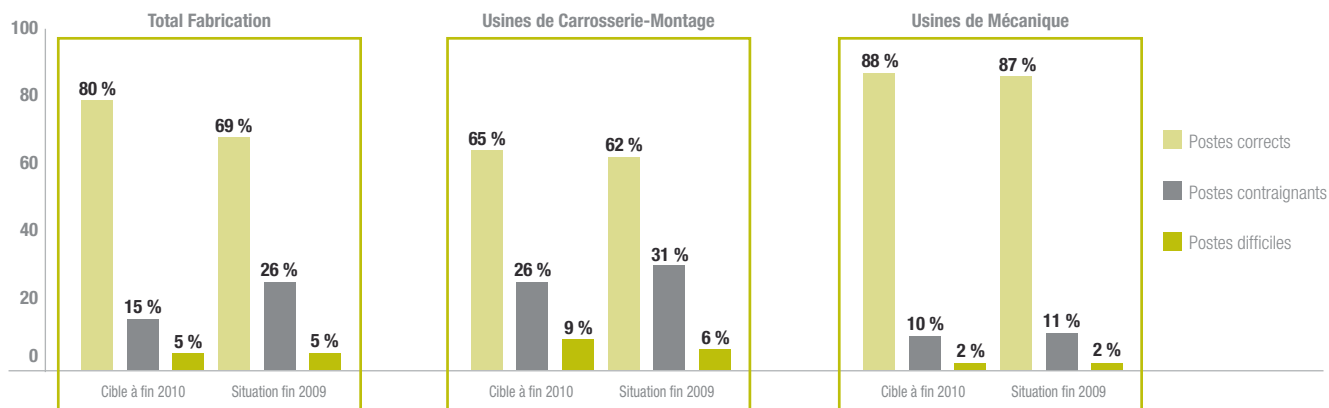
Afin de limiter et de prévenir les maladies professionnelles, une démarche en cours de validation va permettre dès l'évocation de douleur de la part du salarié, de lancer une analyse de poste pour une meilleure adéquation.

Dans chaque projet industriel d'envergure (nouveau véhicule, par exemple), l'équipe projet se dote systématiquement d'un chef de projet sociotechnique chargé de :

- renforcer la prise en compte de l'ergonomie dans les projets ;
- traiter les questions de sécurité, de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit, etc.).

Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et l'usine.





En 2010, Renault prévoit de prolonger ces actions sur :

- l'employabilité du personnel ;
- la prévention des maladies professionnelles, en particulier les TMS, en renouvelant les outils d'analyse ergonomique afin de pouvoir détecter au mieux les postes à surveiller.

## LA SANTÉ

La politique santé, sécurité et conditions de travail du Groupe vise à préserver la santé physique et psychique des collaborateurs.

Les visites et points médicaux réguliers permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent la continuité du suivi médical tout au long du parcours professionnel. En parallèle, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur plusieurs thèmes tels que l'ergonomie, les missions, le tabac, l'alcool, les drogues, l'hygiène alimentaire, le surpoids, les dangers du soleil, etc.

Les services médicaux collaborent étroitement avec les services conditions de travail afin d'assurer, en permanence, l'adéquation entre l'aptitude du salarié et le poste de travail (ex. : évaluation des risques, cotation de poste, prélèvements d'ambiance, etc.).

En 2009, Renault a :

- poursuivi ses actions relatives aux risques psychosociaux (formation à la détection de personnes en difficulté, permanence de psychologues, etc.) ;
- formé des médecins et des infirmiers à la prévention du stress post-traumatique ;
- déployé une assistance téléphonique pour les médecins du travail (France) sur la santé psychologique au travail ;
- renouvelé ses campagnes de prévention de la santé (sommeil, vigilance, addictions : tabac, alcool, etc.) ;
- fait intervenir des experts sur des problématiques complexes (risque suicidaire, ondes électromagnétiques, etc.) ;
- accentué l'harmonisation des pratiques entre les équipes médicales internationales sur cinq thèmes (allongement de la vie au travail, gestion du personnel à aptitude réduite, troubles ostéo-articulaires, risque psychosocial, indicateurs santé physique et psychique).

En 2010, Renault prévoit :

- de renforcer la prise en compte des dimensions santé et employabilité dans les audits du système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail ;
- d'accompagner des groupes de réflexion sur les évolutions de la médecine du travail ;
- d'optimiser la traçabilité des expositions professionnelles.

## LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET STRESS PROFESSIONNEL

Les actions de prévention des facteurs de stress s'inscrivent dans la politique santé, sécurité et conditions de travail du Groupe, le risque stress étant pris en compte dans le « document unique ».

Les spécialistes en prévention et les médecins du travail mettent en œuvre des démarches de détection de l'hyperstress ainsi que des actions de prévention.

Ainsi, la médecine du travail, dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, propose aux collaborateurs qui le désirent de passer un test permettant de poser un pré-diagnostic individuel dans ces trois domaines (stress, anxiété et dépression). Cet Observatoire a effectué à fin 2009 plus de 81 000 tests dans le cadre des visites médicales.

Au plan collectif, une expertise avait été lancée en 2007 dans le cadre des CHSCT de Guyancourt avec le cabinet Technologia. Cette mesure des facteurs de stress avait donné lieu à un plan d'action au niveau de chaque direction présente sur le site. En juin 2009 une seconde enquête a été lancée sur les établissements de la Direction des ingénieries afin de mesurer l'avancement et l'efficacité des plans d'action.

Également en juin 2009, le groupe Renault a décidé de lancer, dans un premier temps sur quatre établissements représentatifs des grands métiers de Renault, une enquête avec le cabinet Stimulus destinée à mesurer les facteurs de stress, mais également leur impact sur les populations. Cette double mesure des facteurs et de leur impact est aujourd'hui enseignée et mise en œuvre dans des pays où la prévention du stress est très avancée comme le Canada.

Sur ces bases des plans d'action *corporate*, établissements et métiers seront engagés au premier trimestre 2010.

Par ailleurs, plusieurs autres indicateurs sont utilisés au niveau collectif (enquête sur la qualité du management et l'engagement du personnel menée auprès de l'ensemble du personnel du groupe Renault, absentéisme, accidentéisme).

Des actions de prévention sont d'ores et déjà menées, que ce soit au niveau individuel ou collectif :

- formation à la gestion du stress (managers et non managers) ;
- actions de sensibilisation au stress ;
- formation des acteurs de la prévention à l'évaluation des risques psychosociaux ;
- sessions de professionnalisation de la fonction RH sur la détection des personnes en difficulté ;
- formation des acteurs de santé au travail à la prévention du stress post-traumatique pour parer immédiatement à un éventuel choc psychologique ;
- formation à la relaxation pour les salariés ;
- mise à disposition d'informations sur l'« intranet médical » ;
- actions d'amélioration continue de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail au sein de chaque établissement du Groupe ;
- plans d'action de prévention et d'amélioration des conditions de travail spécifiques au sein des établissements.

Les actions menées au sein des établissements par les managers font naturellement l'objet d'un accompagnement de la fonction RH et notamment des responsables RH de proximité.

### Le handicap

Depuis 14 ans, Renault agit en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées et poursuit une politique d'accompagnement du personnel handicapé.

L'accord Renault en faveur des personnes handicapées 2006-2008 a été prolongé en 2009, par voie d'avenant.

À fin 2009, Renault s.a.s. comptait 2 659 personnes handicapées, soit un taux d'emploi global de 8,2 %.

En 2009, Renault a poursuivi son action visant à :

- intégrer des jeunes handicapés en stage et en alternance (participation au projet expérimental Salto) ;
- renforcer son partenariat avec le dispositif spécialisé en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- sensibiliser les managers et collaborateurs Renault sur le handicap et l'accord d'entreprise ;
- soutenir le maintien dans l'emploi par l'aménagement de postes de travail ;
- attribuer des aides financières au personnel handicapé et à leur famille.

Une étude débutée fin 2008 avait mis en avant les difficultés de communication rencontrées par les salariés déficients auditifs. En 2009, Renault a expérimenté sur les sites de la région parisienne, avec une dizaine de salariés, un outil permettant aux salariés souffrant d'un déficit auditif d'avoir une communication téléphonique avec des personnes entendantes. Ce service devrait être mis à disposition des salariés en 2010.

Renault a souhaité affirmer son engagement en faveur du handicap le 3 décembre 2009, lors de la Journée mondiale du handicap, en organisant des forums sur différents sites.

Pour 2010, Renault a choisi d'ajouter à son dispositif « d'insertion jeunes » des opérations spécifiques à des personnes handicapées afin de contribuer, au plan national, au traitement de la problématique des personnes qui ne peuvent accéder à l'emploi faute d'une formation-qualification correspondant à leur handicap.

### Le télétravail

Afin d'aider les salariés à concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, Renault propose à ceux qui le souhaitent de bénéficier de l'accord sur le télétravail (accord du 22 janvier 2007 – périmètre Renault s.a.s.). Depuis sa signature, 341 personnes ont bénéficié de cet accord qui propose de deux à quatre jours de travail par semaine depuis le domicile.

### LA MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

Sur la base des différents engagements pris auprès des organismes publics français et de la diffusion de la Charte du conducteur Renault, en 2009 le Groupe a :

- continué à déployer les formations pratiques relatives à la prévention des risques routiers auprès des collaborateurs ;
- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, etc.) ;
- continué à déployer la formation de collaborateurs par simulateur de conduite ;
- organisé en juin 2009 dans plusieurs établissements des opérations de sensibilisation à la prévention du risque routier.

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.1.2.4 de la RSE).

Les actions régulièrement engagées permettent de réduire continûment le nombre des accidents de trajet avec arrêt, même si la réduction est plus faible ces dernières années.

Pour l'année 2009, le groupe Renault a enregistré 2,26 accidents de trajet avec arrêt pour 1 000 salariés. La ventilation de ces accidents se répartit ainsi :

ANNÉE 2009	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES	% ?
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	33 %	33 %	31 %	3 %	
Nombre de jours d'arrêt	27 %	50 %	20 %	3 %	

Le nombre des accidents de mission avec arrêt est, comme chaque année, particulièrement faible.

Renault a également lancé un site interne de covoiturage accessible à tous les collaborateurs des établissements français. À fin décembre, près de 2 900 trajets étaient enregistrés (cf. chapitre 3.1.2.3). Il est envisagé de déployer cette application à l'international.

## 3.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

### 3.3.1 LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES ✦

La survie des milieux naturels dépend d'un fragile équilibre entre faune, flore et homme. Cet équilibre se trouve aujourd'hui menacé par les activités humaines et leurs effets sur l'environnement : croissance démographique, croissance économique et modes de consommation. Ainsi, la consommation mondiale croissante d'eau, de ressources fossiles (pétrole, gaz, charbon) ou d'autres matières premières non renouvelables (métaux, terres rares, etc.) réduit dangereusement la disponibilité des ressources naturelles à disposition des générations futures, ces ressources n'étant pas renouvelables dans les mêmes proportions.

Les gaz à effet de serre (GES), dont le CO<sub>2</sub>, contribuent aux changements climatiques. Les substances chimiques émises dans l'atmosphère participent aux phénomènes d'acidification et à la formation de l'ozone troposphérique. Consécutivement aux rejets chimiques dans l'eau, l'eutrophisation entraîne la prolifération d'algues qui peuvent conduire à l'asphyxie des milieux aquatiques.

La politique environnementale de Renault se fonde sur les grands défis écologiques de la planète pour lesquels l'activité automobile est concernée :

- la fabrication et l'utilisation des véhicules consomment des ressources naturelles et génèrent des déchets ;
- les rejets de dioxyde de carbone, gaz à effet de serre, se produisent avec la combustion lors de l'usage des véhicules et de leur fabrication ;
- le dioxyde de soufre et les oxydes d'azote émis par les véhicules contribuent à l'acidification des pluies et des sols ;
- l'utilisation de la voiture augmente le niveau sonore de l'environnement.

Cette politique environnementale se décline dans les actions et organisations de l'entreprise autour de cinq axes :

- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;
- mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie ;
- organiser la communication environnementale.

Agir pour l'environnement, c'est, pour Renault, concevoir une offre de véhicules et de services qui minimisent l'impact sur l'environnement en tenant compte des situations environnementales et économiques des différents marchés.

Pour réaliser les arbitrages entre les différents impacts environnementaux sans oublier les autres impératifs (prix de vente, sécurité, confort, coût à la tonne de CO<sub>2</sub> évitée, etc.), Renault a choisi, depuis plusieurs années, l'approche par le cycle de vie. Cette approche permet de prendre en compte tous les impacts environnementaux d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie. Les signatures Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> ont permis de renforcer le dialogue avec le client sur cette approche, dialogue lui-même encouragé par les mesures du « Grenelle de l'Environnement » incitant le client à acheter des véhicules moins émetteurs de CO<sub>2</sub>.

Renault mesure depuis plusieurs années les consommations d'énergies de matières ainsi que les émissions de composés à chaque étape, c'est-à-dire, dans la phase de fabrication et dans la phase d'utilisation du véhicule. Les données sur les autres phases de vie, telles que celles de la chaîne fournisseurs et du traitement des véhicules en fin de vie, se précisent progressivement. Les comparatifs entre les véhicules de même segment, mais de génération différente sont systématiquement réalisés.

Cette vision d'ensemble sur le cycle de vie complet permet à Renault, mais aussi à l'alliance Renault-Nissan, de travailler encore plus efficacement d'un point de vue environnemental sur un large éventail de technologies (véhicule électrique, hybridation, piles à combustible) ainsi que sur le potentiel des carburants alternatifs, dont le gaz de pétrole liquéfié (GPL) avec le déploiement d'une offre commerciale GPL Dacia en 2009, le gaz naturel comprimé (GNC), et les biocarburants d'aujourd'hui, mais aussi de demain. Le déploiement de ces solutions se fera dans la gamme en répondant aux demandes des marchés et en tenant compte des ressources locales.

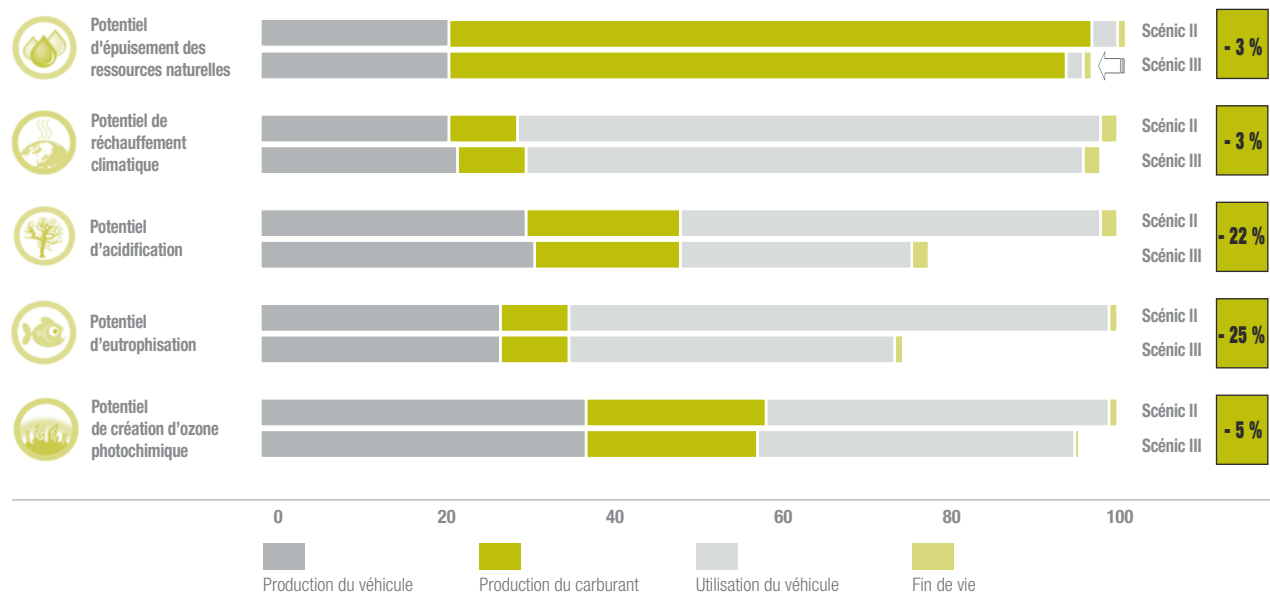
Par ailleurs, en 2009, l'alliance Renault-Nissan a poursuivi la signature d'accords de partenariat avec certains États, régions ou organismes, qui vont permettre la commercialisation massive et internationale de véhicules électriques dans ces pays dès 2011.

### 3.3.2 LES INDICATEURS ÉCOLOGIQUES ✦

Depuis plusieurs années, Renault élabore des indicateurs écologiques sur des données quantifiées et fiables pour les produits et les activités des sites de Renault. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs se fait au travers de banques de données externes. La remontée d'inventaires du cycle de vie des processus des fournisseurs demandera plusieurs années de travail. L'impact écologique du recyclage des véhicules en fin de vie commence à se mesurer par le renforcement des filières de traitement.

Après Scénic II finalisé en 2004, Renault a poursuivi ses inventaires sur le cycle de vie sur Modus, Clio II et Clio III en 2005, Clio II flexfuel, Twingo et Nouvelle Twingo en 2006, Laguna II et Nouvelle Laguna en 2007, Kangoo II, la gamme Dacia, Mégane II, Nouvelle Mégane et Koléos en 2008 et Scénic III et Fluence en 2009.

#### COMPARAISON DE SCÉNIC II ET SCÉNIC III EN VERSION DIESEL



L'animation de la performance environnementale des sites industriels s'appuie depuis 2008 sur la réduction compétitive des impacts environnementaux selon la méthodologie des 4R. Les *best practices* pour Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer l'énergie ont été identifiées et échangées entre les sites pour limiter, voire annuler, leurs impacts résiduels. Cette animation pilotée au niveau central concerne les impacts majeurs de la fabrication et contribue au développement durable des usines de fabrication.

polluantes du parc routier est ainsi pris en compte. Pour les émissions de gaz à effet de serre, des réductions ont été réalisées par le biais de la diminution du poste carburant dans le transport (optimisation des trajets, formation à la conduite écologique, etc.), mais Renault souhaite mieux les quantifier en construisant une gamme d'indicateurs s'appuyant sur les différents flux physiques.

En 2009, le transport de conteneurs par voie fluviale sur des barges, entre Rouen et Le Havre, a permis d'éviter de mettre 4 300 camions sur les routes et, de ce fait, de diminuer les émissions de 190 tonnes de CO<sub>2</sub>.

#### 3.3.2.1 LA RESSOURCE ÉNERGÉTIQUE ET LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ✦

##### FABRICATION

##### Activités logistiques

Des indicateurs environnementaux sont progressivement intégrés dans les processus d'achat pour étudier les voies de progrès sur la logistique d'approvisionnement et de distribution. Le niveau réglementaire d'émissions

##### Consommation d'énergie ✦

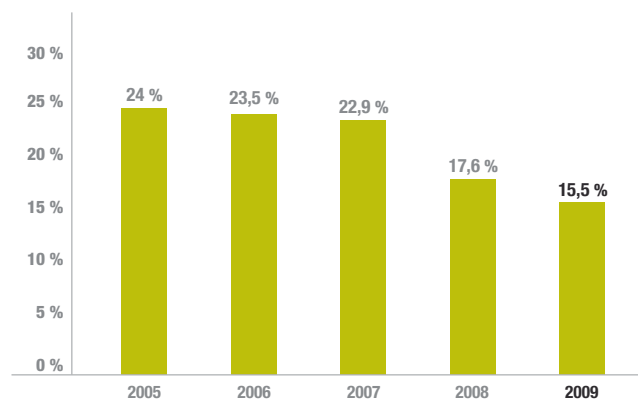
Dans l'optique de la préservation des ressources naturelles et de la limitation du réchauffement climatique, une stratégie d'économies d'énergie et d'intégration des énergies renouvelables est pilotée sur tous les sites dans le monde. Cette stratégie s'appuie sur plusieurs axes :

- le management de la maîtrise des consommations d'énergie pendant les périodes hors production ;
- le management de la convergence vers les meilleures pratiques techniques et managériales identifiées ;

- l'augmentation du rendement énergétique des moyens ;
- le développement des énergies renouvelables ;
- l'optimisation des contrats de fourniture d'énergie.

Dans le contexte de crise économique, le niveau de production des usines a été fortement impacté pendant l'année 2009. Les fortes variations de productions ont eu un impact sur les consommations d'énergie. Cet impact a été pondéré par le travail réalisé depuis de nombreuses années sur la maîtrise des énergies hors production et l'optimisation des contrats de fourniture d'énergie.

#### EXEMPLE DE LA RÉDUCTION DES TALONS D'ÉLECTRICITÉ SUR LES SITES DE FABRICATION



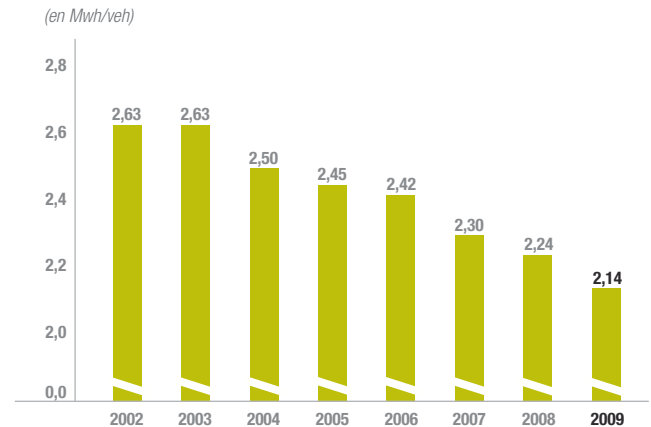
Comme le montre le graphique ci-dessus, le talon qui est l'indicateur choisi par Renault pour animer la réduction des consommations en hors production a été fortement réduit en 2008. Ces efforts se sont prolongés en 2009, permettant d'amortir l'effet négatif des baisses de production dans les usines.

Ces actions de performance, qui s'inscrivent dans un plan à moyen terme, se traduisent dès aujourd'hui par un plan de rupture basé sur des actions concrètes :

- augmentation du rendement énergétique en particulier lors du renouvellement des chaufferies en anticipation de la nouvelle définition des quotas CO<sub>2</sub> du marché de permis européen (EU ETS) à l'horizon 2012 ;
- mise en place de panneaux solaires sur les centres livreurs en France et les toitures de bâtiment en Espagne ;
- prise en compte dans le projet Tanger des solutions techniques participant au développement durable.

Les résultats des efforts se manifestent dans la réduction de 17 % de la consommation de l'énergie par véhicule entre 2002 et 2009 à isopérimètre.

#### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 2002 À 2009

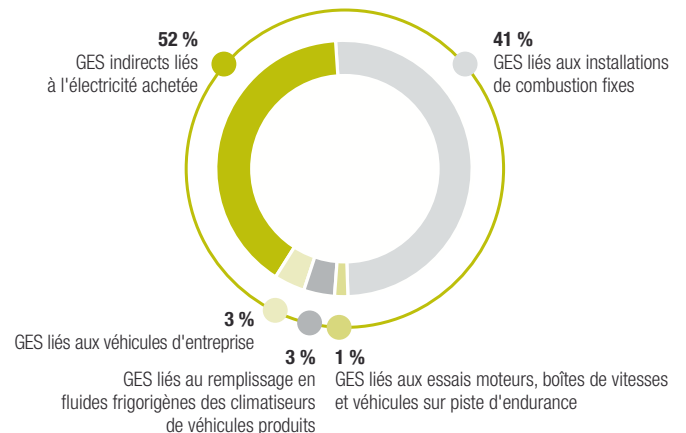


#### Gaz à effet de serre ♦

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre anthropique, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de GES sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires inclus dans le périmètre de reporting environnemental, et la révision de ses modalités de reporting avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son reporting avec le protocole français EPE (Entreprises pour l'environnement) d'inventaire des GES, ainsi que le *Greenhouse Gas Protocol*, garantit la pertinence des résultats obtenus.

Renault comptabilise ainsi depuis 2003 les émissions directes de gaz à effet de serre et depuis 2009 les émissions indirectes associées à l'électricité achetée. Les émissions directes proviennent de la combustion d'énergie fossile sur site et des pertes de fluides frigorigènes (Scope 1). Les émissions indirectes correspondent aux émissions de gaz à effet de serre liées à la production de l'électricité achetée (Scope 2). Ainsi, en 2009, les émissions directes et indirectes des GES du Groupe s'élèvent à 1 191 kteq CO<sub>2</sub> (kilotonnes en équivalent CO<sub>2</sub>).

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2009 PAR TYPE DE SOURCE\*



\* Le périmètre de reporting 2009 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2) comprend les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules de service, les véhicules du « Pool taxi », les navettes, les engins de maintenance et les chariots utilisant le GPL ou le propane.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de GES issues de l'activité industrielle autour de quatre axes de progrès :

- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles ;
- le développement des énergies renouvelables.

Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites industriels et permettent ainsi de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicule.

Les émissions directes globales de GES ont diminué en 2009, passant de 755 kteq CO<sub>2</sub> (kilotonnes en équivalent CO<sub>2</sub>) en 2003 à 577 kteq CO<sub>2</sub> en 2009, avec un périmètre de sites élargi et la prise en compte des véhicules d'entreprise. À isopérimètre 2003, les émissions de GES de 2009 s'élèvent à 508 kteq CO<sub>2</sub>, ce qui représente une baisse de 32 %.

Renault est par ailleurs concerné par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions (SCEQE) dont la première phase est entrée en vigueur en 2005. 13 sites européens sont aujourd'hui concernés par ce système d'échange (sept sites en France, quatre en Espagne, un en Slovaquie et un en Roumanie).

Renault gère l'ensemble de ses quotas avec un mandataire unique afin d'en augmenter l'efficacité et de préparer une action conjointe de progrès sur l'ensemble de ses sites industriels dans le monde.

Lors de la première phase (2005/2007), les sites concernés par le SCEQE ont réduit leurs émissions de CO<sub>2</sub> de 13,8 % par an, soit 46 452 tonnes de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de la période.

Les émissions CO<sub>2</sub> des installations Renault soumises à la directive ETS ont baissé de plus de 17 % par rapport à la moyenne des émissions de la première période 2005-2007.

Renault dispose pour la seconde période (2008/2012) d'une allocation annuelle de 450 kilotonnes de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble de ses usines concernées

par le SCEQE, ce qui, comparé au marché européen<sup>(1)</sup> de 369 315 kilotonnes de CO<sub>2</sub>, montre que son impact ne représente qu'une part modeste des émissions du marché des quotas.

Renault tient également compte de l'impact financier de ses émissions de GES. En relation avec les activités de veille réglementaire, des simulations sont réalisées afin d'anticiper les quantités et le coût des quotas d'émissions à acquérir ainsi que l'impact du renchérissement des prix de l'énergie. Cette monétarisation conjointe des impacts de la réglementation sur les GES et du coût croissant de l'énergie vise notamment à éclairer les décisions d'investissement en matière d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable.

### UTILISATION DE LA VOITURE

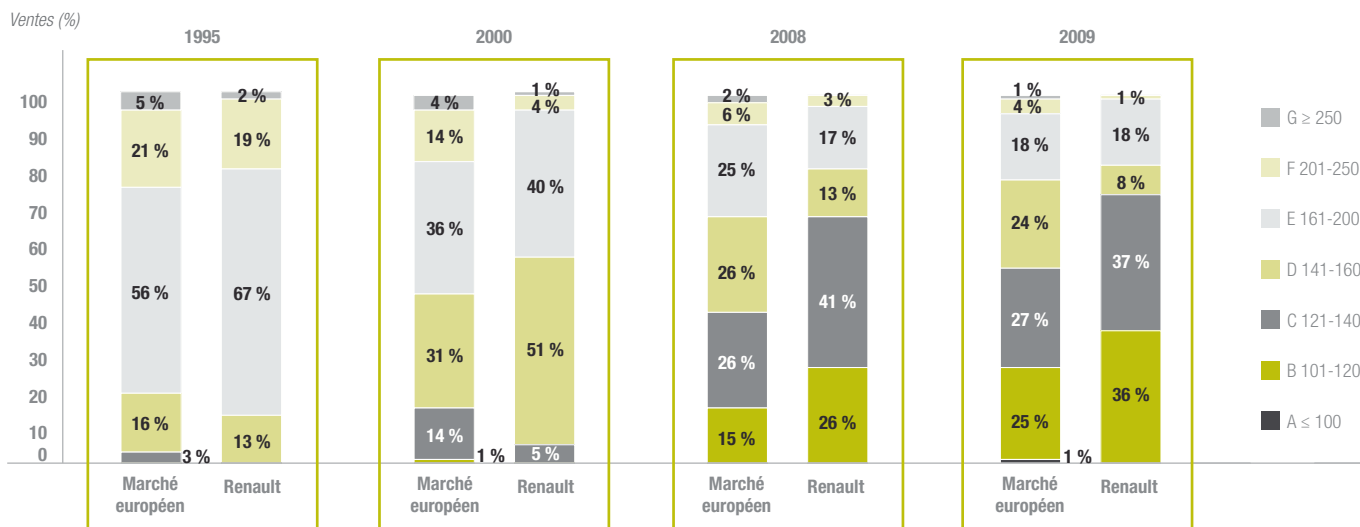
L'engagement de Renault « Dès 2008, vendre un million de véhicules à moins de 140 grammes de CO<sub>2</sub> par km dont 1/3 à moins de 120 grammes » a été honoré en 2009 malgré la crise économique mondiale qui a engendré une baisse sensible des volumes de ventes.

L'objectif de Renault – apporter des solutions écologiques et économiques qui puissent être déployées massivement afin d'aboutir à un effet significatif et immédiat sur l'environnement – a donc été atteint en 2009 avec un déplacement des ventes vers les voitures les moins émettrices de CO<sub>2</sub> et avec une offre élargie de voitures à énergies alternatives.

### Essence et diesel

Dans l'Europe des 15, selon le *monitoring* de l'Association auxiliaire automobile (AAA), 883 013 véhicules particuliers vendus en 2009 par Renault émettent 140 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km, dont 434 687 émettent 120 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km. Le graphique ci-dessous montre la progression de Renault sur ce segment comparativement au marché selon l'étiquetage CO<sub>2</sub> appliqué en France.

ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2009 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO<sub>2</sub> APPLIQUÉ EN FRANCE



(1) Quotas alloués dans les PNAQ (plans nationaux d'allocation des quotas) des pays européens où Renault est implanté et soumis aux quotas (France + Espagne + Slovaquie + Roumanie).



Les analyses internes de Renault sur le périmètre de l'Europe des 27 montrent que 1 002 988 véhicules particuliers et utilitaires vendus en 2009 émettent 140 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km, dont 47 % émettent 120 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km.

Pour obtenir ces résultats, Renault a poursuivi l'optimisation de tous les paramètres du véhicule qui influencent la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub> (cf. chapitre 3.3.3.2. L'éco-conception des produits).

### Les énergies alternatives

#### Les biocarburants

Renault s'est engagé, le 9 février 2006, à mettre en place progressivement une double offre de biocarburants sur le marché européen d'ici 2009 :

- 50 % de l'offre essence pourra fonctionner avec un mélange d'essence et d'éthanol, pouvant aller jusqu'à un seuil maximal de 85 % d'éthanol ;
- 100 % des motorisations diesel pourront fonctionner avec un mélange de gazole et de biodiesel (seuil maximal de 30 %).

Malgré la crise économique, l'engagement est quasiment honoré avec une offre essence à 30 % pour une cible à 50 % et une offre diesel à 97 % pour une cible à 100 %.

Ces offres complètent celles du Brésil déjà commercialisées et permettront ainsi de se préparer à l'émergence de ces deux énergies nouvelles dans le reste du monde en attendant les biocarburants de deuxième génération. Tous les biocarburants devront par ailleurs répondre aux critères de durabilité (critères de cycle de vie) définis par la nouvelle Directive européenne 2009/28/CE.

#### Gaz de pétrole liquéfié (GPL) et gaz naturel véhicule (GNV)

Deux carburants gazeux se partagent aujourd'hui le marché : le GPL et le GNV. Ils permettent de répondre simultanément à deux défis : accroître l'indépendance par rapport aux carburants conventionnels, issus à 98 % du pétrole et améliorer l'empreinte environnementale des carburants en réduisant les niveaux d'émissions (CO<sub>2</sub> et émissions polluantes à l'échappement).

En 2009, le groupe Renault a vendu 42 832 véhicules bicarburant (gaz et essence) en Europe (13 108 en 2008), notamment grâce au succès rencontré par la gamme Dacia GPL (Sandero et Logan).

Des versions GPL et GNV de Kangoo, Clio et Scénic sont également proposées en Europe, ainsi que des adaptations locales pour les marchés désireux d'optimiser leurs ressources.

#### Véhicule zéro émission électrique avec batterie

Renault a pris une orientation importante dans ce domaine et a un objectif de déploiement massif de ce type de voiture qui, à l'usage, concentre à la fois zéro émission de CO<sub>2</sub>, zéro émission de polluants et zéro bruit. Les quatre *concept-cars* électriques présentés à Francfort préfigurent la gamme de véhicules que Renault proposera à partir de 2011.

**Twizy Z.E. Concept** est une solution de mobilité urbaine innovante offrant à ses deux occupants « en tandem » un moyen de transport 100 % électrique.

Grâce à sa carrosserie enveloppante, ses deux occupants sont très bien protégés.

**Zoe Z.E. Concept** est la démonstration qu'un véhicule 100 % électrique peut aussi être séduisant et attractif. Zoe Z.E. Concept reçoit un toit qui

optimise la gestion de la climatisation afin de prolonger son autonomie. Le système de climatisation va bien au-delà de sa fonction habituelle en proposant trois effets : hydratant, « detox » et senteurs actives au service du bien-être des occupants. Avec ses trois modes de recharge, c'est une nouvelle façon de vivre la mobilité.

**Fluence Z.E. Concept** est un vrai véhicule familial, 100 % électrique qui affiche une autonomie de 160 km et dispose de trois possibilités de recharge de la batterie : « standard » de quatre à huit heures, « rapide » en 20 minutes, « éclair » en trois minutes, grâce au système exclusif *Quickdrop* d'échanges de batterie. Fluence Z.E. Concept préfigure le futur dérivé électrique de Renault Fluence.

**Kangoo Z.E. Concept**, à destination des professionnels, propose de nombreuses fonctionnalités d'information pour une utilisation simple, efficace et interactive.

#### Véhicule électrique avec pile à combustible

Les travaux de l'alliance Renault-Nissan sur les prototypes de véhicules électriques avec pile à combustible ont franchi une nouvelle étape en 2008 avec Scénic ZEV H2. Ce prototype est une vraie voiture tant en matière de vie à bord que d'agrément de conduite. La pile à combustible fournit l'électricité destinée au moteur qui ne rejette que de l'eau. Ce véhicule a été testé dans plusieurs pays en 2008 et 2009. Cependant, le prix actuel prohibitif de la pile à combustible empêche sa diffusion en masse.

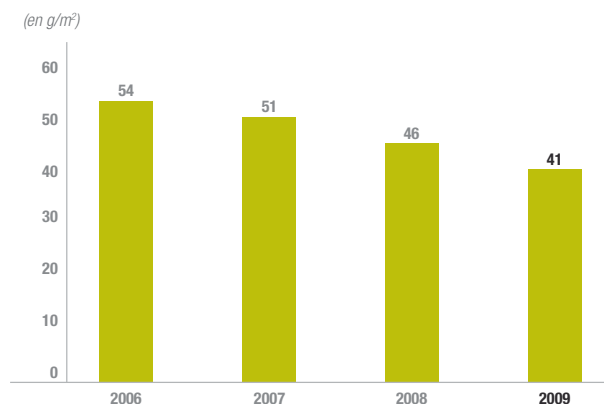
## 3.3.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR

### LES SITES DE FABRICATION

#### Les composés organiques volatils (COV)

En 2009, les émissions de COV générées par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture ont été réduites de 10 % par rapport à 2008. L'évolution favorable de notre performance nous permet d'atteindre en 2009 41 g/m<sup>2</sup>. Cette bonne performance est le fruit des investissements réalisés pour mettre en œuvre les technologies propres les plus récentes et les actions de progrès continu.

#### ÉMISSIONS DE COV



Périmètre de reporting industriel.

Désormais, 75 % de la capacité de production de Renault sont équipées de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable et les sites produisant des véhicules utilitaires sont équipés de traitement d'air. L'animation transversale des ateliers de peinture est fédérée dans le Club des Peintres qui a en charge le déploiement des meilleures pratiques au quotidien : optimisation de la récupération des solvants usés, ou développement des rafales de teintes par organisation des flux, par exemple.

### Les émissions de SO<sub>2</sub> et NOx liées à la combustion ♦

Renault poursuit son plan de changement de combustible en usine en remplaçant le fioul par le gaz pour réduire les émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) et d'oxydes d'azote (NOx). En effet, la part du fioul dans l'énergie thermique consommée par Renault est passée de 14 % en 1999 à 1 % en 2009. Ce plan de progrès se poursuit maintenant avec l'installation de chaudières ayant des brûleurs émettant moins de NOx.

Depuis 2003, les émissions de SO<sub>2</sub> et de NOx sont évaluées en prenant en compte la totalité des moyens de combustion. Ces émissions ont diminué de 86 % pour le SO<sub>2</sub> et de 29 % pour les NOx entre 2003 et 2009 à isopérimètre.

### LA GAMME DE VÉHICULES EN PHASE D'UTILISATION

Une grande partie des véhicules particuliers et utilitaires commercialisés en Europe à fin 2009 respecte la réglementation Euro 5. Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, une grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro 3 ou Euro 4.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies (filtre catalytique à particules, nouvelle génération de *common rail*, piège à oxydes d'azote). Nouvelle Laguna et Nouvelle Mégane 2.0 dCi respectent dès leur lancement les seuils Euro 5 pour leurs émissions de polluants, seuils exigibles depuis septembre 2009 pour les nouveaux modèles. Le piège à oxydes d'azote de Renault, ou *NOx trap*, s'inscrit pleinement dans la volonté de Renault de réduire les émissions polluantes. Ce système chimique piège les oxydes d'azote, nocifs pour la santé, puis les transforme en gaz neutres. Ce système de post-traitement, probablement incontournable pour la norme Euro 6, est commercialisé aux particuliers depuis 2009 sur certains Renault Espace équipés du 2.0 dCi. En complément du traitement des NOx, ce catalyseur contribue à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète.

### 3.3.2.3 LE MANAGEMENT DES SUBSTANCES

Le législateur européen a décidé d'optimiser la traçabilité des substances chimiques utilisées par l'industrie européenne en vue d'améliorer la protection de la santé et de l'environnement.

Le règlement européen *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals* (REACH) qui en est l'instrument, appliqué depuis le 1<sup>er</sup> juin 2007, a ainsi été construit sur trois grands thèmes :

- la mise à niveau et le partage de la connaissance concernant l'impact sur la santé et l'environnement de 30 000 substances, qui sera effectuée par les industriels (en particulier les chimistes) en collaboration avec l'Echa (*European Chemical Agency*, Helsinki), véritable « bibliothèque d'Alexandrie » des risques chimiques ;
- l'obligation de transparence totale sur les mesures de prévention des risques tout au long des chaînes d'approvisionnement, jusqu'au consommateur, suivant des modes de communication définis dans le texte ;
- la possibilité pour le législateur d'augmenter progressivement les contraintes liées à l'utilisation des substances chimiques les plus toxiques, jusqu'à leur interdiction.

Comme tout acteur industriel, Renault est impacté par ce texte dans toute la diversité de ses activités. En cohérence avec les politiques environnement et sécurité de l'entreprise, une équipe projet REACH – Management des substances couvrant l'ensemble du Groupe a donc été constituée.

Cette équipe projet, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, s'attache à définir et à piloter les actions de mise en conformité des 98 entités juridiques de Renault concernées, mais également à anticiper les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et à imaginer les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

### 3.3.2.4 LE BRUIT

#### LA FABRICATION

Soucieux de garantir le bien-être des riverains situés aux abords de ses sites de production, Renault travaille activement à limiter et à réduire ses nuisances sonores en travaillant sur la maîtrise du « bruit » sur les installations existantes et sur les nouvelles installations.

Ainsi, depuis plus d'un an, Renault développe son expertise interne sur ce sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (météo, topographie, natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, atténuation, effets des bâtiments, etc.).

#### L'UTILISATION

Renault s'est fixé depuis plusieurs années, pour ses nouveaux véhicules, l'objectif très ambitieux de 71 dBA pour les motorisations essence et 72 dBA pour les motorisations diesel comme mesure de bruit extérieur et a engagé des actions très importantes pour l'atteindre.

Nouvelle Clio et Koléos ont rejoint Vel Satis, Espace, Twingo et Modus dans le club des -3 dBA par rapport à l'obligation réglementaire.

Le nombre de modèles de Nouvelle Mégane et Nouvelle Laguna à -3 dBA est limité pour des raisons de compromis écologique et économique, notamment liées aux objectifs de réduction de la consommation.

#### 3.3.2.5 LES DÉCHETS ♦

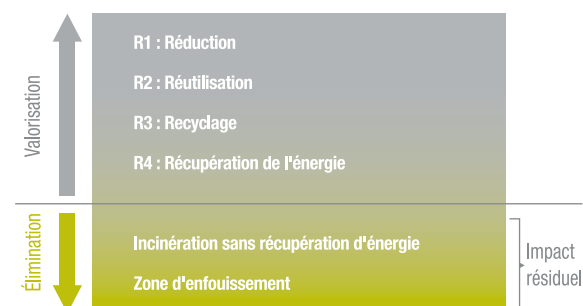
##### LA FABRICATION

Dans la gestion des déchets, Renault vise à réduire voire éliminer ses déchets de manière compétitive. C'est ainsi que la démarche des « 4R » (Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer de l'énergie) a été engagée en 2008 et des objectifs ambitieux visant à réduire l'impact résiduel des usines Renault et les quantités de déchets mis en décharges, ont été définis à l'horizon 2015.

La hiérarchie de la gestion des déchets se décline selon quatre étapes :

- R1 Réduire, c'est diminuer les impacts à la source. Un bon exemple porte sur la diminution du volume des boues de peinture par l'augmentation du rendement de l'application et donc la réduction de pertes sous forme de boues ;
- R2 Réutiliser, c'est récupérer un matériau pour un usage analogue. Aujourd'hui, l'usine de Douai (France) récupère 100 % de la cire usée pour la réintégrer dans le processus, permettant des gains environnementaux et économiques ;
- R3 Recycler, c'est une action permettant une valorisation matière du composant ou du consommable sous forme de matière première de substitution pour un autre usage que son usage initial. Le taux de valorisation des déchets est de 60 % pour les sites du périmètre de reporting industriel 2010 grâce en partie à l'optimisation du recyclage de pièces plastiques ;
- R4 Récupérer de l'énergie, c'est utiliser les déchets comme combustible alternatif ou récupérer l'énergie produite issue de l'incinération. Un bon exemple est l'utilisation des huiles usagées et des concentrats d'évaporation, issus des usines de mécanique, en remplacement des combustibles fossiles : coke de pétrole, charbon, fioul lourd. La température élevée de cuisson du mélange de matières premières minérales nécessaire à la fabrication du ciment (1 450 °C) permet l'incinération de ces déchets et la destruction quasi complète des métaux lourds qu'ils contiennent dans des fours de cimenterie adaptés.

##### LES 4R ET LA HIÉRARCHIE DE LA GESTION DES DÉCHETS



##### PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES

La société de demain est une société du développement durable avec un impact résiduel égal à zéro

Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une Table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

##### L'UTILISATION ♦

Les déchets liés à la phase d'utilisation sont ceux des activités commerciales assurant l'entretien et la réparation des véhicules. Renault ne peut seul quantifier les déchets, mais il s'implique dans les actions collectives locales et régionales pour mettre en place les indicateurs quantitatifs.

En France, la Direction commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault a retenu Autoeco.com pour permettre au réseau de suivre la volumétrie et la traçabilité de ses déchets. Renault est aussi partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) dans le « Défi de l'Environnement », et de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) dans l'« Opération Vidange Propre », actions nationales s'intégrant dans la politique de gestion globale des déchets et d'amélioration continue.

Dans plusieurs pays d'Europe, ces démarches existent et sont animées au travers d'un réseau de correspondants recyclage présents dans chaque pays.

##### LA FIN DE VIE

La filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe SITA/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France, en prenant une participation majoritaire dans une entreprise gestionnaire/distributeur de véhicules. Cette société, INDRA, a traité plus de 350 000 véhicules en 2009.

Engagé depuis plus de 20 ans dans la déconstruction automobile, Indra a su fédérer un réseau de 350 entreprises de déconstruction automobile agréées, réparties sur tout le territoire français et les accompagner dans une démarche de progrès pour atteindre les nouvelles exigences réglementaires et environnementales.

Cet engagement se manifeste dans la conception de nouveaux outils et *process* de recyclage des véhicules hors d'usage (VHU), élaborés et testés sur ses quatre sites de déconstruction (dont deux « usines » implantées en Sologne et dans le Nord) et dans son centre de développement de Romorantin. La mobilisation de Renault Environnement, SITA, Indra et son réseau de démolisseurs permettra d'atteindre l'objectif de valorisation des véhicules à 95 % en 2015. Des projets de recherche financés par l'Ademe et des collectivités locales sont menés pour mettre en place des filières adaptées (valorisation du verre, matériaux plastiques comme le polyamide et le noryl, récupération du cuivre et valorisation de l'acier).

Un partage des connaissances acquises est prévu avec la création d'un portail Internet hébergé au sein de l'association « ProRecyclage » pour les industriels, les métiers du recyclage et les internautes. L'accès à ce site faciliterait la logique de la circulation des informations. Cette démarche innovante devrait encourager la valorisation matière.

ProRecyclage pourra servir de vitrine et de relais vers les autres acteurs de la filière en liaison avec nos partenaires publics (Ademe, conseils régionaux et conseil général des Yvelines).

Cette expérience sera transposée dans d'autres pays où Renault est un acteur majeur sur le marché automobile (Roumanie, Turquie, Russie, etc.).

Par ailleurs, les centres d'ingénierie de Renault développent des processus internes d'éco-conception, permettant à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 50 kg de plastique recyclé dans ses voitures à l'horizon 2015, soit 20 % en moyenne des matières plastiques utilisées. Les résultats progresseront de génération en génération, le temps aussi que les gisements de matière plastique recyclée croissent avec la mise en place des filières de

traitement des plastiques. Tous les véhicules Renault affichent les résultats suivants : 95 % de la masse est valorisable, avec une gamme Renault eco<sup>2</sup> intégrant plus de 5 % de plastique issus du recyclage dans la composition des véhicules.

### 3.3.2.6 LE BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE : LES SOLS ET LES NAPPES

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est décidée. Dans les cas où des enjeux de nature environnementale ou sanitaire sont identifiés, une réhabilitation des pollutions a été engagée. La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur l'interprétation de l'état des milieux et vise à garantir l'adéquation entre les impacts et les usages identifiés. La démarche engagée est décrite sur le site Internet « Développement durable » où le public peut également découvrir la réhabilitation de deux chantiers significatifs : sites de Boulogne-Billancourt (France) et de Pitesti/Dacia (Roumanie). Aujourd'hui, 100 % des sites dont Renault est majoritairement propriétaire sont gérés selon cette démarche. En 2009, l'assainissement des terrains de l'ancien site de production ETG à Gennevilliers s'est poursuivi et la population locale en a été tenue informée. Le savoir-faire de Renault dans ce domaine est reconnu au niveau national : un spécialiste de Renault a été nommé par le Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire pour intégrer le groupe d'experts nationaux sur les sites et sols pollués.

En matière de prévention, la démarche engagée repose sur une évaluation environnementale détaillée des installations et sites à risque potentiel afin d'identifier et de hiérarchiser les mises à niveau à programmer dans les schémas directeurs. À ce jour, cette démarche a été déployée dans 70 % des usines.

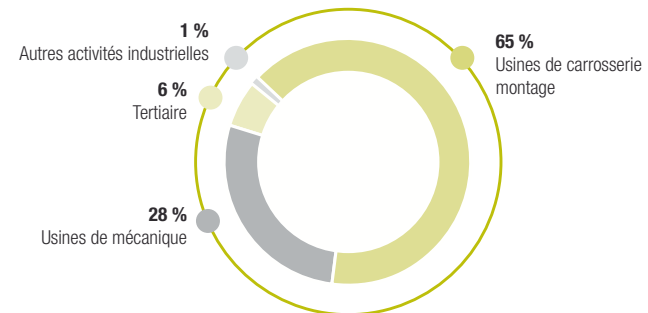
### 3.3.2.7 LA RESSOURCE EN EAU ♦

#### LA FABRICATION

#### L'eau : une ressource nécessaire pour produire des véhicules, mais qu'il faut préserver

Le groupe Renault a consommé en 2009 10,7 millions de m<sup>3</sup> d'eau, ce qui représente une moyenne de 4,85 m<sup>3</sup> d'eau consommés par véhicule produit.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ACTIVITÉ 2009



Environ 80 % des besoins en eau du Groupe sont engendrés par les *process* industriels et environ 20 % des besoins en eau correspondent aux usages domestiques (sanitaires, douches, restauration, etc.) sur les sites industriels et tertiaires.

Les quantités des rejets aqueux correspondent aux quantités d'eau consommées moins l'eau évaporée sur les *process* (tours de refroidissement, cabines de peinture, etc.).

Malgré tous les efforts et progrès importants réalisés depuis 10 ans, les quantités d'eau consommées par véhicule restent significatives. La nécessité de préserver la ressource en eau est donc un souci permanent pour Renault, qui s'est fixé pour objectif de réduire l'impact de son activité en minimisant le prélèvement sur la ressource naturelle et en maîtrisant et en réduisant ses rejets aqueux, selon les cinq axes de travail suivants :

- axe 1 (Prioritaire, « R1 ») : Réduire à la source les consommations en eau et les rejets aqueux par une conception des *process* et un management adaptés. Par exemple, sur le traitement de surface des caisses véhicules, la mise en place de rinçages en cascade, l'asservissement des débits de rinçage à la présence de la caisse, ou la présence de rampes de rinçage interstades permet de réduire à la source les quantités d'eau nécessaires ainsi que les rejets aqueux correspondants ;
- axe 2 (« R2 ») : Réutiliser l'eau autant que possible pour un même usage : utilisation en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- axe 3 (« R3 ») : Recycler les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa en Colombie recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les fosses de relargage, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et les quantités d'eau rejetées. Le recyclage des eaux pluviales vers des usages *process* ou pour l'entretien des espaces verts, mis en œuvre sur plusieurs sites industriels et tertiaires, en est un autre exemple ;
- axe 4 : minimiser l'impact des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé ;
- axe 5 : maîtriser les risques de pollution accidentelle des ressources en eau par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie.

#### LES USINES DE MÉCANIQUE : OBJECTIF ZÉRO REJET LIQUIDE INDUSTRIEL ♦

Les usines de mécanique apportent une bonne illustration de la mise en œuvre des principes précédemment énoncés au travers de la cible « zéro rejet industriel ». Le principe du zéro rejet liquide industriel en mécanique est le suivant :

- réduction maximale des consommations d'eau et rejets aqueux sur les *process* (application des principes R1 et R2) :
  - réduction maximale à la source du volume des rejets aqueux générés : égouttures des copeaux, vidanges de liquides d'usinage et lessiviels, entraînements par les pièces, fuites des pompes et vannes, interventions lors du nettoyage des centrales,
  - augmentation de la durée de vie des bains de liquide de coupe et lessiviels : mise en place de traitements à la source, de suivi chimique du bain, d'appoints automatiques,
  - maîtrise des volumes de rejets : réduction de la diversité des produits chimiques utilisés, réduction des égouttures avec retour vers la centrale, réduction des entraînements par les pièces et les copeaux, optimisation du nombre d'installations de lavage et utilisation de lavages « en cascade »,
  - centralisation des machines,
  - alimentation en eau de qualité adéquate permettant de minimiser les consommations d'eau ;
- traitement du rejet résiduel par un système d'évaporation sous vide avec recyclage du rejet traité sur les *process* (R3). À ce jour :
  - six usines de mécanique Renault sur 14 sont en « zéro rejet industriel » et quatre en « zéro rejet partiel ». À titre d'exemple, 2009 a vu le démarrage d'une nouvelle installation d'évaporation sur le site de Cléon ;
  - tous les nouveaux projets en mécanique respectent l'engagement zéro rejet.

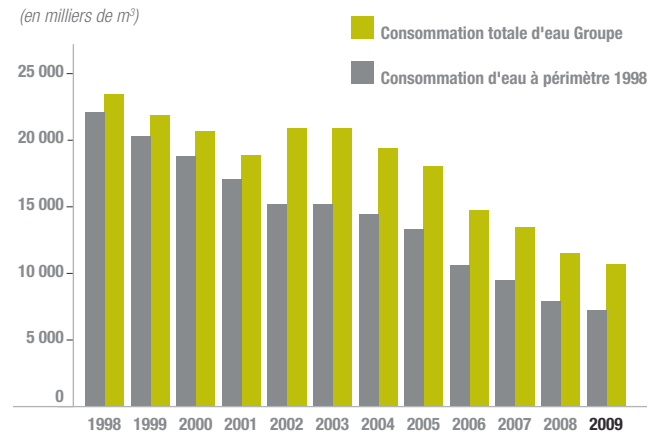
#### LES USINES DE CARROSSERIE-MONTAGE

De la même façon qu'en mécanique, les usines de carrosserie-montage travaillent sur la réduction à la source de l'impact en matière de rejets aqueux en favorisant les solutions technologiques « propres » mises en œuvre au plus près du processus (R1 et R2), en étudiant les possibilités de recyclage que peuvent offrir les *process* industriels (R3) et en continuant l'amélioration et l'optimisation des installations internes de traitement des effluents et de maîtrise des pollutions accidentelles (axes 4 et 5). À titre d'exemple, l'usine de Maubeuge a démarré en 2009 le recyclage de certains effluents industriels après traitement pour les réutiliser en eau d'appoint sur les fosses des cabines de peinture. Cette même usine reste par ailleurs une référence en matière de recyclage des eaux pluviales vers le *process* : 33 % de l'eau utilisée par l'usine proviennent en 2009 d'eau pluviale recyclée. Enfin, Renault étudie actuellement la possibilité de passer certains sites en zéro rejet industriel, à l'image de ce qui est fait sur la mécanique.

#### LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Au cours de la dernière décennie, la consommation d'eau dans le Groupe a été environ divisée par trois entre 1998 et 2009 à isopérimètre, et par deux

à périmètre élargi pour se situer à un niveau de prélèvement de 10,7 millions de m<sup>3</sup> en 2009.

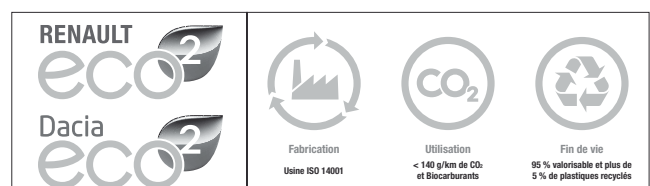


De la même façon, les flux de rejets résiduels, notamment les matières organiques, les matières en suspension et les métaux, ont été également divisés par trois en 10 ans à périmètre comparable.

Le déploiement progressif des bonnes pratiques R1, R2 et R3, ainsi que la minimisation de l'impact des rejets résiduels, permettra de réduire encore les prélèvements en eau sur la ressource naturelle du Groupe de 15 % d'ici 2012 par rapport à 2007 (année de référence).

#### 3.3.2.8 MARQUES ECO<sup>2</sup>, UN INDICATEUR GRAND PUBLIC DE PROGRÈS ÉCOLOGIQUE

Renault a lancé, en mai 2007, une signature écologique Renault eco<sup>2</sup> qui initialise un dialogue entre Renault et le grand public sur le cycle de vie de la voiture au travers de trois grandes étapes : la fabrication, l'usage et le recyclage. En octobre 2008, la marque Dacia lance sa propre signature Dacia eco<sup>2</sup> en reprenant les mêmes critères de cotation écologique que la marque Renault. En effet, le groupe Renault confirme que les résultats écologiques doivent être identiques quelle que soit la marque et quel que soit le segment. Ces critères sont quantifiés et auditables. Ils seront durcis progressivement.



Cette signature démontre la transversalité du management environnement du groupe Renault en engageant les fabricants, les ingénieries, les achats et les commerçants sur un même objectif : offrir une gamme plus écologique et économique à ses clients.



### 3.3.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE ✦

Quelques événements clés qui illustrent ce management en 2009 selon l'étape du cycle de vie :

<b>Chaîne fournisseurs</b>	Méthodologie analyse cycle de vie de bio matériaux	Présentation des quatre <i>concept-cars</i> ZE démontrant la volonté de Renault d'industrialiser et de commercialiser dès 2011 une gamme électrique, zéro émission en usage et abordable au plus grand nombre de clients avec un coût d'usage équivalent aux véhicules thermiques
<b>Production</b>		
<b>Transport</b>	Mise en place d'une équipe dédiée à l'environnement. Application d'une méthodologie de référence à l'ensemble des flux logistiques pour calculer les impacts environnementaux	
<b>Utilisation</b>	Alliance capitalistique entre Renault Environnement et <i>Key Driving Competences</i> (cf. chapitre 3.3.3.2) Éduquer les comportements à l'éco-conduite Mise en place de la gestion des expertises CO <sub>2</sub> /consommation Management transversal de la réduction de la consommation par un directeur de projet	
<b>Fin de vie</b>	Mise en place d'une usine de déconstruction automobile (11 000 VHU/an) sur le site d'Agora (Noyelle Godault/France) Méthodologie d'analyse du cycle de vie des matériaux recyclés	

Le management de l'environnement implique maintenant tous les métiers de Renault dans les processus décisionnels. Il finalise sa structuration dans le métier de la logistique et du commerce.

#### 3.3.3.1 L'ORGANISATION ENVIRONNEMENTALE

Les axes de la politique environnementale de Renault, inscrite depuis 2002 dans l'engagement plus large du développement durable, sont débattus et décidés dans le Comité exécutif du Groupe (CEG). La Direction du plan environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

Le Directeur du plan environnement rapporte directement au Directeur général adjoint, Directeur du plan, du produit et des programmes & Comité de gestion (DGA PPP & CG). Cette organisation permet un *reporting* direct au CEG et met l'accent sur la transversalité de l'environnement dans le cadre de sa mise en œuvre.

La Direction du plan environnement est composée de neuf personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les différents secteurs, de consolider les problèmes et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau pour introduire la notion de protection de l'environnement dans toutes les fonctions ayant trait à l'environnement. En 2007, plus de 420 « chefs de réseau » et quelque 2 000 managers ont combiné leurs connaissances sur les questions d'environnement. Plusieurs expertises (énergie, eau, carburants, recyclage, qualité de l'air) sont identifiées et développées dans le but de soutenir le réseau environnement. Ces expertises sont déclinées soit par des chantiers d'expertise transversaux, soit par des politiques techniques. La politique de Renault met l'accent sur les directives collectives communes au sein de ses secteurs d'activité. De plus, l'autorité responsable de la mise en œuvre et de la gestion de la compétence environnementale pour l'ensemble du Groupe et la responsabilité de la gestion opérationnelle avec les hiérarchies partagées entre tous les Directeurs de l'environnement et dans tous les secteurs, sont de la compétence du DGA PPP & CG.

La stratégie et le plan d'action de l'entreprise sont présentés par le Directeur du plan environnement au CEG afin que les décisions soient prises au plus haut niveau.

Le Directeur du plan environnement est aussi Président de la filiale Renault Environnement, créée en 2008 pour développer des partenariats et des participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable. En 2009, cette filiale couvre l'activité de recyclage des VHU (avec sa filiale commune avec SITA), celle des déchets industriels des usines et du réseau commercial (avec sa filiale GAIA). Pour 2010, Renault Environnement va s'attaquer à la commercialisation de matières et pièces de réemploi, ainsi qu'au marché de la formation à l'éco-conduite et à des services de mobilité.

#### 3.3.3.2 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LE CYCLE DE VIE

##### LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LA PHASE DE CONCEPTION

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit trois à cinq ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché du véhicule.

Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix des matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produit sur les processus industriels, tout en poursuivant les progrès sur l'ergonomie des postes de travail en usines, la sécurité des occupants et des tiers, le rapport qualité/prix des véhicules.



#### L'éco-conception des procédés industriels

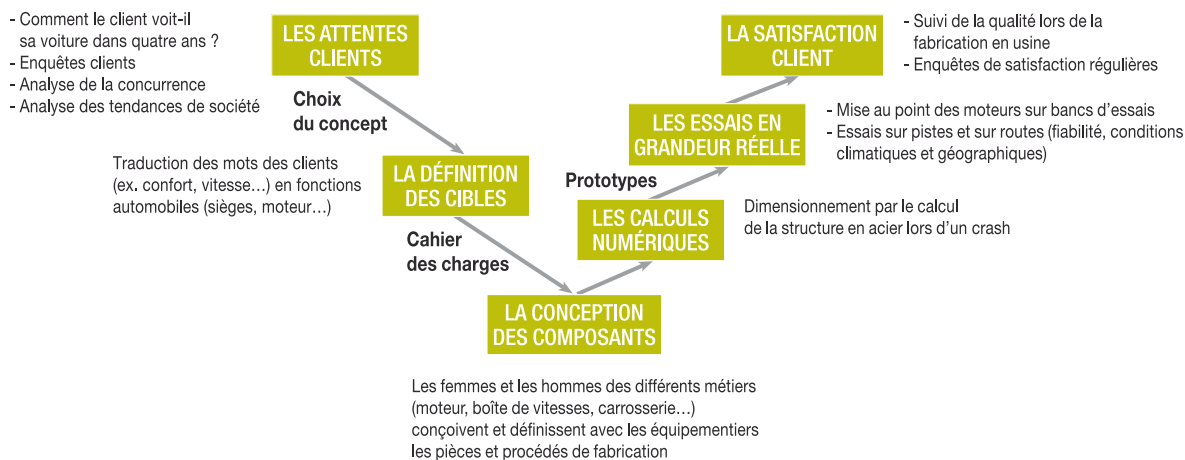
Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, sociotechnique, etc.). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité : lettre d'orientation, précontrat industriel par métier, contrat industriel par métier comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité » et enfin accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

#### L'éco-conception des produits

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault, mais aussi tous les fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche complexe repose sur un large réseau d'experts externes, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plates-formes d'échange sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

La logique de Renault est en effet d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs. Chaque lancement de projet permet d'introduire de véhicule en véhicule des progrès écologiques dont certaines solutions technologiques peuvent devenir des politiques techniques.

#### LA DÉMARCHÉ DE CONCEPTION DES VÉHICULES



La déclaration, par les fournisseurs, des matériaux et substances constituant les pièces livrées, est contrôlée au travers de différents moyens :

- le processus d'Assurance Qualité mis en place par Renault et Nissan ;
- des indicateurs sur le suivi quantitatif des réponses au travers d'un programme informatique recensant, dans le système documentaire des pièces, la présence des tableaux de déclaration ;
- deux contrôles plus qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs et ensuite à la signature définitive des plans pièces.

Dans la continuité de Nouvelle Mégane, Nouveau Scénic confirme la volonté de Renault d'améliorer ses performances en termes de réduction de la consommation de carburant par l'intégration de cette préoccupation dès la phase de conception et de développement.

Malgré l'enrichissement du produit par rapport à la précédente génération et malgré l'évolution des réglementations, les gains en consommation peuvent atteindre jusqu'à 0,5 l/100 km en diesel, soit l'équivalent de 14 g CO<sub>2</sub>/km. En essence, les gains en consommation peuvent atteindre jusqu'à 0,9 l/100 km, soit 24 g CO<sub>2</sub>/km.

Ces gains peuvent se décomposer en deux familles :

- réduction de la demande énergétique des véhicules par un travail sur la réduction de la masse, de l'aérodynamique, de la résistance au roulement et de la consommation des accessoires ;
- amélioration des rendements des groupes motopropulseurs : moteurs et boîtes de vitesses.

Nouveau Scénic confirme la volonté de Renault de gérer dès la conception le traitement du véhicule en fin de vie. La masse validée de matière plastique recyclée a plus que doublé avec 34 kg (contre 16 kg pour la génération précédente) qui représentent 14 % de la masse des plastiques du véhicule. À l'instar de Nouvelle Mégane en 2008, Nouveau Scénic a fait l'objet en 2009 d'une homologation de son traitement fin de vie par anticipation des nouvelles exigences réglementaires.

#### LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FABRICATION

Plutôt que d'apprendre tous les processus industriels à des professionnels de l'environnement, le choix a été fait chez Renault d'apprendre l'écologie aux métiers et aux collaborateurs au travers d'une structure en réseau. Le réseau industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication comprenant environ 300 personnes réparties dans 13 pays et 44 sites et filiales.

L'originalité de ce mode de management est marquée par le développement d'un travail transversal afin d'améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau, ce qui permet à Renault de mettre en œuvre des actions ou des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

### Les outils transverses

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- une gestion de la réglementation environnementale en France et à l'international, y compris dans le réseau commercial ;
- un système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;
- une base unique Chimrisk de gestion du risque chimique pour le groupe Renault tant sur le plan santé qu'environnement, base désormais accessible en langues slovène, russe, turque, roumaine et brésilienne. Elle est associée à un serveur [www.quickfds.fr](http://www.quickfds.fr) pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité. À ce jour, 6 720 produits différents y sont documentés ;
- une organisation et un réseau interne pour être en conformité avec le règlement REACH et une forte mobilisation vis-à-vis des fournisseurs pour garantir la continuité des approvisionnements ;
- une base documentaire de standards des bonnes pratiques environnementales et de prévention des risques accessible par l'ensemble des membres du réseau hygiène, environnement et prévention des risques ; depuis 2008, cette base, validée par les experts métiers, regroupe les bonnes pratiques des 4R (Réduire, Réutiliser, Recycler, Récupérer de l'énergie) de l'ensemble des impacts identifiés par les sites.

### L'intégration de l'environnement dans les projets

Le déploiement du management de l'environnement dans les projets industriels a été mené au travers des 20 activités métiers du début à la fin d'un projet. En mécanique, un processus généralisé au sein de la Direction de l'ingénierie mécanique est déployé. Cette structuration permet de garantir la réelle prise en compte de l'environnement, de la prévention des risques et l'hygiène industrielle aussi bien vis-à-vis de la conformité réglementaire que de la réduction des impacts environnementaux de l'activité industrielle. Cette démarche appliquée à tous les projets d'un site industriel au travers d'objectifs environnementaux contractés doit permettre à ce site d'atteindre, à un horizon de moins de 10 ans, un niveau de performance environnementale comparable à celui d'une usine cible.

En carrosserie-montage, un processus similaire est opérationnel depuis 2008 sur les projets de l'ingénierie peinture. Les exigences relatives à la prévention des risques et à la protection de l'environnement sont intégrées dans l'outil d'évaluation des projets industriels (RPES) et leur prise en compte est validée à chaque jalón du projet.

Pour les projets véhicules, ces exigences sont désormais intégrées dans les standards de démarrage du Groupe.

### Le management de l'environnement dans les usines

#### Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14001

Depuis 1999, Renault est engagé dans un processus d'amélioration continue pour assurer la conformité réglementaire et réduire ses impacts

environnementaux. Depuis 2008, 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault, soit 37 sites industriels ou de conception et filiales, est certifiée ISO 14001 à l'exception des sites récemment acquis ou en phase d'acquisition par Renault en 2009 et pour lesquels un plan de progrès et de mise en conformité est en cours. 94 % des salariés du groupe Renault du périmètre de *reporting* environnement travaillent sur un site ISO 14001.

Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> qui intègrent l'ensemble du cycle de vie de la voiture s'appuient sur cette certification ISO 14001 pour montrer que les voitures concernées sont faites dans des usines respectueuses de l'environnement.

#### Intégrer l'environnement au plus près du terrain grâce au système de production Renault

Renault a décidé, dès 2004, d'intégrer ses standards environnementaux dans le Système de production Renault (SPR). Ainsi, l'application des gestes environnementaux au poste du travail par la pratique quotidienne se met en place *via* le processus SPR.

La définition des exigences environnementales au poste de travail est construite en trois phases :

- l'ingénierie définit les exigences relatives à la gestion des produits chimiques et du traitement des déchets ;
- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

#### Anticiper grâce au schéma directeur environnement usine

Lancé en 2002, le schéma directeur pour l'environnement et la prévention des risques décrit les évolutions environnementales d'un site industriel à un horizon de 10 ans selon sa sensibilité écologique. Pour chaque site industriel de l'entreprise, les documents associés intègrent les progrès continus, l'arrivée de nouveaux projets véhicules ou organes ainsi que les modifications notables d'installations. Il contribue au dialogue entre l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines en définissant, en amont des projets, des objectifs de réduction des impacts sur l'environnement. Ceux-ci sont réactualisés périodiquement. La démarche a été initialisée sur les sites de fabrication d'Europe occidentale. Elle s'est étendue progressivement aux autres sites de fabrication, notamment en 2006 à Busan (Corée) et à Curitiba (Brésil), puis en 2007 à Pitesti (Roumanie) et Envigado (Colombie). Désormais 27 sites industriels disposent de cet outil (15 sites de carrosserie et 12 sites de mécanique).

Les données de sortie des schémas directeurs se traduisent en objectifs à moyen terme et en cibles à plus long terme pour les métiers en charge du choix du processus de fabrication. Une méthodologie a été développée et constitue une aide à la décision pour les sites afin de définir les priorités techniques et managériales, de préciser avec les métiers les attendus en termes d'impacts et de fixer le niveau de performance face aux concurrents. La réduction potentielle des impacts est construite sur la base de la transversalité des bonnes pratiques issues des sites les plus performants ainsi que sur les ruptures technologiques proposées par les ingénieries.

Les résultats environnementaux des sites industriels et leurs évolutions par rapport aux trajectoires pour atteindre les objectifs et cibles fixés dans les schémas directeurs sont suivis lors de réunions d'animation mensuelles ou trimestrielles.

**Contrôler**

Renault a construit son propre référentiel d'audit. La norme ISO 14001 stipule que les usines disposent d'un audit interne pour mesurer leur progrès. Le réseau environnement a voulu que ce processus ne se limite pas à la seule réponse du référentiel ISO 14001, mais permette de pérenniser et d'échanger sur les progrès réalisés dans les sites et d'organiser le management du Groupe. En particulier, cet audit doit informer la Direction de l'usine concernée sur sa performance, sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais doit permettre aussi de guider l'assistance des métiers pour la réalisation des actions. À ce titre, Renault a initié en 2008 une nouvelle méthodologie d'audit basée sur l'évaluation approfondie des politiques techniques et des standards du Groupe, en valorisant les compétences métiers des auditeurs internes.

L'évaluation du système de management est réalisée au travers d'audits internes dits « audits réseaux » qui sont effectués sur l'ensemble des sites par les membres du réseau et permettent ainsi des audits croisés entre usines. L'esprit de ces audits réseau est de favoriser les échanges entre les différents responsables d'usine et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance. Aujourd'hui, le réseau dispose de 24 responsables d'audits et de 29 auditeurs internes formés par Renault.

**LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE UTILISATION DES VÉHICULES**

De nombreuses études d'analyse de cycle de vie montrent que 80 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Les actions possibles de Renault pour les réduire sont l'éco-conception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

**Éduquer les comportements à une conduite écologique**

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : d'une part, une conception offrant des possibilités de réduire sa consommation avec des ordinateurs de bord délivrant en temps réel des informations sur la consommation moyenne, offrant également une ambiance non stressante (confort, acoustique) et des équipements de sécurité tels que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous-gonflage) et d'autre part, l'accessibilité à de la formation à une conduite écologique. Dès 2007, une nouvelle possibilité de réduire sa consommation a été proposée sur Nouvelle Laguna : deux flèches, montante et descendante, indiquent au conducteur le moment idéal pour effectuer un changement de vitesse favorable à la réduction de la consommation. Depuis, Renault a accentué les possibilités de réduction de la consommation en généralisant les flèches pour conseiller les changements de vitesse sur les nouveaux véhicules (Nouvelle Mégane, Nouveau Scénic) et en lançant un simulateur d'éco-conduite destiné à la formation du grand public sur des modèles Renault. Plus de 6 000 personnes ont été sensibilisées à l'éco-conduite lors de différents événements et animations commerciales (en 2009, Journée grand public à Hyères et en Pologne, pique-nique Dacia en France, salons professionnels, *World Series* Renault, etc.). Trois nouveaux profils de véhicules Renault ont été intégrés dans les simulateurs permettant aux stagiaires un choix de quatre véhicules : Clio 1.5 dCi BVM6, Kangoo 1.5 dCi BVM 5, Mégane III 1.5 dCi et TCE 130.

La presse ou les associations de consommateurs se font parfois l'écho des surconsommations des véhicules par rapport à ce qui est annoncé. Il est vrai que les consommations sont établies selon des cycles homologués et dans les meilleures conditions de conduite. La réalité observée par un conducteur moyen peut faire apparaître des écarts de +20 %. C'est pourquoi il est important de montrer que l'adoption de bons gestes d'éco-conduite peut supprimer cette surconsommation courante.

Le simulateur d'éco-conduite enseigne un nouveau style de conduite en montrant à l'utilisateur son potentiel de progrès et en lui indiquant les trois conseils clés à appliquer, ainsi que les comportements d'usage :

- optimisation des passages de vitesse ;
- anticipation de son parcours pour utiliser l'énergie juste nécessaire ;
- régularité sur une vitesse optimale.

En 2009, Renault Environnement s'est associé avec la société belge Key Driving Competences (KDC) pour déployer des projets innovants de formation à l'éco-conduite et des services associés à la mobilité durable pour tous.

Depuis 2005, KDC a dispensé plus de 50 000 heures de formation contribuant à un véritable changement d'attitude de 10 000 conducteurs, professionnels et privés, dans leur quotidien.

Avec Renault Environnement, KDC se développera rapidement en Europe comme la référence en matière d'éco-conduite et de services à la mobilité en mettant à la disposition des flottes d'entreprises et d'administration, et des particuliers, des méthodes et outils performants (simulateur, télématique embarquée, accompagnement en ligne – [www.mon.keydriving.com](http://www.mon.keydriving.com), etc.) assurant le suivi des progrès au quotidien. La méthodologie assure l'uniformité et la qualité des prestations à l'identique pour les clients disposant de filiales internationales. C'est par le changement des comportements de chaque conducteur que des gains significatifs et pérennes seront obtenus.

**Accentuer le management de l'environnement dans la fonction commerciale** ♦

En créant la signature Renault eco<sup>2</sup>, Renault valorise commercialement son engagement pour la protection de l'environnement. Tous les métiers de l'entreprise sont concernés par cette démarche.

Le réseau commercial est le premier relais du constructeur auprès des clients en termes de produits, de valeurs et d'identité de marque. Dans ce cadre, le réseau commercial primaire (plus de 700 sites français) s'engage et s'implique dans le management de l'environnement en vue de préserver la valeur de son patrimoine et l'image de marque de Renault, concrétisant ainsi les engagements pris en matière de développement durable.

À partir de 2007, afin d'atteindre les objectifs de management de l'environnement, Renault a accompagné son réseau commercial dans ses actions à travers plusieurs démarches :

- nommer un pilote environnement dans chaque succursale et concession du réseau avec une formation spécifique sur la maîtrise des risques environnementaux ;
- rencontre et visite de terrain avec la Direction du site et échanges sur l'environnement dans les concessions ;

- intégrer le thème environnement dans une commission du Groupement des concessionnaires Renault ;
- extension du réseau environnement de Renault Retail Group à l'Europe à partir de 2008 ;
- réaliser un ensemble d'outils de management de l'environnement, en vue de déployer et capitaliser les bonnes pratiques environnementales dans le réseau commercial.

### LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FIN DE VIE DES VÉHICULES ◆

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault a mis en place un système industriel impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs réglementaires de valorisation à moindre coût des véhicules hors d'usage, de 85 % depuis 2006 et de 95 % en 2015.

Un réseau de centres de collecte et de traitement agréés pour les voitures Renault a été mis en place partout où cela était nécessaire en Europe et le dernier propriétaire du véhicule hors d'usage est informé. La reprise s'effectue sans frais pour ce dernier détenteur.

Les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières énergétiques de récupération, par l'intermédiaire du site [www.idis2.com](http://www.idis2.com).

Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son *leadership* sur le marché des pièces renouvelées et reconditionnées et de l'utilisation de matière recyclée. Renault Environnement, créé en 2008, est désormais l'entité visible dans ces domaines (cf. chapitre 3.3.2.5).

### 3.3.3.3 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE ◆

La communication environnementale est devenue en quelques années un véritable enjeu d'entreprise et de société. La volonté des entreprises de communiquer auprès de ses parties prenantes sur la qualité écologique des produits et ses progrès se confronte à des débats médiatiques sur la cohérence scientifique de telle ou telle solution ou à des accusations de *greenwashing*, surtout en période de grande médiatisation de l'environnement.

#### COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du développement durable sont insérées dans le Document de référence de Renault.

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, de conception et de logistique de l'Automobile, rassemblées au chapitre 8.3.2, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Cette vérification a obtenu pour 2009 le qualificatif d'« assurance raisonnable sur les données » des sites du Groupe, le niveau d'attestation des Commissaires aux comptes le plus élevé.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO<sub>2</sub>, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité et, depuis 2008, du taux de recyclabilité en masse des véhicules. Ces informations sont rassemblées dans le chapitre 8.3.3.

Depuis 2007, un plan transversal communication et *marketing* est structuré pour répondre à un double objectif : améliorer l'image environnementale de Renault auprès du grand public et soutenir les ventes de véhicules, notamment ceux à moins de 140 g. Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> sont deux signatures qui permettent aux clients de choisir, sur la base de trois critères communs, dans la gamme de chaque marque les versions écologiques, et ainsi de pouvoir contribuer eux aussi aux progrès écologiques du fait de l'accessibilité économique des solutions Renault.

#### COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

À l'occasion des différents événements produit, des conférences, des articles, des *blogs* et *chats* sur le domaine de l'environnement rendent possibles les échanges directs entre le personnel et les Directions en charge des thématiques environnementales.

Un *blog* interne lancé début 2008 fédère le réseau environnement de manière plus interactive et anime le partage des bonnes pratiques environnementales. Des publications régulières sur le *blog* et dans les outils de communication interne de Renault permettent de valoriser l'engagement et la volonté des femmes et des hommes de Renault dans la démarche du développement durable.

#### COMMUNIQUER SUR LES ACTIONS LOCALES ET RÉGIONALES DES USINES

Les communications relatives au développement durable attestent de l'engagement de Renault en la matière, mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des fiches sites sur Internet. Axées sur les actions et résultats des sites, les fiches sites permettent d'afficher plus de clarté et d'alimenter les échanges entre les sites, leur personnel et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations, etc.

Tous les sites Renault se sont mobilisés à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement le 5 juin pour la troisième année consécutive. Des journées portes ouvertes, conférences de presse et autres animations ont été organisées pour l'interne et l'externe. En 2009, cette journée a permis de valoriser les bonnes performances des sites.

**COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS**

L'organisation mise en place avec le *marketing* en 2005 a répondu aux besoins des grands comptes concernant leur parc automobile : élaboration d'une nouvelle brochure commerciale expliquant la politique Renault eco<sup>2</sup> avec le déploiement d'une mosaïque d'énergies. En janvier 2009, présentation de la gamme Dacia avec des énergies essence, diesel, biofuels et GPL. En juin 2009, présentation de Twizy, Fluence et Kangoo ZE aux plus grands comptes en termes de taille de parc véhicules. La méthodologie de diagnostic écologique du parc avec des scénarios de progrès, initiée en 2008, a été modélisée en 2009 pour être intégrée dans l'offre *Key Driving Competences* en 2010 afin d'ajuster au mieux les objectifs d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles.

**PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES**

L'organisme *Cluster Research Excellence in Ecodesign & Recycling* (CREER) rassemble sept entreprises de secteurs très divers : le Cetim, SEB, Veolia Environnement, Plastic Omnium, Areva T & D, Steelcase et Renault. L'objectif est de « mutualiser les connaissances et les expériences en matière d'éco-conception et de recyclage en partenariat avec l'École nationale supérieure des Arts et Métiers de Chambéry ». L'ambition de CREER est d'étendre le groupe de travail à au moins 200 nouvelles entreprises.

Renault et Sita se sont associés pour fédérer leurs expertises respectives – la connaissance véhicule et la capacité à déconstruire des véhicules pour Renault et la capacité à valoriser les matières pour Sita – afin de développer plus efficacement la valorisation des matières recyclées.



## 3.4 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières, et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille<sup>(3)</sup>.

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement (Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes

capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

En 2009, la performance de Renault a été très bien notée par les principales agences de notation extra-financière.

### 3.4.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2009

#### SAM (SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT)

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse spécialisée dans la mise en place de stratégies d'investissement intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux, analysés sous l'angle de la valeur long terme.

En 1999, SAM s'est associé avec Dow Jones & Company pour lancer le *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), indice mondial composé selon des critères extra-financiers. Le DJSI comprend environ 300 entreprises, leaders en matière de responsabilité sociale sur la base de l'appréciation de SAM, au sein des 2 500 entreprises les plus importantes du *Dow Jones World Index*. Un indice européen a été lancé en octobre 2001, le *Dow Jones Sustainability STOXX Index*, qui comprend 20 % des 600 entreprises du *Dow Jones STOXX SM 600 Index*.

Chaque année, SAM mène une analyse des sociétés couvertes par ces deux indices, dont les résultats permettent d'en sélectionner les composants.

Résultats 2009 : pour la troisième année consécutive, Renault est intégré dans l'indice *Dow Jones Sustainability World Index*, très visible sur les marchés financiers, avec des notes en progression sensible par rapport à 2008, et le meilleur score de l'indice sur le volet environnemental.

	SCORE RENAULT	LIMITE INFÉRIEURE COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR <sup>(2)</sup>
Score Total <sup>(1)</sup>	89	89	72
Performances économiques	86	86	69
Performances environnementales	97	91	77
Performances sociales	85	85	69

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs automobiles.

(3) L'investissement socialement responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.

#### Renault reçoit la distinction « Gold Class » dans le SAM Sustainability Yearbook 2010 ♦

Le SAM Sustainability Yearbook récompense les meilleures entreprises de chaque secteur en termes de développement durable. Cette année et pour la seconde fois, Renault en fait partie et y reçoit la distinction « Gold Class », indiquant un écart de moins de 5 % dans le score par rapport au *leader* sectoriel.

Résultats de la prochaine revue : septembre 2010.

#### OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemande, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2006 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe passe au premier rang des 17 constructeurs automobiles analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARMIL LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B	1
Environnement	B	1
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>B</b>	<b>1</b>

Oekom publiera sa revue du secteur auto en mars 2010, trop tardivement pour son inclusion dans le présent document.



Oekom a créé en 2007 l'indice *Global Challenges Index*, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur [www.gcindex.com](http://www.gcindex.com).

### VIGEO

Vigeo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des dépôts et consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroSTOXX 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats janvier 2010 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo. Cependant, depuis cette année, pour des raisons commerciales, nous ne publions plus cette notation. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

Prochaine revue : janvier 2011.

### CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le Carbon Disclosure Project (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique.

En 2009, le CDP organise sa notation de manière régionale par capitalisation boursière. Renault apparaît dans les analyses Europe 300 et SBF120 (France).

Résultat 2009 de Renault : suite à ses réponses au questionnaire CDP7, disponibles sur le site Internet [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net), Renault obtient une note de 80/100 (par comparaison, moyenne du secteur à 70/100) et reste inclus dans l'indice CDLI.

Pour mémoire :

- le Scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (VP, VU, avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par exemple dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.) ;
- le Scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du Scope 2 ;
- le Scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».

Prochaine revue : le prochain questionnaire du CDP, le CDP8, a été envoyé aux entreprises en février 2010.

## 3.4.2 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES ◆

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- Les *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) et *Dow Jones Sustainability STOXX Index* qui sont établis à partir des notations de la société de gestion suisse SAM ;
- L'*ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices)* établi à partir des notations de Vigeo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées ;
- L'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, récemment rachetée par Vigeo. Cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;
- L'*ECPIE Capital Partners Indices* qui est constitué par le cabinet de gestion E Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;
- Le *Global Challenges Index*, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, via une participation de 21,8 % dans AB Volvo, Renault est exclu de l'indice *FTSE4Good*, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.

## 3.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ✦

### 3.5.1 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2009
<b>DÉONTOLOGIE ET GOUVERNANCE</b>			
Adopter les principales mesures préconisées par les rapports de place en matière d'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise.	2003	Annuelle	Processus continu
Compléter la diffusion du Code de déontologie par des modules de <i>e-learning</i> de programmes <i>Compliance</i> (déclinaison par fonction).	2008	2011	Engagé
Créer une Direction dédiée à la responsabilité sociale de l'entreprise avec l'objectif de déploiement de la politique et la stratégie de l'entreprise RSE et son pilotage.	2009	2009	Réalisé
Mettre en place un réseau international des responsables RSE dans les pays et établissements.	2009	2009	Réalisé
<b>POLITIQUE ACHATS</b>			
Intégrer la démarche de développement durable dans la politique achats de l'entreprise.	2004	Annuelle	Processus continu
Obtenir l'engagement formel des fournisseurs sur le respect des principes énoncés dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux.	2004	Annuelle	Processus continu
Introduire et mettre à jour les standards sociaux et environnementaux du Groupe dans les processus d'achats.	2005	Annuelle	Processus continu
Préparer les contrôles RSE externes sur sites fournisseurs.	2006	Annuelle	Processus continu
Lancer une formation développement durable en <i>e-learning</i> pour les acheteurs.	2007	2009	Réalisé
Définir un système de management du développement durable achats (fournisseurs/auditeurs/qualiticiens/ <i>reporting</i> ).	2008	2009	Réalisé
Lancer une Charte développement durable achats.	2008	2009	Réalisé
Préparer la suppression du plomb dans les produits électriques et électroniques.	2008	2010	En cours
Lancer une 3 <sup>e</sup> vague d'auto-évaluation sociale et environnementale des fournisseurs.	2009	2010	En cours
<b>SÉCURITÉ</b>			
Déployer le programme pédagogique de sensibilisation des enfants à la sécurité routière « Sécurité pour tous ».	2000	Annuelle	Processus continu
Élaborer des actions de sécurité routière dans les pays en développement. GRSI.	2004	2014	Engagé
Aider au transfert de connaissances dans le domaine de la sécurité routière pour les pays en développement.	2004	Annuelle	Processus continu
<b>MOBILITÉ</b>			
Développer et promouvoir des services innovants de mobilité comme le covoiturage aux salariés de l'entreprise et à la société.	1998	–	Processus continu
Promouvoir des solutions de mobilité durable dans les pays émergents.	2004	–	Processus continu
Créer l'Institut mobilité durable Renault-ParisTech.	2009	2009	Réalisé
Élaborer une formation en partenariat avec ECF pour les clients flottes.	2009	2009	Réalisé

# 3

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ☒

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2009
<b>DIVERSITÉ</b>			
Favoriser le pluralisme et la diversité en application de la Charte de la diversité.	2004	Continu	Promotion de la diversité par une Journée interne diversité le 28 mai 2008
Mettre en place une organisation dédiée (« Équipe Transverse » dont le rôle est de faire le lien entre diversité et performance).	2009	2009	Réalisé
Mettre en place un diagnostic diversité afin de mesurer le chemin parcouru et accompagner les sites dans leur démarche diversité.	2009	Annuelle	Processus continu
Élaborer une nouvelle brochure d'information sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile chez les concessionnaires ou téléchargeable.	2009	2009	Réalisé
<b>CITOYENNETÉ ET RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>			
Produire annuellement un exemple d'application des principes du <i>Global Compact</i> .	2002	Annuelle	Processus continu
Développer les relations de Renault avec des ONG impliquées dans le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise.	2004	–	Processus continu
Déployer un programme labellisé « valeurs citoyennes » dans les cinq Régions d'implantation de Renault.	2009	2011	En cours
Mettre en œuvre un <i>process</i> de sélection des projets d'intérêt général impliquant les salariés.	2009	2011	En cours
Créer les structures adaptées (fonds de dotation, fondations ou instituts pays, etc.) pour le déploiement des actions d'intérêt général adaptées aux enjeux sociétaux des principales régions/pays du Groupe.	2009	2011	En cours
Réaliser une enquête leaders opinions/parties prenantes au Maroc.	2009	2011	En cours
Mettre en place des critères de sélection pour les institutions/ONG.	2009	2009	Réalisé
<b>INFORMATION, SENSIBILISATION &amp; COMMUNICATION</b>			
Élaborer un kit de déploiement, un kit de communication, un kit de présentation.	2009	2010	En cours
Élaborer une formation <i>e-learning</i> RSE.	2009	2010	En cours
Reformater le site web <a href="http://renault.com">renault.com</a> .	2009	2010	En cours
Créer un portail dans l'intranet dédié à la Direction RSE.	2009	2010	En cours
Mettre en place une <i>newsletter</i> .	2009	2010	En cours
<b>TRAÇABILITÉ &amp; REPORTING</b>			
Créer un <i>process e-DOA</i> ( <i>delegation of authority</i> ) permettant un contrôle des budgets RSE et ainsi assurer un <i>reporting</i> transparent grâce à la traçabilité du financement des projets.	2009	2010	En cours

## 3.5.2 LES OBJECTIFS SOCIAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RESSOURCES HUMAINES	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2009
<b>DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL</b>			
Déployer les formations <i>corporate</i> managériales.	–	Continu	Déploiement de 1stSteps et Keys for New Managers.
Faire progresser la qualité du management et l'engagement des salariés.	–	Continu	Nouveau référentiel de management : Renault Management Way.
Application d'une politique d'intéressement, d'actionnariat et d'épargne salariale.	2007	Continu	54,3 millions d'euros versés au titre de l'intéressement. 4,45 millions d'euros versés sur le plan d'épargne Groupe.
Favoriser le progrès permanent à travers les démarches d'innovations participatives.	1990	Continu	Participation du personnel : 62 %. Économies réalisées : 128 millions d'euros.
<b>CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DU GROUPE</b>			
Mettre à disposition de l'entreprise les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques.	2002	Continu	48 pilotes de compétences.
Coopération avec le système éducatif.	–	Continu	Taxe d'apprentissage versée : 10,6 millions d'euros.
Accompagner les parcours professionnels.	2006	Continu	La bourse emploi JobInfo déployée en cinq langues. careers@Renault propose plus de 1 000 postes repères.
Accroître la qualité de la prestation RH tout en diminuant les coûts de fonctionnement.	2006	2009	Nombre de personnes à l'effectif : 121 422. Dépenses de formation : 142 millions d'euros. Heures de formation en moyenne par salarié : 35. Heures de formation réalisées en <i>e-learning</i> : 225 456. Taux d'accès de la formation : 88 %.
Développer le taux de couverture de la Base de personnel unique (BPU) – ensemble du personnel à terme.	1998	Continu	Gestion à terme de l'ensemble des salariés du Groupe.
Renforcer l'Alliance avec Nissan.	1999	Continu	Échange de personnel. Plus de 100 collaborateurs concernés.
<b>PROMOUVOIR UNE STRATÉGIE SOCIALE</b>			
Poursuivre le dialogue social international.	–	Continu	Une réunion plénière du Comité de Groupe. Sept réunions du Comité restreint.
Diffuser largement l'information interne.	–	Continu	Plus de 100 000 exemplaires du journal interne <i>Global</i> diffusés en langues française et anglaise auxquels s'ajoutent quatre éditions locales. Sites intranet : environ 60 000 postes connectés.
Déployer la politique de santé et conditions de travail.	2007	Continu	Plus de 81 000 tests effectués à l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression, donnant lieu à des actions spécifiques. Lancement de l'enquête Stimulus pour mesurer les facteurs de stress sur quatre établissements pour plan d'actions en 2010. Réduction du nombre d'accidents de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>• taux F2 Groupe : 3,60 ;</li> <li>• taux F1 Groupe : 7,19 ;</li> <li>• taux G1 Groupe : 0,19.</li> </ul>
Déploiement d'opérations de sensibilisation au risque routier.	–	Continu	Déploiement continu de formations pratiques à la maîtrise du risque routier.

## 3.5.3 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2009 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
<b>CHANGEMENTS CLIMATIQUES &amp; ÉNERGIES ALTERNATIVES</b>				
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> issues de la combustion des énergies fossiles des sources fixes.	2007	2012	-16 % vs 2007
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel.	2008	2020	10 %
Fabrication	Réaliser une usine de montage automobile Carbone Zéro.	2009	2012	En cours
Produit	Développer une gamme de véhicules zéro émission à l'usage (quatre véhicules).	2009	2012	En cours
Produit	Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> des véhicules particuliers thermiques pour atteindre une moyenne de 130 g CO <sub>2</sub> /km.	2009	2012	138,9 g CO <sub>2</sub> /km
Produit	Développer une double offre de bio carburants : -100 % des motorisations diesel pouvant fonctionner au biodiesel B30 ; -50 % de l'offre essence pouvant fonctionner au bioéthanol E85.	2006	2009	Compatibilité B30 = 97 % Compatibilité E85 = 30 % (adaptation aux évolutions des marchés)
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié.	2005	Continu	56 301 véhicules GPL et 757 véhicules GNV fabriqués (monde)
Produit	Développer une gamme de véhicules alternatifs permettant d'atteindre l'objectif européen d'incorporation de 10 % de carburants renouvelables dans les transports	2009	2020	En cours
Produit & services	Commercialiser des offres produits et services permettant de réduire de 10 % l'empreinte carbone des flottes des entreprises clientes.	2009	2012	Lancement Key Driving Competence
<b>ENVIRONNEMENT &amp; SANTÉ</b>				
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions COV par le progrès continu après les ruptures « peinture hydrosoluble ».	2007	2012	-10 % versus 2007
Fabrication & produit	Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques.	2009	2012	En cours
Produit	Déployer la norme Euro 5 sur l'ensemble de la gamme de véhicules.	2007	2009/2010	Nouveaux types. Tous types En cours
<b>RÉDUIRE LES NUISANCES SONORES</b>				
Produit	Atteindre 71 dBA en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 dBA pour les véhicules diesel.	1998	Continu	Diesel : Clio II, Clio III, Koleos, Modus, Thalia, Twingo II Essence : Espace III, Clio II, Modus
<b>RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE</b>				
	Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques futurs sont avérés.	2001	Continu	Boulogne-Billancourt, Dacia
<b>PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU</b>				
Fabrication	Réduire de 15 % le prélèvement d'eau sur les ressources naturelles.	2007	2012	-20 % versus 2007
Fabrication	Usine nouvelle : zéro rejet eaux industrielles et réduction de 70 % des rejets biologiques.	2009	2012	En cours

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2009 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
<b>RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS</b>				
Logistique	Pour les usines européennes : réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage.	2000	2009	Modus : 6 kg Clio III : 9 kg Twingo II : 7 kg Laguna III : 10 kg Mégane III : 9 kg
Fabrication	Déchets : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2012.	2007	2015	Trois usines
Produit	20 % des plastiques sont des plastiques recyclés pour tous les nouveaux véhicules.	2004	2015	Scénic II : 8,1 % Modus : 8,9 % Clio III : 10 % Twingo II : 9 % Laguna III : 12,6 % Mégane III > 11 %
Fin de vie	Atteindre un taux effectif de 95 % de valorisation des matériaux issus des filières de recyclage des véhicules.	Différente selon les mises en œuvre des États.		Suivi des États disponible
<b>DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU</b>				
Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et de logistique sur l'environnement et la prévention des risques.		2003	Continu	100 %
Atteindre 100 % d'auto-évaluation développement durable par les fournisseurs.		2009	2015	Pas d'auto-évaluation fournisseurs en 2009 (pour rappel dernière campagne en 2008 sur env. 800 fournisseurs)
Audit développement durable de 100 % des fournisseurs.		2009	Continu	Taux de couverture moyen 2009 : 50 %
Après les formations à l'environnement réalisées de 2000 à 2008, instruire la formation développement durable.		2009	2012	Réalisé auprès des acheteurs WW en 2009
Publication des analyses cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes.		2009	2012	En cours
Réduire les impacts sur la base de l'analyse cycle de vie de la voiture remplacée à la voiture remplaçante.		2005	Continu	Clio III/Clio II Laguna III/Laguna II Mégane III/Mégane II Scénic III/Scénic II



# 4.



# LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

# 4.

<b>4.1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL</b>	<b>154</b>	4.3.3 Les composantes du dispositif de contrôle interne	165
4.1.1 Mode de direction générale	154	4.3.4 Le management des risques	167
4.1.2 Composition du Conseil d'administration	155	4.3.5 Les systèmes d'information (IS)	167
4.1.3 Activité du Conseil d'administration	159	4.3.6 Les acteurs et les activités de contrôle	169
4.1.4 Évaluation du Conseil d'administration	160	4.3.7 L'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable	170
4.1.5 Évaluation de l'indépendance des administrateurs	161	<b>4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT</b>	<b>172</b>
4.1.6 Activité des Comités spécialisés du Conseil d'administration	161	<b>4.5 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>173</b>
4.1.7 Activité du Comité <i>Compliance</i>	162	4.5.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration	173
4.1.8 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	162	4.5.2 Charte de l'administrateur	177
<b>4.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>163</b>	4.5.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	178
<b>4.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES</b>	<b>164</b>		
4.3.1 Les objectifs du dispositif de contrôle interne	164		
4.3.2 L'application du référentiel AMF	164		

L'article L. 225-37 du Code de commerce fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion.

Le présent Rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base des informations fournies par la Direction générale du Groupe, responsable de l'organisation et du contrôle interne.

Le Rapport a été rédigé sur la base de travaux menés dans le cadre d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui réunit des représentants de la Direction financière, de la Direction du contrôle de gestion et de la Direction juridique du Groupe.

Ce Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 5 mars 2010.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue avec la plus grande attention les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise issues principalement du rapport AFEP/MEDEF (modifié par les recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées) et s'attache à traduire dans son Règlement intérieur les préconisations dudit rapport.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code AFEP/MEDEF ainsi modifié par ces recommandations est celui auquel se réfère Renault pour l'élaboration de ce Rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## 4.1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de Renault.

Par ailleurs, dans le cadre de son alliance avec Nissan, Renault-Nissan b.v. dispose de pouvoirs à l'égard de Renault s.a.s. sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1.3.2.2.

### 4.1.1 MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

#### 4.1.1.1 RÉUNION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le départ de Louis Schweitzer, conformément à ce qui avait été prévu en 2005, a conduit Renault à adapter son schéma de gouvernance, tout en assurant une transparence continue entre l'exécutif et le Conseil d'administration et plus généralement à l'égard des actionnaires et du marché. Le choix de la dissociation en 2005 avait été motivé par le souci de garantir le succès de la transition du management.

Une évolution de la gouvernance a été proposée au Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale du 6 mai 2009. Carlos Ghosn a été nommé Président-Directeur général et exerce en plus de ses responsabilités actuelles la présidence du Conseil d'administration.

À l'exception des décisions stratégiques ainsi que du suivi des questions financières et juridiques et des affaires publiques qui restent de la responsabilité directe du Président-Directeur général, les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué, chargé des opérations.

Les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général figurent dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Outre ses compétences légales ou réglementaires, ce document prévoit notamment que le « Conseil d'administration doit débattre sur les orientations stratégiques de l'Entreprise, y compris au sein de l'Alliance, et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations ; il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'Entreprise ».

### 4.1.1.2 NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE (OU SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR)

Le Conseil d'administration a nommé en 2009 un Administrateur de référence en la personne de M. Lagayette.

L'Administrateur de référence, dont la nomination s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. L'Administrateur de référence, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, peut effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

L'Administrateur de référence, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, est nommé par le Conseil parmi les administrateurs

qualifiés d'indépendants, pour la durée de son mandat d'administrateur, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance.

Les missions de l'Administrateur de référence sont notamment de :

- conseiller le Président du Conseil, les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. Il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur général, après avis du Comité des rémunérations.

Il est membre du Comité des comptes et de l'audit et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui figure au chapitre 4.5 a été revu pour refléter cette nouvelle gouvernance.

## 4.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 18 membres, au 5 mars 2010, dont :

- douze administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La durée du mandat des administrateurs élus par l'Assemblée générale est de quatre ans.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration, qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, est convoqué au moins huit jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Les documents, qui ne peuvent pas être envoyés avant les réunions, sont mis à la disposition des administrateurs avant la séance.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis dans un délai de quatre semaines.

### 4.1.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### ADMINISTRATEURS

**Carlos Ghosn**  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
Nombre d'actions : 205 200  
Né le 09/03/1954  
Date de premier mandat : avril 2002  
Date d'échéance (AG) : 2010

#### MANDATS/FONCTIONS

**Président-Directeur général**  
Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :*  
*Néant*  
*Étranger :*  
Administrateur : Alcoa, AvtoVAZ  
Président-Directeur général de Nissan Motor Co., Ltd.  
Président du Directoire : Renault-Nissan b.v.  
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
Administrateur : Sony, IBM

#### Yves Auvard

Administrateur élu par les salariés  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Nombre d'actions : 6 actions et 200 parts de FCPE  
Né le 10/02/1953  
Date de premier mandat : novembre 2002  
Date d'échéance : novembre 2012

#### Concepteur Process Avant-Projet, Renault

**ADMINISTRATEURS****Alain J.P. Belda\***

Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
 Nombre d'actions détenues : 1 000  
 Né le 23/06/1943  
 Date de premier mandat : mai 2009  
 Date d'échéance : (AG) 2013

**MANDATS/FONCTIONS****Président non-exécutif d'Alcoa**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France :*

Néant

*Étranger :*

Administrateur : IBM, Citigroup

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

*Chairman* et Directeur d'Alcoa

Président et Directeur général d'Alcoa

Administrateur de l'Université Brown

Membre du Board of Trustees of the Conference Board

Membre du Business Council

**Patrick Biau**

Administrateur élu par les salariés  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 688 parts de FCPE  
 Né le 05/02/1956  
 Date de premier mandat : novembre 2008  
 Date d'échéance : novembre 2012

**Chargé de Contrôle de gestion Investissements, Renault****Alain Champigneux**

Administrateur élu par les salariés  
 Membre du Comité des comptes et de l'audit  
 Nombre d'actions : 1 076 parts de FCPE  
 Né le 01/01/1954  
 Date de premier mandat : novembre 2002  
 Date d'échéance : novembre 2012

**Responsable Gestion documentaire-Renault****Charles de Croisset\***

Membre du Comité des comptes et de l'audit  
 Nombre d'actions : 1 000  
 Né le 28/09/1943  
 Date de premier mandat : avril 2004  
 Date d'échéance (AG) : 2012

**International Advisor de Goldman Sachs International**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France :*

Président de la Fondation du patrimoine

Administrateur : Bouygues, LVMH

Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès

Censeur : Galeries Lafayette

*Étranger :*

International Advisor de Goldman Sachs International

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

Administrateur : Thales UK, Thales

**Thierry Desmarest\***

Membre du Comité des rémunérations  
 Nombre d'actions : 1 500  
 Né le 18/12/1945  
 Date de premier mandat : avril 2008  
 Date d'échéance (AG) : 2012

**Président du Conseil d'administration de Total**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France :*

Président : Fondation Total et Fondation de l'École polytechnique

Administrateur : Air Liquide, Sanofi-Aventis, Musée du Louvre

Membre du Conseil de surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'administration : AFEP et École polytechnique

*Étranger :*

*Membre du Conseil d'administration de Bombardier (Canada)*

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

Directeur Général de Total SA

Président-Directeur général d'Elf Aquitaine

**Jean-Pierre Garnier\***

Membre du Comité des rémunérations  
 Nombre d'actions : 1 000  
 Né le 31/10/1947  
 Date de premier mandat : avril 2008  
 Date d'échéance : (AG) 2012

**Directeur général et Président du Directoire de Pierre Fabre SA**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France :*

Néant

*Étranger :*

Administrateur : United Technology Corp.

*Chairman* : NormOxys Corp.

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

Président-Directeur général de GlaxoSmithKline Beecham p.l.c.

Président de GlaxoSmithKline p.l.c

Administrateur : GlaxoSmithKline Beechman p.l.c., Biotechnology Industry Organization, Eisenhower Exchange Fellowship

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Takeshi Isayama</b>            Nombre d'actions : 1 000            Né le 08/03/1943            Date de premier mandat : mai 2009            Date d'échéance (AG) : 2013</p>	<p><b>Président, Carlyle Japan L.L.C.</b>  <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>            Administrateur : Dainippon Screen Mfg Co., Ltd, Terumo Corp, The Japan Fund            Conseiller : National Institute of Advanced Industrial Science and Technology            « Visiting Scholar » : Tokyo University of Agriculture and Technology  <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u>            Administrateur : Seiyu GK (filiale de Wal-Mart)            Vice-Président : Nissan Motor Co., Ltd.</p>
<p><b>Alexis Kohler</b>            Membre du Comité des comptes et de l'audit            Nombre d'actions : (a)            Né le 16/11/1972            Date de premier mandat : février 2010            Date d'échéance (AG) : 2011</p>	<p><b>Directeur de participations - Transport et Audiovisuel - Agence des participations de l'État, au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi</b>  <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>            Administrateur (représentant de l'État) : TSA, GIAT Industries, STX France Cruise, Société de valorisation foncière et immobilière (SOFAVIM), La Monnaie de Paris.</p>
<p><b>Marc Ladreit de Lacharrière*</b>            Président du Comité des nominations et de la gouvernance            Membre du Comité des rémunérations            Nombre d'actions : 1 020            Né le 06/11/1940            Date de premier mandat : octobre 2002            Date d'échéance (AG) : 2010</p>	<p><b>Président-Directeur général de Fimalac</b>  <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>            France :            Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts)            Président du Conseil d'administration : Agence France Museums            Administrateur : Casino, L'Oréal, Gilbert Coullier Productions (SAS)            Gérant : Fimalac Participations            Président du Directoire : groupe Marc de Lacharrière            Président d'honneur : Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France            Membre du Conseil consultatif : Banque de France            Principaux mandats au sein d'associations d'intérêt général : Fondation Culture et Diversité, Fondation d'entreprise L'Oréal, Conseil artistique des musées nationaux, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation des sciences politiques, Musée des arts décoratifs,  <i>Étranger :</i>            Président du Conseil d'administration : Fitch Group, Fitch Ratings  <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u>  <i>Chairman</i> : Fitch Group Holdings            Administrateur : Algorithmics, Cassina, Établissement public du Musée du Louvre            Membre : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France</p>
<p><b>Dominique de La Garanderie*</b>            Membre du Comité des comptes et de l'audit            Membre du Comité des nominations et de la gouvernance            Nombre d'actions : 1 150            Née le 11/07/1943            Date de premier mandat : février 2003            Date d'échéance (AG) : 2013</p>	<p><b>Avocat (Cabinet La Garanderie &amp; Associés)</b>  <b>Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris</b>  <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>  <i>France :</i>            Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI)            Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Holcim Western Europe  <i>Étranger :</i>            Néant  <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u>            Néant</p>
<p><b>Philippe Lagayette*</b>            Administrateur de référence            Président du Comité des comptes et de l'audit            Membre du Comité des nominations et de la gouvernance            Nombre d'actions : 1 000            Né le 16/06/1943            Date de premier mandat : mai 2007            Date d'échéance (AG) : 2011</p>	<p><u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>  <i>France :</i>            Membre du Conseil d'administration PPR, Fimalac  <i>Étranger :</i>            Néant  <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u>  <i>Membre du Conseil d'administration de La Poste</i></p>
<p><b>Jean-Claude Paye*</b>            Président du Comité de stratégie internationale            Membre du Comité des comptes et de l'audit            Nombre d'actions : 200            Né le 26/08/1934            Date de premier mandat : juillet 1996            Date d'échéance (AG) : 2010</p>	<p><b>Retraité de la fonction publique d'État</b>  <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u>            Néant  <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u>            Néant</p>



## ADMINISTRATEURS

**Franck Riboud\***

Président du Comité des rémunérations  
 Nombre d'actions : 331  
 Né le 07/11/1955  
 Date de premier mandat : décembre 2000  
 Date d'échéance (AG) : 2010

## MANDATS/FONCTIONS

**Président-Directeur général – Président du Comité exécutif du groupe Danone**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :*France :*

Président du Conseil d'administration : Danone Communities  
 Président du Comité d'Orientation : Fonds Danone pour l'Ecosystème  
 Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires, Lacoste France SA, International advisory Board HEC, Danone SA, ACCOR SA  
 Membre représentant le groupe Danone : Conseil national du Développement durable  
 Membre du Comité de parrainage : Fonds de Dotation Aide pour l'Entrepreneuriat Populaire

*Étranger :*

Administrateur : Bagley Latinoamerica SA, Danone SA (Espagne), Ona, Fondation GAIN (Global Alliance For Improved Nutrition)

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

*Chairman et Director* : Danone Asia Pte Limited

Président du Conseil d'administration : Compagnie Gervais Danone SA, Générale Biscuit SA  
 Administrateur : ANSA, Danone Finance, L'Oréal SA, Sofina, Quiksilver, Wadia BSN India Limited  
 Membre du Conseil de surveillance : Accor, Eurazeo SA  
 Commissioner : P.T. Tirta Investama

**Luc Rousseau**

Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : (a)  
 Né le 16/03/1957  
 Date de premier mandat : février 2010  
 Date d'échéance (AG) : 2012

**Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services****Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

Membre du Conseil de Surveillance d'AREVA

Membre des Conseils d'administration : du Fonds Stratégique d'Investissement, du Comité de l'Energie Atomique, de l'Agence Nationale de la Recherche,

Commissaire du Gouvernement au Conseil d'Administration de la Poste, du FT1CI.

Représentant de l'Etat aux Conseils d'administration de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux, d'OSEO, du Palais de la Découverte et de la Cité des Sciences et de l'Industrie.

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

Commissaire du Gouvernement : Agence de l'Innovation Industrielle, OSEO Innovation

**Hiroto Saikawa**

Nombre d'actions : 100  
 Né le 14/11/1953  
 Date de premier mandat : mai 2006  
 Date d'échéance (AG) : 2010

**Executive Vice President for Asia Pacific Region, Affiliated companies, and Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.****Michel Sailly**

Administrateur élu par les actionnaires salariés  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 266 parts de FCPE  
 Né le 08/10/1949  
 Date de premier mandat : mai 2009  
 Date d'échéance (A.G.) : 2013

**Chargé du développement du Système de production Renault (SPR).**

\* Administrateur indépendant.

(a) Voir paragraphe ci-dessous.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 60,5 ans. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif<sup>(1)</sup>. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État<sup>(a)</sup>.

#### 4.1.2.2 AUTRES INFORMATIONS VISÉES À L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une

faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à Renault ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

(1) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,07 %.

### 4.1.2.3 RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2010	M. Ghosn
	M. Ladreit de Lacharrière
	M. Paye
	M. Riboud
	M. Saikawa
2011	M. Kohler
	M. Lagayette
	M. Audvard
	M. Biau
	M. Champigneux
2012	M. de Croisset
	M. Desmarest
	M. Garnier
	M. Rousseau
	Mme de La Garanderie
2013	M. Isayama
	M. Belda
	M. Sailly

### 4.1.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois durant l'année 2009.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, à l'exception de la séance dédiée à la stratégie qui s'est déroulée sur une journée. Le taux de participation a été de 86,5 %.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France. Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a statué sur les points suivants :

#### 4.1.3.1 LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2008, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2009 ; il a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2010 ;
- examiné, face à la nouvelle donne économique, le plan d'action visant à préserver la compétitivité, la profitabilité et la situation financière de Renault (contrat social de crise, *free cash flow*) ;
- autorisé le Président-Directeur général, face à la difficulté de lever de nouveaux financements privés sur les marchés, à signer un contrat de

prêt avec l'État et les avenants conformes aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

#### 4.1.3.2 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ♦

Le Conseil a :

- procédé à la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et nommé M. Ghosn aux fonctions de Président-Directeur général ;
- créé la fonction d'Administrateur de référence (*Senior Independent Director*) et désigné, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Philippe Lagayette à cette fonction ;
- désigné Louis Schweitzer en qualité de Président d'honneur ;
- pris acte conformément aux règles de bonne gouvernance, du plan de succession des dirigeants de Renault ;
- procédé à une auto-évaluation simplifiée de son fonctionnement et statué sur la qualification d'administrateur indépendant ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 ;

- pris connaissance du bilan des actions mécénat de Renault et de ses filiales ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

### 4.1.3.3 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a :

- débattu des orientations stratégiques de Renault, notamment le véhicule électrique, après le plan Renault Contrat 2009 lors d'une journée dédiée ;
- approuvé la signature d'un *Memorandum of understanding* avec Russian Technologies et Troika Dialog, actionnaires d'AvtoVAZ, visant à s'accorder sur les moyens permettant d'assurer la pérennité d'AvtoVAZ par la restructuration de sa dette et la mise en place d'un plan produits et d'investissements ;
- approuvé la poursuite de l'engagement en formule 1 en s'appuyant sur un nouveau partenaire stratégique.

### 4.1.3.4 L'ALLIANCE

Le Conseil a :

- après 10 ans d'Alliance, examiné le renforcement de la coopération Renault-Nissan (contribution des synergies identifiées à hauteur de

1,5 milliard d'euros au *free cash flow* des deux partenaires de l'Alliance), constitution d'une équipe dédiée auprès de RNBV pour animer les principaux domaines de coopération entre Renault et Nissan : achats, logistique, systèmes d'information, recherche avancée, plates-formes, moteurs, véhicules électriques ;

- approuvé la signature d'une lettre d'intention avec Nissan, le Commissariat à l'énergie atomique et le Fonds stratégique d'investissement sur la création d'une *joint-venture* pour développer et produire des batteries pour véhicules électriques en France ;
- pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

### 4.1.3.5 LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Le Conseil a autorisé les conventions suivantes :

- contrat de prêt avec l'État de trois milliards d'euros et les avenants conformes aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques » ;
- contrat de prêt de cent millions d'euros avec l'État dans le cadre de l'appel à projet « prêts véhicules décarbonés » lancé par l'État, afin de produire une gamme de véhicules électriques.

## 4.1.4 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

Conformément à l'usage de place et aux recommandations du rapport AFEP/MEDEF, le Conseil a procédé à une évaluation simplifiée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire qui emprunte le format simplifié de l'enquête Spencer Stuart. L'évaluation a été menée par le Comité des nominations et de la gouvernance, sur la base d'entretiens individuels réalisés par M. Ghosn et M. Lagayette.

La totalité des membres du Conseil exprime sans réserve son évaluation positive du fonctionnement du Conseil d'administration.

Le Conseil se félicite de l'intégration, demandée à l'occasion de la précédente évaluation, de dirigeants en activité, avec une forte expérience industrielle et internationale, qui permet au Conseil d'avoir un éventail de compétences adapté aux enjeux futurs de l'entreprise.

Le travail des Comités est jugé satisfaisant.

L'organisation en 2009 d'une journée dédiée à la stratégie de l'entreprise a été très appréciée et sera reconduite en 2010.

La nomination d'un administrateur de référence, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, est saluée par la

majorité des administrateurs ; il est souhaité néanmoins une disponibilité de cet administrateur pour l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- assurer un suivi plus étroit de la vie de l'entreprise entre les séances du Conseil, notamment en période troublée ;
- accroître le délai de mise à disposition de certains documents en amont du Conseil ;
- mieux informer le Conseil sur le suivi des risques significatifs de l'entreprise et sur l'évolution de l'alliance Renault-Nissan.

Le Président du Conseil d'administration et les Comités concernés s'attacheront à tenir compte des demandes des administrateurs sur ces points.

Par ailleurs, la pratique des déjeuners informels à l'issue des réunions du Conseil d'administration au cours desquels les administrateurs ont la possibilité d'échanger avec les membres du Comité de direction Renault sera poursuivie.

### 4.1.5 ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ◆

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 10 décembre 2008 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le rapport AFEP/MEDEF. Il s'ensuit qu'est considéré comme indépendant tout administrateur qui, notamment, « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le Conseil a également rappelé les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Ainsi, au 5 mars 2010, le Conseil d'administration de Renault comptait neuf administrateurs indépendants : Mme de La Garanderie, MM. de Croisset,

Belda, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette, Paye, Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au point 4.1.2.1 ci-avant).

En particulier, le fait que M. Paye soit membre depuis plus de 12 ans du Conseil d'administration n'a pas paru remettre son indépendance en cause.

Sont exclus de cette qualification, conformément à la notion d'indépendance rappelée ci-dessus, les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, le Président-Directeur général, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés, notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'administration en fournissant l'illustration.

### 4.1.6 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, quatre Comités spécialisés dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs ont été mis en place.

Les missions de ces Comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit chapitre 4.5.1.4.

#### 4.1.6.1 COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Composé de six membres, il est présidé par Philippe Lagayette et réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Jean-Claude Paye et Rémy Rioux. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2009, le taux de participation a été de 100 %.

En application des lois et règlements en vigueur en France, le Comité des comptes et de l'audit a traité notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault SA pour l'année 2008 et le premier semestre 2009 ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2009 ;
- de l'examen des honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau, ainsi que du respect par les Commissaires aux comptes de la charte qui gouverne leurs travaux ;
- du bilan 2008 et de l'analyse du Plan 2009 et 2010 de l'Audit interne ;

- de la cartographie et des méthodes d'analyse et de suivi du risque dans le Groupe ;
- de la gestion des risques auxquels le Groupe peut être confronté ;
- de l'activité de la fonction *Compliance* ;
- des impacts de l'ordonnance du 8 décembre 2008 sur le contrôle légal des comptes.

L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés et de leurs conclusions, des options comptables retenues et de l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

#### 4.1.6.2 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par Franck Riboud et réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier et Marc Ladreit de Lacharrière.

Ce Comité s'est réuni une fois en 2009. Tous les membres du Comité étaient présents. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées ;
- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif.

### 4.1.6.3 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composé de cinq membres, il est présidé par Marc Ladreit de Lacharrière et réunit Dominique de La Garanderie, Carlos Ghosn, Alain Belda et Philippe Lagayette. Il comprend quatre membres indépendants sur cinq.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2009. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de la composition du Conseil d'administration et de l'évaluation simplifiée de son fonctionnement ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF ;

- de la gouvernance de Renault à l'issue de l'Assemblée générale de 2009 ;
- du plan de succession des dirigeants de Renault.

### 4.1.6.4 COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de cinq membres, il est présidé par Jean-Claude Paye et réunit Yves Audvard, Patrick Biau, Catherine Bréchnac et Michel Saily.

Ce Comité comprend un membre indépendant sur cinq.

Il s'est réuni une fois en 2009. Quatre des cinq membres étaient présents. Il a analysé la stratégie du PVU (petit véhicule utilitaire).

## 4.1.7 ACTIVITÉ DU COMITÉ COMPLIANCE

Le Comité *Compliance* s'est réuni six fois durant l'année 2009, sous la présidence du *Compliance Officer*, en présence du Directeur juridique, du Directeur du contrôle de gestion, du Directeur de l'audit interne, du Directeur des ressources humaines, du Directeur du contrôle interne et du management des risques, du Directeur juridique/Déontologue financier et du Directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise à partir de 2010.

Les réunions du Comité ont duré en moyenne 1 heure 30.

Les missions et responsabilités du Comité *Compliance* sont décrites dans le Code de déontologie et règles de conformité validé par le Conseil d'administration du 5 décembre 2007, et présentées au chapitre 4.3.3.1.

Dans ce cadre, le Comité a statué sur les points suivants :

- les rapports d'activités des Directions en charge de la protection du Groupe et de la sécurité informatique,
- les principaux constats des missions d'audit interne et des plans d'action associés,

- le rapport du Directeur de l'audit interne sur les fraudes décelées dans le Groupe.

La fonction de Déontologue s'inscrit dans le périmètre de cette fonction *Compliance*.

Au cours de l'année 2009, le Déontologue a notamment :

- publié, comme les années précédentes, sous forme de notes d'instruction, les périodes au cours desquelles l'interdiction d'opérer sur les titres du Groupe s'impose aux personnes figurant sur la liste des initiés ;
- répondu à toutes demandes du personnel relatives aux conditions d'exercices de leurs plans de *stock-options*, sans qu'il ait été constaté de dysfonctionnement.

Par ailleurs, le Déontologue a répondu aux sollicitations de la fonction contrôle interne ayant trait à l'amélioration des processus de contrôle, et en particulier de ceux pouvant présenter des risques en matière d'éthique ou de fraude.

## 4.1.8 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conformément à l'article 21 des statuts de la Société, les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au 3<sup>e</sup> jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

S'agissant des titres au porteur, l'inscription - ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité - est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à un autre actionnaire ou à son conjoint en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 1.2.2.2 (fondation).

## 4.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Lors de sa réunion du 10 décembre 2008, le Conseil d'administration de Renault a pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de Gouvernement d'entreprise de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code AFEP/MEDEF ainsi modifié par ces recommandations est celui que Renault applique et auquel Renault se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Code est tenu à disposition au siège social.

Les rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il est précisé qu'à compter de cette date le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général, au titre de ses fonctions de Directeur général, ne percevra aucune rémunération variable au titre de 2009 et sa rémunération fixe versée en 2009 est équivalente à celle perçue en 2008.

Cette décision du Conseil d'administration du 10 février 2010 est en conformité avec les dispositions des décrets n°2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

Un tableau de synthèse des rémunérations et avantages, dont les plans d'options accordés aux mandataires sociaux, figure au chapitre 2.4.3.5.

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chap.2.4.1.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler les mandataires sociaux, nommés par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.



## 4.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Ce Rapport couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

### 4.3.1 LES OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ◆

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de les contrôler et d'en limiter les impacts négatifs.

La démarche de contrôle interne concerne tous les métiers de l'entreprise et toutes ses activités. Ses objectifs prioritaires sont :

- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous l'angle qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion ;
- le contrôle des risques que l'entreprise pourrait générer dans l'exercice de son activité auprès de ses partenaires et parties prenantes ;
- la réduction de l'exposition aux risques de fraude ;
- la mise en œuvre des recommandations formulées par la Direction de l'audit interne et par la Direction du management des risques.

### 4.3.2 L'APPLICATION DU RÉFÉRENTIEL AMF

Engagée en 2007 sous la supervision du Directeur général adjoint finance et du Directeur du contrôle de gestion, l'analyse du dispositif de contrôle interne de Renault s'est poursuivie en 2009 selon deux angles :

- un inventaire global du cadre procédural Renault (règles de gestion ou de contrôle interne) au regard du référentiel AMF ;
- une analyse approfondie des processus opérationnels jugés prioritaires compte tenu de leur incidence directe sur les flux de trésorerie du Groupe. Par exemple, ont été analysées les activités de vente des véhicules neufs, la gestion des investissements, des immobilisations et des achats de biens d'équipement. Ces travaux ont permis d'améliorer le dispositif de contrôle interne des processus étudiés en formalisant, une à une, les techniques de contrôle interne qui permettent de répondre aux objectifs du référentiel AMF pour ce qui les concerne.

Ce programme pluriannuel d'analyse détaillée des processus prioritaires continuera en 2010 et portera principalement sur les activités de ventes de pièces et accessoires, de stocks, d'achat de prestations et de services. Parallèlement, l'inventaire global du cadre procédural sera actualisé selon les évolutions des activités (organisationnelles et réglementaires).

Le Financement des ventes, quant à lui, est soumis à la réglementation bancaire et financière et applique à ce titre le cadre de contrôle interne défini par le règlement n° 97-02.

### 4.3.3 LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ♦

#### 4.3.3.1 DES PRATIQUES ET VALEURS COMMUNÉMENT ADMISES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

##### CODE DE DÉONTOLOGIE ET RÈGLES DE CONFORMITÉ

Le groupe Renault dispose d'un Code de déontologie et de règles de conformité diffusés à l'ensemble des salariés. Chaque employé du Groupe est tenu d'y adhérer. À l'occasion des entretiens annuels en 2009, il a été vérifié que ce code était connu des collaborateurs.

##### LE COMITÉ COMPLIANCE (COMPLIANCE COMMITTEE)

L'évolution du contexte normatif dans lequel opère le groupe Renault a conduit en 2009 à renforcer le rôle du *Compliance Committee* en organisant son activité autour des axes majeurs suivants :

- le respect des règles du Code de déontologie et des règles de déontologie financière ;
- le suivi du projet visant à mettre à jour les procédures de contrôle interne dans le cadre de l'application de la recommandation AMF ;
- la revue du dispositif de management des risques ;
- l'analyse et l'évaluation des dysfonctionnements identifiés par la Direction de l'audit interne, le contrôle de la mise en œuvre des plans d'actions visant l'amélioration du niveau de contrôle interne ;
- le respect des règles de gouvernance.

Le *Compliance Committee* dispose d'un droit d'initiative pour l'ensemble des missions qui lui sont dévolues au titre du Code de déontologie. Dans ce cadre, il a la compétence de s'entretenir avec tout membre du personnel Renault et de prendre connaissance de tout document, y compris les audits internes ou externes, les comptes rendus du Comité de direction et du Conseil d'administration.

Le Président du *Compliance Committee* a un accès direct au Président du Comité des comptes et de l'audit et aux Commissaires aux comptes du groupe Renault.

La fonction de Déontologie s'inscrit dans le périmètre de cette fonction *Compliance*.

##### DISPOSITIF D'ALERTE

Le Groupe s'est doté d'un dispositif d'alerte professionnelle qui donne la possibilité à tout membre du personnel de signaler toute irrégularité, mais ceci, uniquement dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption.

##### CHARTRE DU CONTRÔLE INTERNE, DE L'AUDIT ET DU MANAGEMENT DES RISQUES ♦

La Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques précise le rôle et les responsabilités des acteurs du contrôle interne. Dans le strict respect du principe de séparation des tâches, le dispositif de contrôle interne repose sur des acteurs chargés de la définition et la prescription des règles, des acteurs responsables de leur mise en œuvre au quotidien, des acteurs chargés de la surveillance de la bonne application du dispositif de contrôle.

Ainsi, les règles de contrôle interne sont définies et prescrites par :

- la Direction générale qui détermine, en accord avec le Conseil d'administration, les objectifs du Groupe. Elle arrête les règles et principes de fonctionnement ainsi que les valeurs à respecter pour atteindre ces objectifs ;
- la Direction du contrôle de gestion définit et prescrit les principes, règles et techniques de contrôle interne qui portent à la fois sur les processus comptables et de gestion et sur les processus opérationnels. Le Groupe pratique dans certains cas l'auto-évaluation périodique ;
- certains des risques identifiés par la Direction du management des risques peuvent être traités par la mise en place de règles et procédures. Ils entrent alors dans le périmètre des risques que le dispositif de contrôle interne a pour objet de maîtriser.

La mise en œuvre et le contrôle de premier niveau du dispositif de contrôle interne sont assurés par :

- le management qui décline et déploie dans son domaine de responsabilités les principes et techniques de contrôle interne définis ;
- les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leurs domaines d'activités ;
- le contrôle de gestion qui s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa bonne application et son efficacité. Cette surveillance est assurée :

- en interne par :
  - le *Compliance Committee* qui vérifie le respect des règles telles que définies par le référentiel AMF,
  - la Direction de l'audit interne qui évalue de façon indépendante le niveau et la qualité du contrôle interne de l'entreprise et fournit conseils et recommandations pour l'amélioration du dispositif ;
- en externe par :
  - le Comité des comptes et de l'audit qui prend connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe,
  - les Commissaires aux comptes qui émettent des rapports de recommandations.

### 4.3.3.2 PILOTAGE DES ACTIVITÉS

Les orientations et les décisions stratégiques sont examinées en premier lieu dans le cadre du Comité exécutif Groupe (CEG) qui réunit, autour du Président-Directeur général, le Directeur général délégué aux opérations et les six Directeurs généraux adjoints. Ces décisions sont débattues au sein du Conseil d'administration qui les examine, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président-Directeur général.

Le Comité de direction Renault (CDR) comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault. Ses membres assurent la mise en œuvre des décisions, dans le respect des dispositions légales des pays dans lesquels intervient le Groupe en s'appuyant sur les Comités de direction des grandes directions opérationnelles. Le CEG suit le déroulement des opérations par le contrôle des réalisations budgétaires préalablement élaborées. Une présentation de l'évolution des résultats commerciaux et financiers du Groupe est faite régulièrement au Conseil d'administration.

L'organisation du Groupe s'articule autour d'une matrice permettant d'assurer la coordination opérationnelle des actions des Régions, des Directions de programmes véhicules et des fonctions globales (conception, achats, fabrication, commerce). Chaque Région (Europe, Amériques, Asie-Afrique, Euromed, et Eurasie depuis le 1<sup>er</sup> mars 2009) est pilotée par un Comité de management de région (CMR). Le CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux Directions des fonctions support d'animer transversalement leurs correspondants.

Depuis 2008, la Direction du contrôle de gestion est responsable de l'analyse du dispositif de contrôle interne du groupe Renault.

### 4.3.3.3 LES FONDEMENTS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

#### DES RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS CLAIREMENT DÉFINIS

À l'exception des décisions stratégiques ainsi que du suivi des questions financières et juridiques et des affaires publiques qui restent de la responsabilité directe du Président-Directeur général, les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué, chargé des opérations.

Le processus de décision repose sur un système de délégations qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est portée à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet.

Toutefois, les décisions concernant certaines opérations, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, couverture du risque matières premières, exposition au risque de change ne sont pas déléguées. Les projets sont étudiés par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, les décisions étant soumises au Président-Directeur général.

#### UN DISPOSITIF DE FORMATION POUR ADAPTER LES COMPÉTENCES

Dans le domaine économique et financier, l'École de la Gestion-Finance propose des formations (tant en *e-learning* qu'en présentiel), des supports pédagogiques, un dictionnaire économique à destination des professionnels du contrôle de gestion et de la finance comme de l'ensemble des collaborateurs. En 2009, l'actualisation des programmes a concerné d'une part les leviers d'optimisation du *free cash flow*, d'autre part des modules de sensibilisation au contrôle interne, au management des risques et, spécifiquement pour les primomanagers, aux fondamentaux économiques.

#### DES PROCÉDURES OU MODES OPÉRATOIRES

Initiée en 2004, la consolidation du référentiel de gestion s'est poursuivie en 2009 avec un important volet de mises à jour générées pour partie par l'analyse du dispositif de contrôle interne. Ce référentiel vise à doter les opérationnels de procédures standard de gestion.

L'ensemble de cette documentation est à la disposition du personnel de toutes les entités du Groupe *via* le portail intranet de la fonction contrôle de gestion. On y trouve en particulier :

- toutes les normes, règles et instructions, qu'elles soient spécifiques à une activité donnée ou qu'elles s'appliquent de manière standardisée à toute l'entreprise ;
- le dictionnaire économique permettant à chacun de développer sa compréhension des principaux concepts et agrégats utilisés pour piloter la performance économique du Groupe ;
- le dispositif de contrôle interne au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse des processus opérationnels.

Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour.

En outre, la Direction comptable du Groupe est dotée d'un service « Normes et principes comptables ». Elle est investie d'une autorité qui lui permet de faire valoir effectivement l'application des principes comptables en vigueur. Les collaborateurs de la Direction directement impliqués dans le processus de l'élaboration de l'information comptable et financière ont accès à l'information nécessaire pour assurer leur mission. En 2009, des séances additionnelles de formation à l'évolution des normes IFRS ont été organisées pour les collaborateurs des services centraux et des filiales.

Le Financement des ventes dispose d'un outil permettant la centralisation et la vérification de l'exhaustivité des procédures ; dans l'ensemble des filiales, les collaborateurs concernés accèdent *via* un seul outil aux procédures de leur filiale et à celles du Groupe. Les principaux processus du Financement des ventes (acceptation des engagements et des investissements, recouvrement/contentieux, refinancement, sécurité des systèmes, sécurité des actifs physiques, suivi des risques, comptabilité, etc.) sont couverts par des procédures qui reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits d'avis et de validation, assurent la prise de décision à un niveau adéquat et un contrôle de leur mise en œuvre approprié.

Le Financement des ventes s'est doté d'une procédure cadre décrivant le dispositif de conformité piloté par les filiales trimestriellement *via* des comités de conformité ; les points majeurs sont repris lors des comités conformité Groupe.

### 4.3.4 LE MANAGEMENT DES RISQUES

Un Comité des risques Groupe a été créé en 2009. Il est présidé par un membre du CEG et a pour mission de définir la politique de management des risques, de valider la cartographie Groupe, de suivre l'avancement des plans d'actions concernant les risques majeurs Groupe.

Le Comité des risques Groupe a notamment réactualisé la cartographie Groupe en prenant en compte les conséquences de la crise. Cette réactualisation a été présentée au Comité des comptes et de l'audit.

Dans le cadre de la Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques, le dispositif de management global des risques a été formalisé par la Direction du management des risques (DMR) dans un document qui met à disposition de tous les principes d'organisation et les méthodes utilisées par Renault.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risque particulier, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres au secteur d'activité pour les risques liés à l'internationalisation, à la

sûreté de fonctionnement et la qualité du produit, aux fournisseurs, à la production et l'atteinte à l'environnement, aux systèmes d'information, et enfin les risques financiers et juridiques ;

- l'autre formé de correspondants appartenant à la fonction gestion, relais de la DMR, et présents dans l'ensemble des entités du Groupe.

Renault applique une méthode de management des risques fondée d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter les risques : suppression, prévention, protection ou transfert. Des Comités de risques en charge de valider la cartographie de l'entité et les plans d'actions se mettent en place dans les entités opérationnelles. La Direction des assurances est étroitement associée à ce process.

Le dispositif et son fonctionnement sont examinés périodiquement par le *Compliance Committee* et le Comité des comptes et de l'audit.

La gestion des risques fait l'objet d'un chapitre séparé inclus dans le Document de référence 2009 (chapitre 2.3).

### 4.3.5 LES SYSTÈMES D'INFORMATION (IS)

#### 4.3.5.1 ORGANISATION DE LA FONCTION INFORMATIQUE

La Direction des systèmes d'information Renault (DSIR) accompagne l'internationalisation et les ambitions du groupe Renault en développant, déployant et maintenant des solutions applicatives innovantes et standardisées au service des métiers dans le monde.

La couverture mondiale est assurée :

- par une Direction Corporate (DSIR) ;
- des Centres de services partagés (CSP) régionaux ;
- des Entités systèmes d'information locales (ESIL) au plus proche des utilisateurs finaux.

#### 4.3.5.2 POLITIQUE IS

L'alignement des systèmes d'information sur les besoins métiers est assuré en central par quatre Directions systèmes d'information (commerce, ingénierie-qualité & achats, fabrication & *Supply Chain*, fonctions support – *General Resources Management*) qui élaborent pour chaque grand domaine fonctionnel des schémas directeurs système d'information actualisés tous les ans.

La cohérence transversale entre les domaines fonctionnels est renforcée par :

- la mise en œuvre d'un système unique de cartographie de l'ensemble des applications et d'une gestion centralisée des configurations ;
- la mise en place des référentiels de données d'entreprise ;
- la mise en œuvre d'un entrepôt de données unique.

#### 4.3.5.3 POLITIQUE IT

L'exploitation des moyens informatiques centraux est assurée par un dispositif mondial sécurisé de salles informatiques (*Data Center* Groupe situé en France complété par un ensemble de centres informatiques de proximité) reliés par des réseaux informatiques unifiés et partagés avec Nissan (One Network).

L'ensemble des composants logiciels et matériels homologués sont enregistrés dans un catalogue (IT Catalog) partagé avec Nissan.

Le poste de travail et les services associés sont fortement normalisés, standardisés et sécurisés.

Les politiques techniques sont définies, formalisées et publiées (sécurité, réseaux et télécommunications, *Data Center*, infrastructures, architecture applicative, etc.).

#### 4.3.5.4 SOURCING

Des partenariats avec un nombre limité de fournisseurs (développement, exploitation, poste de travail) renforcent la cohérence et la maîtrise de l'ensemble.

Un centre de développement interne (*offshore*) a été mis en place à Chennai (Inde) pour garder le contrôle des applications stratégiques, tout en bénéficiant des meilleures conditions économiques.

Enfin, un grand nombre d'applications est basé sur des progiciels *leaders* du marché dans leur domaine (SAP, Catia, Siebel, etc.).

#### 4.3.5.5 SYNERGIES ALLIANCE

Les recherches de synergies avec Nissan font l'objet d'études aussi bien au niveau applicatif (IS) qu'au niveau technique (IT). Un seul directeur est en charge des Directions de l'informatique de Renault et de Nissan.

#### 4.3.5.6 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE SUIVI

##### PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de la DSIR Renault sont pilotés par ses Directions de la performance économique, de la qualité et des architectures, méthodes et technologies :

- les risques généraux liés aux processus financiers (investissements, achats, rentabilité, etc.) sont suivis par la Direction de la performance économique ;
- les risques spécifiques liés aux processus opérationnels informatiques (perte de qualité ou de productivité dans les développements, l'exploitation, le support, les compétences, etc.) sont suivis par la Direction de la qualité ;
- les risques liés à la sécurité des systèmes d'information (interruptions de fonctionnement informatique, vol de données confidentielles ou destruction des données informatisées) sont suivis par la Direction des architectures, méthodes et technologies.

##### RISQUES GÉNÉRAUX LIÉS AUX PROCESSUS FINANCIERS

La Direction de la performance économique, sous la supervision générale de la Direction du contrôle de gestion dans le cadre des normes Groupe, met en œuvre :

- les contrôles associés aux processus d'investissements pour les nouveaux projets de systèmes d'information ou d'infrastructures techniques (Contrat de projet d'investissement, comités CPI, etc.) ;
- les contrôles associés à la gestion budgétaire et à la gestion des achats (SAER, etc.).

##### RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS AUX PROCESSUS OPÉRATIONNELS INFORMATIQUES

La Direction de la qualité est responsable de manière transverse de la définition et du suivi de ces processus (gestion des projets, qualité de l'exploitation, support, etc.). Elle les supervise au travers du tableau de bord DSIR qui comprend les principaux indicateurs d'incidents, de performances, etc.

Elle déploie en complément un questionnaire d'auto-évaluation des procédures DSIR sur 280 points à l'attention de ses divers sites, filiales ou départements centraux.

En 2009, huit sites pilotes ont fait l'objet d'une auto-évaluation avec mise en place de plan d'actions correctives pour les domaines où les contrôles étaient insuffisants et l'envoi d'alerte auprès des experts de DSIR en charge, si nécessaire.

Cette démarche d'auto-évaluation est en cours de déploiement au plan mondial.

##### RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- au niveau Groupe, d'un Comité des risques informatiques organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques, avec les représentants des directions de l'entreprise, du Programme maîtrise de l'information ;
- de Comités de surveillance sécurité qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001) ; en 2009, ces Comités ont été déployés à la fois pour les Directions centrales de la DSIR, les principales filiales (RCI Banque, RRG) et les Centres de service partagés (CSP) au plan mondial ;
- d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets ;
- des revues internes de risque conduites par la DSIR, en plus des audits de la Direction de l'audit interne ou de la Direction de la protection du Groupe.

Les principaux chantiers sécurité 2009 ont permis de :

- publier au sein du *Manuel économique et financier* une mise à jour de la politique de sécurité des SI et de finaliser l'élaboration d'une politique sécurité commune avec Nissan ;
- renforcer les mesures sécurité face aux nouveaux enjeux de l'internationalisation et des partenariats du Groupe (gestion des accès et de la confidentialité, protection de l'intranet Alliance, etc.) ;
- compléter les moyens et procédures de secours des principaux centres informatiques du Groupe (tests des plans de secours, déploiement de procédures pour les principales usines).

## 4.3.6 LES ACTEURS ET LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

### 4.3.6.1 LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION

La fonction contrôle de gestion a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, domaines d'activité, opérations).

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- animer le Groupe avec :
  - la déclinaison structurée et cohérente de la mesure de la performance à travers le calcul de la marge opérationnelle, au sein des entités, des Régions et des programmes véhicules,
  - le déploiement d'indicateurs opérationnels permettant de mesurer de façon homogène la performance des métiers,
  - le déploiement des indicateurs de suivi du free cash flow ;
- décliner les objectifs économiques et le budget de l'entreprise, avec les *reportings* correspondants ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation ;
- mettre en œuvre et contrôler la gestion des prix de transfert en conformité avec les recommandations de l'OCDE.

Acteur privilégié du contrôle interne, la fonction contrôle de gestion a également pour mission, conformément à la Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques de définir le dispositif de contrôle interne, de le déployer et d'en assurer le contrôle de premier niveau (cf. chapitre 4.3.3).

Le Financement des ventes réalise des contrôles de premier niveau qui sont standardisés pour les activités clés du Groupe. Des personnes dédiées assurent également des missions de contrôle permanent de second niveau conformément à la réglementation bancaire. Les missions du service contrôle comptable Groupe réalisées en 2009 dans les filiales du Groupe ont permis de renforcer la qualité et la fiabilité des informations financières.

### 4.3.6.2 LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR L'AUDIT INTERNE

L'audit interne de Renault est une fonction indépendante et centralisée, chargée d'évaluer le dispositif de contrôle interne, de fournir au management des recommandations pour son amélioration, et de donner à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations. Partie prenante du *Compliance Committee*, l'Audit signale les comportements contraires au Code de déontologie et, plus généralement, alerte la Direction générale sur les situations présentant un niveau insuffisant de contrôle.

La compétence de l'audit interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe. Le plan d'audit annuel, établi pour couvrir les risques majeurs, est présenté au Comité des comptes et de l'audit et au Comité exécutif du Groupe (CEG), qui le valide.

À l'issue de chaque mission, l'Audit émet à l'attention du Président-Directeur général, du Directeur général délégué aux opérations, ainsi que du membre concerné du CEG, une note de synthèse sur le niveau et la qualité du contrôle interne, les principales forces et faiblesses constatées, les recommandations majeures et les engagements pris par les entités dans leur plan d'action. Le compte rendu annuel de l'activité d'audit interne est présenté au CEG et au Comité des comptes et de l'audit.

En 2009, comme au cours des années précédentes, les contrôles effectués par la Direction de l'audit interne ont porté sur :

- la conformité des opérations aux règles de gestion élaborées par le Groupe ; en particulier, outre les missions d'audit périodique sur les opérations récurrentes, le sujet de focalisation du plan d'audit a couvert les éléments du *free cash flow* ;
- l'efficacité du fonctionnement de certains processus de l'entreprise, avec une focalisation particulière du plan d'audit sur les processus transversaux de l'entreprise ;
- la qualité du dispositif de contrôle interne destiné à prévenir les dysfonctionnements et à en corriger les impacts.

La mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit relève de la responsabilité du management opérationnel. Cependant, un suivi précis des plans d'action liés aux recommandations majeures est assuré par l'Audit, en liaison forte avec le réseau des contrôleurs de gestion du Groupe. Ce suivi fait l'objet d'une communication semestrielle aux membres du CEG et aux membres du Comité des comptes et de l'audit, afin de contribuer à la fiabilité du déploiement du progrès dans l'entreprise. Les audits classés rouge ou orange compte tenu de la gravité des dysfonctionnements relevés font l'objet de réunions spécifiques de suivi en présence du Directeur financier du Groupe.



### 4.3.7 L'ORGANISATION DE L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le groupe Renault, constitué de deux branches d'activité distinctes, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et qui garantissent la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits.

#### 4.3.7.1 LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La société consolidante Renault SA définit, anime et assure la supervision de l'élaboration de l'information financière et comptable, notamment à travers l'élaboration et la diffusion d'instructions de consolidation aux filiales à chaque clôture. La responsabilité de l'établissement des comptes sociaux et des comptes retraités pour la consolidation échoit aux contrôleurs de gestion et Directeurs administratifs et financiers des filiales, sous l'autorité des Présidents et Directeurs généraux de ces mêmes filiales.

Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, en cours de révision, est mis à disposition de toutes les entités et permet l'homogénéité de l'information financière remontée.

La bonne articulation du *reporting* financier avec les systèmes opérationnels du Groupe constitue la clé de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité requise pour les données traitées et le délai de plus en plus court d'obtention de *reportings* financiers qui permettent à la Direction du Groupe de réagir, imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information puissants et contrôlés.

#### 4.3.7.2 DES COMPTES GROUPE PUBLIÉS SOUS LE RÉFÉRENTIEL IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2009 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2009 et dont le règlement d'adoption est paru au *Journal officiel* de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

Le Groupe publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêts sont anticipés par la réalisation de préclôtures effectuées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour celui de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées, en présence de la Direction du Groupe, avec les Commissaires aux comptes. Le Comité des comptes

et de l'audit est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

#### 4.3.7.3 LES ÉLÉMENTS STRUCTURANTS DE LA DÉMARCHÉ DE CONTRÔLE

Le groupe Renault qui, dans ses deux branches, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger et un fort déploiement à l'international (Roumanie, Russie, Corée, Inde, etc.) continue de renforcer, pour les entités anciennement ou nouvellement acquises ou en voie de création, la démarche de contrôle interne. Il s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent déjà les points forts pour l'obtention de la qualité de l'information financière et comptable et la réduction des délais de production des comptes :

- la standardisation des systèmes opérationnels en amont de la comptabilité est systématiquement recherchée ;
- le déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde s'est poursuivi. Près de 70 entités juridiques dans une trentaine de pays en disposent aujourd'hui.

L'utilisation d'un tel progiciel, très structuré, permet d'exploiter sa propre logique de contrôle interne et d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition et le suivi des profils utilisateurs contribuent au respect des règles de séparation des tâches. Le dispositif de sécurité logique est en cours de renforcement. En 2009, dans la continuité de la décision prise en 2008, la mise en place du module de contrôle des profils et des ségrégations de tâches, intégré à l'ERP, a été en presque totalité réalisée et sera finalisée dans le courant du premier trimestre 2010.

Pour chaque grand métier, l'architecture est complétée par des systèmes de gestion et des bases de données relationnelles et multidimensionnelles directement alimentées par les systèmes opérationnels et comptables. Une politique de déploiement à l'international de ces systèmes standards est engagée afin d'harmoniser et de renforcer le pilotage des activités du Groupe au niveau mondial.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématisé afin de garantir l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité. Une attention particulière est apportée par les équipes financières et comptables au contrôle des transferts d'opérations entre les systèmes opérationnels non intégrés et les systèmes comptables.

Enfin, les équipes comptables en liaison avec les équipes informatiques ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central. Il est déployé dans les filiales utilisatrices de l'ERP.

En cohérence avec les recommandations de l'AMF, pour les processus comptables, Renault a mis en relation les rubriques essentielles des comptes avec les techniques de contrôle à mettre en œuvre pour assurer la qualité de l'élaboration de l'information financière. Dans ce cadre, l'enrichissement des modalités de contrôle au sein des modes opératoires a progressivement été renforcé.

#### 4.3.7.4 LE CONTRÔLE DES COMPTES

##### CHARTRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La loi de Sécurité financière, en son titre III, traite des dispositions relatives au contrôle légal des comptes, et plus précisément, à l'article 104, de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Dans ce cadre, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes

et sous l'autorité du Président, de rédiger une Charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle définit le cadre d'application, traite de la séparation des missions en précisant les missions inhérentes au Commissariat aux comptes et autorisées par nature, et les missions ne pouvant pas être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, car incompatibles avec leur mandat. Elle précise aussi les missions accessoires ou complémentaires au mandat, qui peuvent être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, et le mode d'autorisation et de contrôle des missions. Enfin, elle inclut l'engagement d'indépendance et définit le principe de rotation des associés.

Cette charte régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application, tant de la présente charte par les membres de leur réseau, auditeurs externes des filiales intégrées globalement, que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

## 4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2009

#### Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

T. Benoit

P. Chastaing-Doblin

JF Belorgey

A. de la Morandière

## 4.5 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Règlement intérieur du Conseil d'administration, Charte de l'administrateur et procédure relative à l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées.

Adoptés par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendés lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002, 22 février 2005 et 29 juillet 2009.

Le présent règlement a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, telles que modifiées par le Conseil d'administration en date du 29 juillet 2009 qui a décidé d'adapter son schéma de gouvernance en optant pour la concentration des pouvoirs du Président du Conseil d'administration et du Directeur général. Le règlement intérieur s'accompagne d'une Charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs.

### 4.5.1 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 4.5.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Renault, instance collégiale, a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il représente collectivement l'ensemble des actionnaires et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

Le Conseil d'administration désigne le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général. Le Conseil ayant opté pour la concentration des pouvoirs de ces fonctions, la personne investie de celles-ci prend le titre de Président-Directeur général. Ainsi, par simplification, le présent règlement visera exclusivement le titre de Président-Directeur général, étant précisé que celui-ci agira selon les cas au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général.

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de cette décision de concentration des fonctions, nommer parmi les membres du Conseil un *Senior Independent Director* afin de veiller au respect de la collégialité des débats et à l'expression de tous les points de vue.

Le Conseil détermine, sur proposition du Président-Directeur général, agissant au titre de ses fonctions de Directeur général, la stratégie de Renault ; il contrôle la gestion de la Société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la Société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Le Conseil d'administration débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général ; il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'Entreprise.

Le Conseil d'administration débat et arrête, sur le rapport du Président-Directeur général, les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s. ainsi que celles que peut appeler le *Restated Master Alliance Agreement*.

Il examine chaque année le plan à moyen terme, le budget d'exploitation, le budget d'investissement de Renault.

Il est informé à chacune de ses réunions de l'évolution des résultats de l'Entreprise en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie et deux fois par an des engagements hors bilan.

Il approuve le rapport établi par le Président-Directeur général, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, qui rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il est alerté par le Président-Directeur général, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'entreprise ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration de Renault procède, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement ; il fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, désigner un ancien dirigeant mandataire social en qualité de Président d'honneur en raison notamment de sa contribution passée au développement et à la réussite de l'Entreprise.

Les délibérations du Conseil d'administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

### 4.5.1.2 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur général doit, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration dont il est investi, assurer les missions décrites ci-après.

Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil. Il s'assure, en particulier, en lien avec le *Senior Independent Director*, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des comités aux travaux desquels ils participent.

Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre au meilleur niveau les principes du gouvernement d'entreprise.

Il est le seul à pouvoir agir et à s'exprimer au nom de cette instance.

Le Président-Directeur général représente le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les pouvoirs publics, aux plans national et international.

Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe et en particulier à sa stratégie, notamment en relation avec l'Alliance.

Il soumet au Conseil d'administration les orientations stratégiques de l'Entreprise y compris celles relatives à l'Alliance et les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s. Il informe le Conseil des mesures prises dans le cadre de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*, et lui fait un rapport sur les décisions que peut être conduit à prendre le Conseil à l'occasion de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes.

Il peut assister avec voix consultative à toutes les séances des comités du Conseil dont il n'est pas membre et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence.

### 4.5.1.3 NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE OU SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR

Le *Senior Independent Director*, dont la nomination s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. Le *Senior Independent Director*, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, peut effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Le *Senior Independent Director*, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, est nommé par le Conseil parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, pour la durée de son mandat d'administrateur, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance.

Il est membre du Comité des comptes et de l'audit et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise.

Les missions du *Senior Independent Director* sont notamment de :

- conseiller le Président du Conseil, les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. Il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur général, après avis du Comité des rémunérations.

### 4.5.1.4 LES COMITÉS DU CONSEIL

Pour favoriser l'exercice de ses différentes missions et la réalisation des objectifs qu'il s'assigne, le Conseil d'administration de Renault est doté de quatre comités d'études :

- un Comité des comptes et de l'audit ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale.

Les Présidents des différents comités rendent compte lors des séances du Conseil d'administration des travaux et avis des Comités qu'ils président.

## A. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT :

### 1. Composition

Le Comité des comptes et de l'audit est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration. Il comprend une majorité d'administrateurs indépendants, présentant en particulier des compétences en matière financière ou comptable. Le Président-Directeur général ne peut pas en être membre.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait, réciproquement au Comité des comptes et de l'audit.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

## 2. Attributions

Le Comité des comptes et de l'audit a pour mission, notamment à l'occasion de l'établissement des comptes sociaux et consolidés, établis tant sur une base annuelle que semestrielle (ci-après les « Comptes ») ainsi que lors de la préparation de toute délibération soumise à ce titre au vote du Conseil :

- d'analyser les comptes tels que préparés par les Directions de la Société. L'examen des comptes par le Comité doit être accompagné d'une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que d'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'Entreprise. S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le Comité doit notamment examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de ce service et être informé du programme de travail de celui-ci. Il doit être destinataire des rapports circonstanciés d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports afin de permettre une détection des risques majeurs ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'analyser les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des comptes par ceux-ci ; d'évoquer plus particulièrement avec eux les remarques qu'ils pourraient souhaiter formuler sur les comptes au terme de leur travail de révision ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes et sur la qualité de leurs travaux. Le Comité est ainsi appelé à préparer la sélection des auditeurs externes, en mettant en avant le mieux disant. Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale et veille, d'une manière générale, au respect des règles garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées, et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- de formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

## 3. Modalités de fonctionnement

Le Comité se réunit à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et en tout cas préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'arrêté ou l'examen des comptes ou toute délibération concernant les comptes.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants sociaux, l'audit interne, ainsi que des personnes participant à l'élaboration des comptes, et de solliciter de leur part la délivrance de toutes pièces ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

## B. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

### 1. Composition

Le Comité des rémunérations est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité sont indépendants. Le Président-Directeur général ne peut pas en être membre.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des rémunérations.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

### 2. Attributions

Il a pour mission :

- de proposer au Conseil le montant de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des intéressés ainsi que la stratégie à moyen terme de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- d'effectuer toute recommandation au Conseil concernant la rémunération, les avantages en nature et la retraite du Président-Directeur général (au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général), ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;
- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus, y compris, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe, par les dirigeants et les membres du Comité exécutif ;
- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et avantages comparables et formuler des propositions au Conseil d'administration tant sur cette politique que sur les attributions d'options d'achat ou de souscription ou d'avantages comparables.

Il peut également être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa compétence ainsi que sur celle liée à la fixation de la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe.

### 3. Modalités de fonctionnement

Le Comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin, faire faire à la charge de l'Entreprise par des organismes extérieurs les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.



### C. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

#### 1. Composition

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par un administrateur nommé par le Conseil et est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité est indépendante.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des nominations.

#### 2. Attributions

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée notamment à sélectionner les administrateurs, et à réaliser des études sur les candidats potentiels ;
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents comités du Conseil ;
- de suivre les questions de Gouvernement d'entreprise ;
- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications.

#### 3. Modalités de fonctionnement

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il

peut, en tant que de besoin, faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs, les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

### D. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

#### 1. Composition

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

#### 2. Attributions

Son action porte sur l'activité de la Société hors France.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président-Directeur général relatives au développement international de la Société et de l'Alliance ;
- d'analyser et d'examiner pour le Conseil les projets internationaux de la Société, ainsi que d'émettre des avis sur ces projets ;
- de procéder au suivi des projets internationaux de la Société et d'élaborer des rapports sur la demande du Conseil.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

#### 3. Modalités de fonctionnement

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Directions concernées de la Société ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et solliciter de leur part la délivrance de toutes pièces ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

## 4.5.2 CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Le Conseil a arrêté les termes d'une Charte de l'administrateur qui précise les droits et devoirs de celui-ci.

### 4.5.2.1 CONNAISSANCE DU RÉGIME JURIDIQUE DES SOCIÉTÉS ANONYMES ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonctions, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent Règlement intérieur et de tout complément ou modification qui leur seraient apportés ultérieurement.

### 4.5.2.2 DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 11.2 des statuts, chaque administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder ; cette ou ces actions sont détenues au nominatif.

Il est rappelé que la loi oblige également les conjoints des administrateurs à mettre au nominatif les actions qu'ils détiennent ou à les déposer dans une banque, dans un établissement financier habilité à recevoir des dépôts de titres du public ou dans une société de Bourse. En outre, la Société devant communiquer à l'AMF toutes les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les actions – acquisitions, souscriptions, échanges, etc. – chaque administrateur s'engage à informer le Déontologue du Groupe, dans les 24 heures, de la réalisation d'une telle opération.

### 4.5.2.3 REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

### 4.5.2.4 DEVOIR DE LOYAUTÉ

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société de son Groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

### 4.5.2.5 DEVOIR DE DILIGENCE

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil et des Comités dont il est membre.

### 4.5.2.6 DROIT DE COMMUNICATION ET DEVOIR D'INFORMATION

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président du Conseil d'administration, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le secrétariat du Conseil se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

### 4.5.2.7 SECRET PROFESSIONNEL

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

### 4.5.2.8 INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

### 4.5.2.9 REMBOURSEMENT DE FRAIS

Chaque administrateur a droit au remboursement, sur justificatif, des frais de voyage et de déplacement, ainsi que des autres dépenses engagées par lui dans l'intérêt de la Société.

### 4.5.3 PROCÉDURE RELATIVE À L'UTILISATION ET/OU LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Le Conseil adopte par ailleurs, à titre de procédure interne applicable à l'ensemble du Groupe, le texte qui suit, relatif à la prévention de l'utilisation ou de la communication d'informations privilégiées.

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la Société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées. Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la Société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'information qui pourrait s'avérer préjudiciable à la Société, la présente procédure a pour objet de définir :

- la nature de cette information ;
- les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- l'application de ces règles à l'attribution des *stock-options*.

#### 4.5.3.1 NATURE DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Par information privilégiée, on entend toute information concernant Renault et/ou Nissan, qu'elle soit favorable ou défavorable, qui pourrait avoir une incidence sur le cours de l'action Renault et/ou Nissan si elle était rendue publique (ci-après l'« *Information privilégiée* »). L'information privilégiée peut concerner, sans que l'énumération ci-après soit limitative, la situation actuelle ou les perspectives de Renault et/ou Nissan et des sociétés de son Groupe, ainsi que les perspectives d'évolution de l'action Renault et/ou Nissan.

Plus généralement demeure non publique toute information n'ayant pas été diffusée au marché par le moyen d'un communiqué, d'une note d'information dans la presse, etc. Seule la publication par des supports à grande diffusion confère à l'information privilégiée un caractère public.

#### 4.5.3.2 UTILISATION ET/OU COMMUNICATION DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Tout dirigeant, dirigeant social, mandataire social ou salarié de Renault et des sociétés de son Groupe, détenant de manière occasionnelle ou permanente une information privilégiée (ci-après un « *Initié* ») doit, quel que soit son niveau de responsabilité, s'abstenir de toute opération sur le marché, menée directement ou par personne interposée, ayant pour objet l'action Renault et/ou Nissan, avant que cette information soit rendue publique.

Les dirigeants sociaux, mandataires sociaux ou salariés de Renault que leur fonction ou leur position expose à la détention de manière permanente d'Informations privilégiées, ne doivent, en règle générale, réaliser aucune opération sur les titres Renault (inclus les parts des FCPE Actions Renault) et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1<sup>er</sup> janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1<sup>er</sup> avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1<sup>er</sup> octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).

Tout Initié doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une information privilégiée que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux Initiés, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

#### 4.5.3.3 L'APPLICATION À L'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'administration s'engage à ne pas consentir de *stock-options* :

- dans le délai de 10 séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de Renault, et la date postérieure de 10 séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est pas besoin de souligner l'importance pour les Sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un Déontologue qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.



# 5.



# RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

# 5.

<b>5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>182</b>	<b>5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT</b>	<b>189</b>
5.1.1 Présentation générale	182	5.3.1 Action Renault	189
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	183	5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	191
		5.3.3 Dividendes	192
<b>5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>184</b>	<b>5.4 POLITIQUE D'INFORMATION</b>	<b>193</b>
5.2.1 Capital et droits de vote	184	5.4.1 Actionnaires individuels	193
5.2.2 Modification du capital	184	5.4.2 Investisseurs institutionnels / Investisseurs socialement responsables	193
5.2.3 Évolution du capital	184	5.4.3 Agenda 2010 des annonces financières	193
5.2.4 Capital autorisé non émis	185	5.4.4 Contacts	194
5.2.5 Capital potentiel	185	5.4.5 Documents accessibles au public	194
5.2.6 Actionnariat de Renault	188	5.4.6 Document d'information annuel	195



## 5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

### 5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

---

#### 5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL ♦

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04.

#### 5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 441639465 (code APE 341 Z).

Siret : 441.639.465.03591.

#### 5.1.1.2 FORME JURIDIQUE ♦

Société anonyme de droit français, Renault est régi par les dispositions du livre II du Code de commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

#### 5.1.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

#### 5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

#### 5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

#### 5.1.1.4 OBJET SOCIAL

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

## 5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

### 5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

### 5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

### 5.1.2.3 ACTIONS ET DROITS DE VOTE

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

### 5.1.2.4 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

### 5.1.2.5 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un Organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce. Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

## 5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

### 5.2.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2009, le capital social s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en 284 937 118 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres auto-détenus (4 523 725) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (42 740 568), le nombre de droits de vote s'élève à 237 672 825 à cette date.

### 5.2.2 MODIFICATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. <sup>(1)</sup>

approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mars 2002 a été réalisée en deux phases :

- la première, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'administration du 28 mars 2002 ;
- la seconde, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'administration du 24 mai 2002.

### 5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

DATE	OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES	MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
		en euros	en nombre*
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2008 et 2009.

\* Actions de 3,81 euros.

Conformément à l'article L. 225-178 du Code de commerce, le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 février 2009, a constaté l'augmentation de capital résultant de la création de 10 000 nouvelles actions à la suite de la levée par anticipation de 10 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2008. À la suite de cette constatation, le même Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 10 000 actions

détenues en propre devenues sans affectation, et à la réduction de capital qui en découle. En conséquence, à l'issue de ces deux opérations, le capital social et le nombre des actions qui le représentent restant inchangés, il n'a été procédé à aucune modification des statuts, dans la mesure où des actions auto-détenues, initialement affectées à la couverture du plan d'option, ont été utilisées.

(1) Une note visée par la COB le 26 mars 2002 sous le n° 02-275 décrit les modalités de cette opération. Cette note est disponible sur le site Internet de Renault, [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique « Finance » et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (AMF), [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

## 5.2.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

### 5.2.4.1 DÉLÉGATIONS GLOBALES

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2009 pour une durée maximale de 26 mois, à procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas été utilisées à ce jour.

### 5.2.4.2 TABLEAU DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

DESCRIPTION DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	UTILISATION FAITE
<b>Treizième résolution* AG 2009</b> Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2010.	Aucune
<b>Quinzième résolution AG 2009</b> Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription servant à rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2010.	Aucune
<b>Dix-septième résolution AG 2009</b> Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2010. Plafond maximal fixé au montant nominal de 1 milliard d'euros.	Aucune
<b>Vingtième résolution AG 2009</b> Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2010. Plafond maximal fixé à 3 % du capital social de la Société.	Aucune

\* Plafond global : le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de pouvoirs conférées par les treizième et quinzième résolutions est fixé par la seizième résolution de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009 à 500 millions d'euros.

## 5.2.5 CAPITAL POTENTIEL

### 5.2.5.1 OPTIONS

L'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008 est arrivée à échéance et aucune résolution ne sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2010.

S'agissant du détail des plans attribués et des options en circulation, il convient de se référer au chapitre 2.4.3 du présent Document de référence.

### 5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006 est arrivée à échéance et aucune résolution ne sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2010.

S'agissant du détail des plans attribués au titre de l'autorisation visée ci-dessus, il convient de se référer au chapitre 2.4.3 du présent Document de référence.

### 5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS <sup>(1)</sup>

#### 1) OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2009 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Au 31 décembre 2009, Renault SA détenait 4 523 725 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur comptable de 229 445 525 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009 a autorisé, dans sa onzième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 6 novembre 2010, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2010 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2) ci-après.

Renault SA n'a procédé à l'acquisition d'aucune de ses propres actions dans le cadre de cette autorisation et de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

Toutefois, Renault SA a procédé à la cession hors marché d'un bloc de 4 239 973 actions en octobre 2009. Ces actions étaient initialement affectées à la couverture i) de plans d'options d'achat d'actions arrivés à échéance et ii) de plans d'options de souscriptions d'actions très en dehors de la monnaie.

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L.225-211 du Code de commerce.


# 5

## RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2009, soit 4 523 725 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- couverture de plans d'options d'achat, de plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que pour la couverture de plans d'options de souscription dans un souci de compenser l'effet dilutif lié à l'exercice des options de souscription d'actions : 4 523 725 actions ;
- remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière : 0 action ;
- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers : 0 action ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe : 0 action ;
- annuler : 0 action.


**Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2009 : 1,59 %.**  
**Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2009 : 21 000\* actions.**  
**Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2009 : 4 523 725 actions.**  
**Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2009 : 229 445 525 euros.**  
**Valeur du portefeuille au 31 décembre 2009\*\* : 163 758 845 euros.**

\*\* Le Conseil d'administration de Renault SA, en date du 12 février 2008, a constaté la création de 11 000 actions nouvelles résultant de l'exercice par anticipation de 11 000 options de souscription d'action et a procédé à l'annulation de 11 000 actions détenues en propre et devenues sans affectation.  
Le Conseil d'administration de Renault SA, en date du 11 février 2009, a constaté la création de 10 000 actions nouvelles résultant de l'exercice par anticipation de 10 000 options de souscription d'action et a procédé à l'annulation de 10 000 actions détenues en propre et devenues sans affectation.  
\*\* Sur la base d'un cours de Bourse de 36,20 euros.

### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2009 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 29 AVRIL 2008 ET DU 6 MAI 2009 :

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2009		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2009	
	ACHAT	VENTES	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	néant	4 239 973 actions	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	néant	29,74 euros/action	néant	néant
Montant	néant	126 096 797 euros	néant	néant

## 2) DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2010

En application du Règlement général AMF (art 241-1 à 242-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault SA (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2010.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions ou de plans d'attribution d'actions gratuites, pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions, ou pour couvrir toutes autres formes d'allocations destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption de la septième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires ;
- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres financiers donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros par action (Code ISIN : FR0000131906), et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 5 % au plus du capital social, soit théoriquement 14 246 856 actions, étant rappelé A) que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de 5 % du capital prévu au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 1 068 521 700 euros.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2010, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2010 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 30 octobre 2011.



## 5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ◆

### 5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2009

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2009			31/12/2008			31/12/2007		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français	42 759 571	15,01	17,99	42 759 571	15,01	18,32	42 759 571	15,01	18,22
Nissan Finance. Co., Ltd.	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15	-
Salariés <sup>(1)</sup>	9 529 250	3,34	4,01	9 530 004	3,34	4,08	8 873 624	3,11	3,78
Auto-détention	4 523 725	1,59	-	8 773 698	3,08	-	7 555 139	2,65	-
Public	185 384 004	65,06	78,00	181 133 277	63,57	77,60	183 008 216	64,23	77,99
<b>TOTAL</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie correspond aux actions détenues dans des FCPE.

En 2009, la répartition du capital de Renault par grands détenteurs a légèrement évolué :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital de Renault (sans changement par rapport au 31 décembre 2008). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,34 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions auto-détenues est de 1,59 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;

- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 65,06 % du capital (contre 63,57 % au 31 décembre 2008).

Une enquête sur la composition de l'actionariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2009. Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels possédaient 57,36 % du capital, soit 14,05 % d'institutionnels français et 43,31 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 21 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 4,95 % du capital.

## 5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

### 5.3.1 ACTION RENAULT

#### 5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF 120 et SBF 250, ainsi que des indices Euronext 100, Euronext 150 et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient aux indices *Dow Jones Sustainability World Index (SAM)*, *Aspi eurozone*, *Ethical euro* et *Ethibel Excellence Sustainability Index* (cf. chapitre 3.4).

#### 5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DEPUIS LE 17 NOVEMBRE 1994



### 5.3.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES 18 DERNIERS MOIS ♦

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS DE CLÔTURE (en euros)		
		DERNIER	+ BAS	+ HAUT
sept-08	57 606 696	44,56	44,02	60,07
oct-08	88 531 105	23,86	19,40	42,98
nov-08	67 720 614	17,22	14,71	26,07
déc-08	58 685 224	18,55	15,98	18,89
janv-09	73 201 775	15,16	14,10	20,76
févr-09	72 950 905	11,53	11,29	17,82
mars-09	82 918 216	15,49	10,57	16,92
avr-09	92 168 951	24,57	16,79	24,57
mai-09	52 832 382	27,06	22,75	27,06
juin-09	45 308 139	26,17	24,80	30,76
juil-09	47 876 300	29,92	22,40	29,92
août-09	47 913 916	31,40	31,00	34,11
sept-09	66 591 305	31,87	28,80	34,32
oct-09	66 823 125	30,60	30,07	36,78
nov-09	56 092 448	32,20	30,13	33,65
déc-09	39 392 798	36,20	33,49	36,20
janv-10	55 029 465	34,26	33,86	39,70
févr-10	76 862 189	30,20	29,42	35,32

Source : Reuters.

En 2009, le titre Renault a presque doublé (+95 %) dans un contexte de crise économique et financière. Son cours de clôture au plus bas a été de 10,57 euros le 3 mars 2009 et son cours de clôture le plus haut de 36,78 euros atteint le 20 octobre 2009.

Au 31 décembre 2009, la capitalisation boursière de Renault était de 10 315 millions d'euros, ce qui plaçait Renault au onzième rang du classement mondial des constructeurs automobiles.

#### Performance de l'action Renault en 2009

COURS DE CLÔTURE AU 31/12/2009	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2009 (en M€)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS HAUT EN 2009 (LE 20/10/09)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS BAS EN 2009 (LE 03/03/09)	RENAULT	INDICES	
				VARIATION DEPUIS LE 31/12/2008	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2008	
					CAC 40	DJES AUTO
36,20 euros	10 315	36,78 euros	10,56 euros	+95,1 %	+22,3 %	+17,4 %

Source : Reuters.

## 5.3.2 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC ✦

### 5.3.2.1 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

#### CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables de un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou à la demande à la Direction des relations financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des

titres. Ces titres ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre qui reste le même au 31 décembre 2009.

#### RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 26 octobre 2009 au titre de l'exercice 2008 s'est élevée à 20,22 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 9,93 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2009, qui sera mise en paiement le 25 octobre 2010, s'élève à 19,15 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 8,86 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 33 712 millions d'euros pour l'année 2009 et de 37 792 millions d'euros pour l'année 2008, à structure et méthodes identiques).

### ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES 18 DERNIERS MOIS

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS DE CLÔTURE (en euros)		
		DERNIER	+ BAS	+ HAUT
sept-08	28 460	379,50	379,50	398,00
oct-08	29 382	292,49	280,00	378,44
nov-08	15 560	260,00	248,00	287,90
déc-08	19 840	236,00	233,00	257,40
janv-09	28 967	249,00	247,10	295,95
févr-09	12 408	218,11	211,20	249,00
mars-09	11 488	252,20	216,00	252,20
avr-09	11 430	264,50	252,28	270,00
mai-09	14 969	272,38	252,00	272,38
juin-09	5 501	272,01	272,01	279,00
juil-09	6 955	287,05	270,53	289,90
août-09	19 530	299,30	289,00	307,20
sept-09	9 468	310,00	293,05	310,00
oct-09	9 725	279,00	279,00	311,00
nov-09	13 622	280,00	277,95	283,90
déc-09	43 351	290,00	275,20	291,25
janv-10	27 988	308,70	290,00	309,85
févr-10	8 446	311,50	307,80	317,00

Source : Reuters.

### 5.3.2.2 TITRES PARTICIPATIFS DIAC

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000047821.

Au 31 décembre 2009, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 69 269 titres et au cours de clôture de 149,98 euros, représentait un montant total de 10 388 964,62 euros (au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 10 560 059,05 euros).

Durant l'exercice 2009, le cours du titre a évolué entre 119,00 euros (en début d'année) et 149,98 euros (dernière cotation de l'année 2009).

### 5.3.3 DIVIDENDES ♦

Le Conseil d'administration du 5 mars 2010 a proposé de ne pas verser de dividende sur l'exercice 2009, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2010.

#### 5.3.3.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

	NOMBRE DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL	DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2005	284 937 118	2,4	15 mai 06
2006	284 937 118	3,1	15 mai 07
2007	284 937 118	3,8	15 mai 08
2008	284 937 118	0	-
2009 <sup>(1)</sup>	284 937 118	0	-

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2010.

#### 5.3.3.2 DÉLAIS DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

## 5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ✦

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

### 5.4.1 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe poursuit sa volonté d'innovation dans l'intérêt des actionnaires : rubrique Internet dédiée, numéro vert avec serveur vocal, adresse *e-mail* dédiée aux questions des actionnaires ([communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)), adresse *e-mail* particulière pour les questions écrites en amont de l'Assemblée générale ([ag.renault@renault.com](mailto:ag.renault@renault.com)), gestion directe *via* Internet des titres Renault au nominatif.

Dès mai 1995, Renault s'est doté d'un Club des actionnaires accessible dès la détention d'une action Renault pour découvrir l'actualité, les sites et les produits du Groupe, participer à des petits déjeuners thématiques, recevoir la Lettre aux actionnaires et l'ensemble des documents relatifs à l'Assemblée générale, même si l'actionnaire est au porteur.

Sur l'ensemble de l'année, ce sont ainsi plus de 15 manifestations qui ont été organisées par Renault pour son Club d'actionnaires dont certaines proposées dans le cadre de tirage au sort et permettant aux actionnaires d'accéder en VIP à certains festivals en France dont Renault est partenaire.

Renault propose également à ses actionnaires de suivre en direct les temps forts de la vie financière du Groupe avec la retransmission sur le site [www.renault.com](http://www.renault.com) des conférences sur les résultats semestriels, les résultats financiers annuels et l'Assemblée générale.

Pour favoriser les moments d'échanges avec ses actionnaires en province, le management de Renault participe à des réunions organisées par la Fédération française des clubs d'investissement (Lille et Nice en 2009).

Enfin, le Comité consultatif des actionnaires, créé en 1996, contribue à l'amélioration de l'ensemble des supports d'information destinés aux actionnaires individuels. Composé de neuf membres, le Comité s'est réuni trois fois en 2009 et ses travaux ont notamment porté sur l'analyse des documents destinés aux actionnaires (dont le rapport annuel), la refonte de la rubrique Finance de notre site Internet, les modalités de gestion directe des titres Renault au nominatif ainsi que sur différents *benchmarks* de place.

Retrouvez toutes les informations sur l'animation de l'actionnariat individuel et le Comité consultatif des actionnaires sur notre site Internet ; onglet Finance.

### 5.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS / INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions d'analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées en Europe et aux États-Unis). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.

### 5.4.3 AGENDA 2010 DES ANNONCES FINANCIÈRES

11 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2009
29 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010
30 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires
30 juillet (avant Bourse)	Résultats semestriels 2010
27 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2010



#### 5.4.4 CONTACTS

##### SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

**E-mail :** communication.actionnaires@renault.com

**Serveur vocal numéro vert :** 0 800 650 650

**Ligne téléphonique actionnaires :** + 33 (0)1 76 84 59 99

**Fax :** + 33 (0)1 76 89 13 30

**Ligne actionnaires salariés du groupe Renault :** +33 (0) 1 76 84 33 38

**Site web :** www.renault.com/rubrique Finance

**Responsable de l'information :**

Duncan Minto

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09 – Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30



Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Service – Actionariat Renault  
Immeuble Tolbiac  
75450 Paris Cedex 09 – France  
Depuis la France : 0892 23 00 00  
Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16  
Fax : +33 (0) 1 55 77 34 17

#### 5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont disponibles sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;

- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la Directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2009, 2008 et 2007, déposés auprès de l'AMF.



## 5.4.6 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire

et financier et de l'article 221-1-1 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers.

### DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL (PÉRIODE DU 01/03/2009 AU 28/02/2010)

DATE	DOCUMENTS
<b>INFORMATIONS PÉRIODIQUES OU OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR WWW.AMF-FRANCE.ORG ET SUR WWW.RENAULT.COM</b>	
<b>DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008</b>	
12 mars 09	Date de dépôt : 11/03/2009
<b>COMMUNIQUÉS DE PRESSE</b>	
31 mars 09	Document d'information annuel
29 avr 09	Information financière premier trimestre 2009
06 mai 09	RCI Banque émission de 750 millions d'euros d'obligations
06 mai 09	Descriptif du programme de rachat d'actions
07 mai 09	Carlos Ghosn nommé Président-Directeur général
14 mai 09	Contribution de Nissan aux résultats de Renault T1 2009
29 mai 09	Renault Nissan : une nouvelle étape pour l'Alliance
17 juil 09	Résultats commerciaux premier semestre 2009
30 juil 09	Résultats semestriels S1 2009
31 juil 09	Mise à disposition du Rapport d'activité du 1 <sup>er</sup> semestre 2009
29 oct 09	Information financière trimestrielle au 30 septembre 2009
04 nov 09	Contribution de Nissan aux résultats de Renault T3 2009
17 déc 09	Déclaration de P. Pélata le 17 décembre 2009
11 févr 10	Résultats annuels 2009
<b>DÉCLARATIONS D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>	
Dates de mise en ligne : 19/05/09	
<b>INFORMATIONS PUBLIÉES AU BULLETIN DES ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES (BALO) ET DANS UN JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES</b>	
20 févr 09	Publication de l'avis de réunion de l'Assemblée des actionnaires du 6 mai 2009
23 mars 09	Publication de l'avis de convocation sur première convocation de l'Assemblée des actionnaires du 6 mai 2009
15 avr 09	Publication de l'avis de convocation rectificatif de l'Assemblée des actionnaires du 6 mai 2009
<b>INFORMATIONS DÉPOSÉES AUPRÈS DU KANTO LOCAL FINANCE (JAPON) ET PUBLIÉES SUR EDINET</b>	
26 juin 09	Publication de l' <i>Annual Securities Report</i> au 31/12/2008
26 juin 09	Publication d'un amendement au <i>Shelf-Registration Statement</i>
24 sept 09	Publication du <i>Semi-Annual Securities Report</i> au 30/06/09
24 sept 09	Publication d'un amendement au <i>Shelf Registration Statement</i>
<b>INFORMATIONS DÉPOSÉES AUPRÈS DE LA BOURSE DE LUXEMBOURG ET PUBLIÉES SUR SON SITE INTERNET</b>	
15 mai 09	Publication du quatrième Supplément au Prospectus de Base du 18/06/2008
22 juin 09	Publication du Prospectus de Base dans le cadre du programme EMTN
13 août 09	Publication du premier Supplément au Prospectus de Base (Comptes Semestriels au 30/06/2009)
06 nov 09	Publication du deuxième Supplément au Prospectus de Base du 22/06/2009
01 mars 10	Publication du troisième Supplément au Prospectus de Base du 22/06/2009

# 6.



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2010 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

# 6.

---

**Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption  
de six résolutions par l'Assemblée générale ordinaire 198**

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	198
Conventions réglementées	198
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs	199
Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société	199

**Deux résolutions relèvent ensuite de la compétence  
de l'Assemblée générale extraordinaire 200**

Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions	200
Modification des statuts	200

**Dix résolutions relèvent à nouveau de la compétence  
de l'Assemblée générale ordinaire 201**

Renouvellement du mandat de quatre administrateurs	201
Nomination d'administrateurs représentants de l'État	202
Nomination de deux administrateurs	202
Pouvoirs pour formalités	202

Dix-huit résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 30 avril 2010.

## LE CONSEIL PROPOSE, EN PREMIER LIEU, L'ADOPTION DE SIX RÉOLUTIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2009 de Renault.

Les comptes présentés ont été établis, conformément à la réglementation en vigueur, en référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pour les comptes consolidés et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2009 et de la mise en paiement du dividende.



Pour 2010, Renault s'attend à un environnement qui restera difficile. Dans ce contexte, comme en 2009, l'Entreprise s'est fixé l'objectif de générer un *free cash flow* positif et de poursuivre ainsi la réduction de sa dette. Cette situation ne permet pas d'envisager de distribution de dividendes au titre de l'exercice. Afin de préserver les intérêts de Renault et de ses actionnaires, sans abandonner sur le long terme sa politique de dividendes compétitive, le Groupe se concentre de nouveau cette année sur le renforcement des fonds propres.

### CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par la **quatrième résolution**, il vous est demandé d'approuver les conventions réglementées - conclues notamment entre la société Renault et ses dirigeants ou une société avec laquelle elle a des dirigeants communs - lesquelles ont donné lieu à l'établissement d'un rapport des Commissaires aux comptes.

Les conventions suivantes ont été approuvées au cours de l'exercice 2009.

#### CONVENTIONS AUTORISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2009 ET JUSQU'AU 5 MARS 2010

##### CONVENTIONS DE PRÊT ENTRE RENAULT ET L'ÉTAT

Lors de sa séance du 11 février 2009, compte tenu de la difficulté de lever de nouveaux financements privés sur les marchés, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention de prêt d'une durée de cinq ans

entre l'État français et Renault d'un montant de 3 milliards d'euros à un taux d'intérêt composé d'une partie fixe de 6 % par an et d'une partie variable indexée sur le taux de marge opérationnelle du Groupe, le tout évoluant entre un taux « plancher » de 6 % et un taux « plafond » de 9 %. Le prêt est remboursable au terme en 2014, avec une clause de remboursement anticipé possible pour le Groupe à partir de la date anniversaire de la mise à disposition du prêt tombant en 2011.

Cette convention contient une clause de majoration du taux d'intérêt en cas de non-respect des engagements pris par Renault dans le contrat au titre du développement en France des systèmes et technologies des véhicules propres, de la mise en place d'une relation partenariale avec les fournisseurs et de l'affectation des résultats de l'entreprise de façon prioritaire, au renforcement de ses fonds propres et aux investissements.

Lors de ses séances des 10 avril et 6 mai 2009, le Conseil a amendé la convention de prêt afin de se conformer aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

Lors de sa séance du 10 décembre 2009, le Conseil a autorisé la signature d'un contrat de prêt avec l'État d'un montant de cent millions d'euros à un taux d'intérêt compris entre 3,75 % et 5 % d'une durée de 10 ans. Ce prêt, qui a été consenti *in fine* à un taux de 4,35 % par l'Etat dans le cadre d'un appel à projet « prêt véhicules décarbonés », s'inscrit dans le cadre du programme d'investissements de Renault ayant pour objet la production d'une gamme de véhicules électriques.

### ENGAGEMENT RELATIF AU RÉGIME DE RETRAITE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, le Conseil d'administration a approuvé la convention ayant pour objet la mise en place d'un régime collectif de retraite supplémentaire au profit des cadres dirigeants, y compris les mandataires sociaux.

Ce régime de retraite a pour objet de garantir à ces cadres dès lors qu'ils réunissent des conditions particulières d'éligibilité, et notamment d'ancienneté, un niveau de retraite annuelle estimée entre 30 % et 45 % de la rémunération d'activité de référence et sans que ce montant ne puisse excéder en toute hypothèse 50 % de la rémunération d'activité.

Ce régime comprend pour votre Président-Directeur général :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale pris en charge à 5 % par l'Entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe.

Par une décision expresse prise en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 mars 2010 a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite au profit de Monsieur Carlos Ghosn et ce, dans les mêmes conditions que les autres cadres dirigeants de la Société.

Il vous sera donc demandé, dans le cadre d'une résolution distincte (**dixième résolution**), d'approuver les engagements pris en matière de régime de retraite en faveur de Monsieur Carlos Ghosn.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES TITRES PARTICIPATIFS

La **cinquième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2009 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Le coupon qui sera versé aux porteurs de titres participatifs Renault le 25 octobre 2010 s'élèvera à 19,15 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 8,86 euros de part variable.

## AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2009, votre Société n'a pas acquis d'actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 6 mai 2009. Toutefois, Renault a procédé à la vente d'un bloc de 4 239 973 actions hors marché. Ces actions étaient initialement affectées à la couverture i) de plans d'options d'achat d'actions arrivés à échéance et ii) de plans d'options de souscriptions d'actions très en dehors de la monnaie.

Ainsi au 31 décembre 2009 figuraient en portefeuille 4 523 725 actions ; cette auto-détention équivalait à 1,59 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

Il vous est proposé, dans la **sixième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la Société dans les conditions et selon les objectifs prévus par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente Assemblée et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée. Cette résolution prévoit que les rachats d'actions ne pourront être réalisés en période d'offre publique, que dans le strict respect des conditions définies par le Règlement général de

l'Autorité des marchés financiers (AMF), et uniquement en vue de permettre à la Société de respecter l'exécution de ses engagements antérieurs.

La résolution présentée prévoit un prix maximum d'achat à 75 euros par action, hors frais d'acquisition.

S'il s'agit d'une résolution traditionnelle, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité, eu égard au contexte économique, à 5 % du capital (pourcentage identique en 2009) et le montant maximum des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ses actions est de 1 068 494 950 euros.

Un document intitulé « Descriptif du programme », décrivant les modalités de ces rachats, sera consultable sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), dans les onglets « Finance » et « Information réglementée ».

Un bilan de ces opérations sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010.



## DEUX RÉOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

---

Dans la **septième résolution**, il est proposé à l'Assemblée d'autoriser le Conseil, pour une durée de 18 mois, à annuler, par voie de réduction du capital social, les actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions dont la sixième résolution a précisé les modalités.

L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social, et par conséquent des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil.

Cette autorisation rendrait caduque, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation précédente de même nature.

L'annulation d'actions n'a pas été utilisée au titre de la résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 6 mai 2009.

### MODIFICATION DES STATUTS

---

Il est proposé, dans la **huitième résolution**, de modifier les statuts de Renault afin d'augmenter le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires de 14 à 15.

Il est rappelé que, hors la présence des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur élu par les actionnaires salariés qui ne sont pas pris en compte dans le calcul du seuil légal, avec un Conseil de 15 administrateurs, votre Société se situe dans la moyenne des Conseils de place.

# DIX RÉOLUTIONS RELÈVENT À NOUVEAU DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

## RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE QUATRE ADMINISTRATEURS

La **neuvième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Monsieur Carlos Ghosn pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Carlos Ghosn, 55 ans, est Président-Directeur général de votre Société ; il est membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

À l'issue de l'Assemblée générale, il sera proposé au Conseil de renouveler Monsieur Ghosn dans ses fonctions de Président du Conseil qui prendra alors les fonctions de Président-Directeur général.



Le choix de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général a vocation à simplifier la prise de décision et de responsabilité et d'assurer, avec la présence d'un Directeur général délégué aux opérations chez Renault et Nissan, une gouvernance homothétique au sein de l'Alliance.

Au surplus, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants, et la nomination en juillet 2009 d'un administrateur de référence constituent une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs.

Par ailleurs, le Règlement intérieur prévoit un certain nombre de limitations aux pouvoirs du Directeur général. Ainsi, le Conseil doit être consulté et délibérer préalablement sur toutes les opérations significatives et notamment sur :

- toutes décisions qui ne seraient pas en ligne avec la stratégie ;
- tout événement externe ou évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'Entreprise ou les prévisions présentées au Conseil.

Monsieur Carlos Ghosn ne satisfait pas aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep/Medef dans la mesure où il est mandataire social du Groupe.

Le renouvellement de M. Carlos Ghosn, et c'est l'objet de la **dixième résolution**, a pour corollaire l'approbation des engagements de retraite au bénéfice de Monsieur Carlos Ghosn visés à l'article L. 225-42-1 alinéa 6 du Code de commerce tel que décrit précédemment dans le cadre de la quatrième résolution relative à l'approbation du rapport sur les conventions réglementées.

La **onzième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière, 69 ans, est Président-Directeur général de Fimalac ; il est Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre du Comité des rémunérations.

Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière satisfait aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep/Medef dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

La **douzième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Monsieur Franck Riboud pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Franck Riboud, 53 ans, est Président-Directeur général, Président du Comité exécutif du groupe Danone ; il est Président du Comité des rémunérations.

Monsieur Franck Riboud satisfait aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep/Medef dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

La **treizième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Monsieur Hiroto Saikawa pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Hiroto Saikawa, 55 ans, est *Executive-Vice President Purchasing* de Nissan Motor.

Monsieur Hiroto Saikawa ne satisfait pas aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep/Medef dans la mesure où il est représentant de l'actionnaire Nissan.

## NOMINATION D'ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT

La **quatorzième résolution** vous demande de prendre acte de la nomination de Monsieur Alexis Kohler, désigné par arrêté en date du 9 février 2010, publié au *Journal Officiel* du 25 février 2010, en qualité de représentant de l'État. Monsieur Alexis Kohler succède à Monsieur Rémy Rioux et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Monsieur Alexis Kohler, 37 ans, est Directeur des Participations Transport et Audiovisuel de l'Agence des participations de l'État, au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

La **quinzième résolution** vous demande de prendre acte de la nomination de Monsieur Luc Rousseau désigné par arrêté en date du 23 février 2010,

publié au *Journal Officiel* du 25 février 2010, en qualité de représentant de l'État. Monsieur Luc Rousseau succède à Madame Catherine Bréchnignac et ce pour le temps restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Monsieur Luc Rousseau, 53 ans, est Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Messieurs Kohler et Rousseau ne satisfont pas aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep/Medef dans la mesure où ils sont représentants de l'État.

## NOMINATION DE DEUX ADMINISTRATEURS

La **seizième résolution** vous demande de nommer Monsieur Bernard Delpit en remplacement de Monsieur Jean-Claude Paye, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Monsieur Bernard Delpit, 45 ans, occupe les fonctions de Directeur général délégué, Directeur financier du groupe La Poste.

La **dix-septième résolution** vous demande de nommer Madame Pascale Sourisse aux fonctions d'administratrice, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013, dans le siège supplémentaire issu de la modification de nos statuts, objet de la huitième résolution.

Madame Pascale Sourisse, 48 ans, occupe les fonctions de membre du Comité exécutif de Thales, et Directeur général de la Division des Systèmes Terre et Interarmées.



Les nominations de Monsieur Delpit et Madame Sourisse qui répondent aux qualités individuelles que Renault attend d'un administrateur, permettraient d'accroître la proportion d'administrateurs indépendants dotés d'une expérience industrielle en vue d'ajuster les compétences aux enjeux futurs de l'entreprise. La compétence, la personnalité et l'expérience industrielle de ces derniers constitueraient un apport précieux au Conseil de Renault.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés en pages 21 de l'avis de convocation et repris dans le chapitre 4.1 du Document de référence. Par ailleurs, le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com) à la rubrique Finance vous permet de retrouver l'ensemble des informations relatives à l'Assemblée.

## POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **dix-huitième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.



7.



# LES COMPTES

# 7.

<b>7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>206</b>	<b>7.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>273</b>
		7.3.1 Sur les comptes sociaux	273
		7.3.2 Sur les conventions et engagements réglementés	275
<b>7.2 COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>208</b>	<b>7.4 LES COMPTES SOCIAUX</b>	<b>277</b>
7.2.1 Compte de résultat consolidé	208	7.4.1 États de synthèse	277
7.2.2 Résultat global consolidé	209	7.4.2 Annexe aux comptes annuels	279
7.2.3 Situation financière consolidée	210		
7.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	212		
7.2.5 Flux de trésorerie consolidés	213		
7.2.6 Informations sur les secteurs opérationnels	214		
7.2.7 Annexe aux comptes consolidés	222		



## 7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ✦

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2009

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points exposés dans la note 2-A de l'annexe concernant les évolutions des règles et méthodes comptables.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- comme indiqué à la note 14-A de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- sur la base de nos travaux et des informations qui nous ont été communiquées, nous estimons que la note 26-B1 donne une information appropriée sur la liquidité du Groupe ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous nous sommes assurés que les notes 2-J et 12-A3 fournissent une information appropriée ;

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 février 2010

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit



T. Benoît



P. Chastaing-Doblin



J.-F. Belorgey



A. de la Morandière

## 7.2 COMPTES CONSOLIDÉS

### 7.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ✦

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Ventes de biens et services	32 415	36 241	39 190
Produits de financement des ventes	1 297	1 550	1 492
<b>Chiffre d'affaires (Note 4)</b>	<b>33 712</b>	<b>37 791</b>	<b>40 682</b>
Coûts des biens et services vendus	(26 978)	(29 659)	(31 408)
Coût de financement des ventes (Note 5)	(953)	(1 292)	(1 121)
Frais de recherche et développement (Note 12-A) <sup>(1)</sup>	(1 795)	(1 744)	(1 850)
Frais généraux et commerciaux	(4 382)	(4 770)	(4 949)
<b>Marge opérationnelle (Note 6)</b>	<b>(396)</b>	<b>326</b>	<b>1 354</b>
Autres produits et charges d'exploitation (Note 7) <sup>(1)</sup>	(559)	(443)	(116)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	137	206	124
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(696)	(649)	(240)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(955)</b>	<b>(117)</b>	<b>1 238</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(353)	(216)	(101)
<i>Produits d'intérêts</i>	118	157	274
<i>Charges d'intérêts</i>	(471)	(373)	(375)
Autres produits et charges financiers	(51)	657	177
<b>Résultat financier (Note 8)</b>	<b>(404)</b>	<b>441</b>	<b>76</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>(1 561)</b>	<b>437</b>	<b>1 675</b>
<i>Nissan (Note 14)</i>	(902)	345	1 288
<i>Autres entreprises associées (Note 15)</i>	(659)	92	387
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>(2 920)</b>	<b>761</b>	<b>2 989</b>
Impôts courants et différés (Note 9)	(148)	(162)	(255)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(3 068)</b>	<b>599</b>	<b>2 734</b>
Résultat net – part revenant aux minoritaires	57	28	65
Résultat net – part revenant au Groupe	(3 125)	571	2 669
Résultat net par action <sup>(2)</sup> en euros (Note 10)	(12,13)	2,23	10,32
Résultat net dilué par action <sup>(2)</sup> en euros (Note 10)	(12,13)	2,22	10,17
Nombre d'actions retenu (en milliers) (Note 10)			
<i>pour le résultat net par action</i>	257 514	256 552	258 621
<i>pour le résultat net dilué par action</i>	257 514	256 813	262 362

(1) En 2009, les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé sont classées en « autres produits et charges d'exploitation ». Les informations comparatives 2008 et 2007 sont retraitées (note 2-A).

(2) Résultat net – part revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

## 7.2.2 RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Les autres éléments du résultat global sont présentés nets des effets d'impôt qui sont détaillés en note 11-B.

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	2007
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>(3 068)</b>	<b>599</b>	<b>2 734</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(45)	(3)	(48)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	112	(637)	(229)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(43)	(1 613)	153
Couvertures de flux de trésorerie	32	(199)	(20)
Actifs financiers disponibles à la vente	6	14	1
<b>Total des autres éléments du résultat global hors part des entreprises associées (A)</b>	<b>62</b>	<b>(2 438)</b>	<b>(143)</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	83	(513)	(12)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(387)	931	(662)
Couvertures de flux de trésorerie	59	(77)	(18)
Actifs financiers disponibles à la vente	17	(29)	-
<b>Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global (B)</b>	<b>(228)</b>	<b>312</b>	<b>(692)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>(166)</b>	<b>(2 126)</b>	<b>(835)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(3 234)</b>	<b>(1 527)</b>	<b>1 899</b>
Dont part revenant au Groupe	(3 300)	(1 495)	1 862
Dont part revenant aux minoritaires	66	(32)	37

## 7.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles (Note 12-A)	3 893	4 313	4 056
Immobilisations corporelles (Note 12-B)	12 294	12 818	13 055
Participations dans les entreprises associées	12 084	13 768	12 977
<i>Nissan (Note 14)</i>	10 583	11 553	10 966
<i>Autres entreprises associées (Note 15)</i>	1 501	2 215	2 011
Actifs financiers non courants (Note 23)	1 026	982	606
Impôts différés actifs (Note 9)	279	252	220
Autres actifs non courants (Note 19)	424	420	504
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>30 000</b>	<b>32 553</b>	<b>31 418</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks (Note 16)	3 932	5 266	5 932
Créances de financement des ventes (Note 17)	18 243	18 318	20 430
Créances clients de l'Automobile (Note 18)	1 097	1 752	2 083
Actifs financiers courants (Note 23)	787	1 036	1 239
Créances d'impôts courants	195	197	55
Autres actifs courants (Note 19)	1 636	2 651	2 320
Trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 23)	8 023	2 058	4 721
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>33 913</b>	<b>31 278</b>	<b>36 780</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente (Note 7-B)</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>63 978</b>	<b>63 831</b>	<b>68 198</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	1 086	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(229)	(612)	(499)
Réévaluation des instruments financiers	(109)	(223)	68
Écart de conversion	(2 568)	(2 241)	(982)
Réserves	17 474	16 925	15 782
Résultat net – part revenant au Groupe	(3 125)	571	2 669
<b>Capitaux propres – part revenant au Groupe</b>	<b>15 982</b>	<b>18 959</b>	<b>21 577</b>
Capitaux propres – part revenant aux minoritaires	490	457	492
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (Note 20)</b>	<b>16 472</b>	<b>19 416</b>	<b>22 069</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés passifs (Note 9)	114	132	118
Provisions – part à plus d'un an (Note 21)	1 829	1 543	1 765
Passifs financiers non courants (Note 24)	9 048	5 773	5 413
Autres passifs non courants (Note 22)	660	548	523
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 651</b>	<b>7 996</b>	<b>7 819</b>
<b>Passifs courants</b>			
Provisions – part à moins d'un an (Note 21)	914	1 264	954
Passifs financiers courants (Note 24)	3 825	5 219	1 517
Dettes de financement des ventes (Note 24)	19 912	18 950	21 196
Fournisseurs	5 911	5 420	8 224
Dettes d'impôts courants	54	55	166
Autres passifs courants (Note 22)	5 179	5 511	6 253
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>35 795</b>	<b>36 419</b>	<b>38 310</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente (Note 7-B)</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>63 978</b>	<b>63 831</b>	<b>68 198</b>

## 7.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	RÉÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE	CAPITAUX PROPRES PART REVENANT AU GROUPE	CAPITAUX PROPRES PART REVENANT AUX MINORITAIRES	TOTAL CAPITAUX PROPRES
<b>SOLDE AU</b>											
<b>31 DÉCEMBRE 2007</b>	284 937	1 086	3 453	(499)	68	(982)	15 782	2 669	21 577	492	22 069
<b>Résultat global 2008</b>					(291)	(1 259)	(516)	571	(1 495)	(32)	(1 527)
Affectation du résultat net 2007							2 669	(2 669)			
Distribution							(975)		(975)	(48)	(1 023)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							(16)		(16)		(16)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle				(113)					(113)		(113)
Effet des augmentations de capital										134	134
Effet des variations de périmètre <sup>(1)</sup>							(19)		(19)	(89)	(108)
<b>SOLDE AU</b>											
<b>31 DÉCEMBRE 2008</b>	284 937	1 086	3 453	(612)	(223)	(2 241)	16 925	571	18 959	457	19 416
<b>Résultat global 2009</b>					114	(327)	38	(3 125)	(3 300)	66	(3 234)
Affectation du résultat net 2008							571	(571)			
Distribution										(34)	(34)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							16		16		16
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle				383			(256)		127		127
Effet des augmentations de capital										15	15
Effet des variations de périmètre <sup>(1)</sup>										(14)	(14)
Autres variations							180		180		180
<b>SOLDE AU</b>											
<b>31 DÉCEMBRE 2009</b>	284 937	1 086	3 453	(229)	(109)	(2 568)	17 474	(3 125)	15 982	490	16 472

(1) Les effets de variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions d'intérêts minoritaires et des engagements de rachats d'intérêts minoritaires dans des sociétés contrôlées (Note 2-J).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2009 sont commentés en note 20.



## 7.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
<b>Résultat net</b>	<b>(3 068)</b>	<b>599</b>	<b>2 734</b>
<b>Annulation des produits et charges non réalisés</b>			
Dotations nettes aux amortissements	3 146	2 943	2 865
Part dans les résultats des entreprises associées	1 561	(437)	(1 675)
Dividendes reçus des entreprises associées	81	688	936
Autres produits et charges non réalisés (Note 27-A)	(5)	(496)	(114)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 715</b>	<b>3 297</b>	<b>4 746</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	377	872	594
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(126)	427	(37)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>251</b>	<b>1 299</b>	<b>557</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (Note 24-A)	3 149	1 299	2 022
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (Note 24-A)	(2 795)	(3 455)	(3 139)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	871	48	1 265
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	152	102	(359)
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>1 377</b>	<b>(2 006)</b>	<b>(211)</b>
<b>Variation des véhicules donnés en location immobilisés <sup>(1)</sup></b>	<b>(256)</b>	<b>(203)</b>	<b>(95)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (Note 27-B)</b>	<b>2 953</b>	<b>(2 833)</b>	<b>(347)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>6 040</b>	<b>(446)</b>	<b>4 650</b>
Investissements incorporels et corporels (Note 27-C) <sup>(1)</sup>	(2 309)	(3 493)	(3 638)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise <sup>(2)</sup>	(86)	(662)	(67)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	236	254	175
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	-	74	63
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	65	192	615
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 094)</b>	<b>(3 635)</b>	<b>(2 852)</b>
Transactions avec les actionnaires minoritaires <sup>(3)</sup>	-	88	26
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (Note 20-D)	-	(1 049)	(863)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(22)	(28)	(50)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	127	(113)	(126)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>105</b>	<b>(1 102)</b>	<b>(1 013)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (Note 24-A)	750	682	588
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (Note 24-A)	(1 271)	(426)	(451)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	2 378	2 340	(2 065)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>1 857</b>	<b>2 596</b>	<b>(1 928)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>1 962</b>	<b>1 494</b>	<b>(2 941)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>5 908</b>	<b>(2 587)</b>	<b>(1 143)</b>

(1) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).

(2) En 2008, le montant correspond intégralement au paiement des titres AvtoVAZ.

(3) Apports par augmentations ou réductions de capital et acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>2 058</b>	<b>4 721</b>	<b>6 010</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	5 908	(2 587)	(1 143)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	57	(76)	(146)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>8 023</b>	<b>2 058</b>	<b>4 721</b>

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 27-D.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 9-A.

## 7.2.6 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

### A – INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

#### A1 – COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2009</b>				
Ventes de biens et services	31 951	464	-	32 415
Produits de financement des ventes	-	1 297	-	1 297
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (Note 4)</b>	<b>31 951</b>	<b>1 761</b>	<b>-</b>	<b>33 712</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(317)	342	(25)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>31 634</b>	<b>2 103</b>	<b>(25)</b>	<b>33 712</b>
<b>Marge opérationnelle<sup>(1)</sup></b>	<b>(915)</b>	<b>506</b>	<b>13</b>	<b>(396)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(1 457)</b>	<b>489</b>	<b>13</b>	<b>(955)</b>
<b>Résultat financier<sup>(2)</sup></b>	<b>(102)</b>	<b>-</b>	<b>(302)</b>	<b>(404)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>(1 566)</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>(1 561)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>(3 125)</b>	<b>494</b>	<b>(289)</b>	<b>(2 920)</b>
Impôts courants et différés	14	(157)	(5)	(148)
<b>Résultat net</b>	<b>(3 111)</b>	<b>337</b>	<b>(294)</b>	<b>(3 068)</b>
<b>2008</b>				
Ventes de biens et services	35 757	484	-	36 241
Produits de financement des ventes	-	1 550	-	1 550
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (Note 4)</b>	<b>35 757</b>	<b>2 034</b>	<b>-</b>	<b>37 791</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(230)	372	(142)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>35 527</b>	<b>2 406</b>	<b>(142)</b>	<b>37 791</b>
<b>Marge opérationnelle<sup>(1)</sup></b>	<b>(174)</b>	<b>487</b>	<b>13</b>	<b>326</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(608)</b>	<b>478</b>	<b>13</b>	<b>(117)</b>
<b>Résultat financier<sup>(2)</sup></b>	<b>742</b>	<b>-</b>	<b>(301)</b>	<b>441</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>431</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>437</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>565</b>	<b>484</b>	<b>(288)</b>	<b>761</b>
Impôts courants et différés	(6)	(157)	1	(162)
<b>Résultat net</b>	<b>559</b>	<b>327</b>	<b>(287)</b>	<b>599</b>
<b>2007</b>				
Ventes de biens et services	38 679	511	-	39 190
Produits de financement des ventes	-	1 492	-	1 492
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (Note 4)</b>	<b>38 679</b>	<b>2 003</b>	<b>-</b>	<b>40 682</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(276)	327	(51)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>38 403</b>	<b>2 330</b>	<b>(51)</b>	<b>40 682</b>
<b>Marge opérationnelle<sup>(1)</sup></b>	<b>858</b>	<b>472</b>	<b>24</b>	<b>1 354</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>767</b>	<b>457</b>	<b>14</b>	<b>1 238</b>
<b>Résultat financier<sup>(2)</sup></b>	<b>328</b>	<b>-</b>	<b>(252)</b>	<b>76</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 668</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>1 675</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 763</b>	<b>464</b>	<b>(238)</b>	<b>2 989</b>
Impôts courants et différés	(109)	(141)	(5)	(255)
<b>Résultat net</b>	<b>2 654</b>	<b>323</b>	<b>(243)</b>	<b>2 734</b>

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

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

## A2 – SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<b>31 DÉCEMBRE 2009</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERSECTEURS</b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 953	245	(11)	16 187
Participations dans les entreprises associées	12 058	26	-	12 084
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 392	-	(2 254)	138
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	888	-	-	888
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	553	145	5	703
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>31 844</b>	<b>416</b>	<b>(2 260)</b>	<b>30 000</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	3 927	5	-	3 932
Créances sur la clientèle	1 179	18 660	(499)	19 340
Actifs financiers courants	1 025	380	(618)	787
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 532	2 041	(1 742)	1 831
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 408	2 738	(123)	8 023
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>13 071</b>	<b>23 824</b>	<b>(2 982)</b>	<b>33 913</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>44 980</b>	<b>24 240</b>	<b>(5 242)</b>	<b>63 978</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>16 363</b>	<b>2 259</b>	<b>(2 150)</b>	<b>16 472</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 585	309	49	1 943
Passifs financiers non courants	8 787	261	-	9 048
Autres passifs non courants	509	151	-	660
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>10 881</b>	<b>721</b>	<b>49</b>	<b>11 651</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	865	49	-	914
Passifs financiers courants	4 455	4	(634)	3 825
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	5 938	20 593	(708)	25 823
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	6 418	614	(1 799)	5 233
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>17 676</b>	<b>21 260</b>	<b>(3 141)</b>	<b>35 795</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>44 980</b>	<b>24 240</b>	<b>(5 242)</b>	<b>63 978</b>

# 7 LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDÉS

<b>31 DÉCEMBRE 2008</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERSECTEURS</b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 862	288	(19)	17 131
Participations dans les entreprises associées	13 745	23	-	13 768
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 186	1	(2 153)	34
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	964	-	(16)	948
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	523	140	9	672
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>34 280</b>	<b>452</b>	<b>(2 179)</b>	<b>32 553</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 261	5	-	5 266
Créances sur la clientèle	1 846	18 563	(339)	20 070
Actifs financiers courants	1 167	515	(646)	1 036
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	2 106	2 473	(1 731)	2 848
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 141	1 045	(128)	2 058
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>11 521</b>	<b>22 601</b>	<b>(2 844)</b>	<b>31 278</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>45 801</b>	<b>23 053</b>	<b>(5 023)</b>	<b>63 831</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>19 316</b>	<b>2 158</b>	<b>(2 058)</b>	<b>19 416</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 390	238	47	1 675
Passifs financiers non courants	5 511	262	-	5 773
Autres passifs non courants	437	111	-	548
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 338</b>	<b>611</b>	<b>47</b>	<b>7 996</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	1 221	43	-	1 264
Passifs financiers courants	5 705	-	(486)	5 219
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	5 468	19 654	(752)	24 370
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	6 753	587	(1 774)	5 566
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 147</b>	<b>20 284</b>	<b>(3 012)</b>	<b>36 419</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>45 801</b>	<b>23 053</b>	<b>(5 023)</b>	<b>63 831</b>

<b>31 DÉCEMBRE 2007</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERSECTEURS</b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 788	343	(20)	17 111
Participations dans les entreprises associées	12 956	21	-	12 977
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 423	10	(2 395)	38
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	585	-	(17)	568
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	603	111	10	724
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>33 355</b>	<b>485</b>	<b>(2 422)</b>	<b>31 418</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 927	5	-	5 932
Créances sur la clientèle	2 177	21 104	(768)	22 513
Actifs financiers courants	1 184	608	(553)	1 239
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 839	2 124	(1 588)	2 375
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 697	1 319	(295)	4 721
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>14 824</b>	<b>25 160</b>	<b>(3 204)</b>	<b>36 780</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>48 179</b>	<b>25 645</b>	<b>(5 626)</b>	<b>68 198</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>21 987</b>	<b>2 385</b>	<b>(2 303)</b>	<b>22 069</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 582	248	53	1 883
Passifs financiers non courants	5 141	272	-	5 413
Autres passifs non courants	459	64	-	523
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 182</b>	<b>584</b>	<b>53</b>	<b>7 819</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	902	52	-	954
Passifs financiers courants	2 413	-	(896)	1 517
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	8 347	21 964	(891)	29 420
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	7 348	660	(1 589)	6 419
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 010</b>	<b>22 676</b>	<b>(3 376)</b>	<b>38 310</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>48 179</b>	<b>25 645</b>	<b>(5 626)</b>	<b>68 198</b>

## A3 – FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERSECTEURS</b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>2009</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>(3 111)</b>	<b>337</b>	<b>(294)</b>	<b>(3 068)</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	3 124	30	(8)	3 146
Part dans le résultat des entreprises associées	1 566	(5)	-	1 561
Dividendes reçus des entreprises associées	81	-	-	81
Autres produits et charges non réalisés	(193)	183	5	(5)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 467</b>	<b>545</b>	<b>(297)</b>	<b>1 715</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	76	175	251
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 366	11	1 377
Variation des véhicules donnés en location immobilisés <sup>(1)</sup>	(248)	(9)	1	(256)
Variation du besoin en fonds de roulement	2 923	33	(3)	2 953
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 142</b>	<b>2 011</b>	<b>(113)</b>	<b>6 040</b>
Investissements incorporels	(670)	(16)	-	(686)
Investissements corporels <sup>(1)</sup>	(1 620)	(3)	-	(1 623)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	236	-	-	236
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(86)	-	-	(86)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	81	-	(16)	65
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 059)</b>	<b>(19)</b>	<b>(16)</b>	<b>(2 094)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	105	(302)	302	105
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	2 017	-	(160)	1 857
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>2 122</b>	<b>(302)</b>	<b>142</b>	<b>1 962</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>4 205</b>	<b>1 690</b>	<b>13</b>	<b>5 908</b>

(1) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2008</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>556</b>	<b>325</b>	<b>(282)</b>	<b>599</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 892	67	(16)	2 943
Part dans le résultat des entreprises associées	(431)	(6)	-	(437)
Dividendes reçus des entreprises associées	688	-	-	688
Autres produits et charges non réalisés	(644)	154	(6)	(496)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 061</b>	<b>540</b>	<b>(304)</b>	<b>3 297</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	1 740	(441)	1 299
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	(2 092)	86	(2 006)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés <sup>(1)</sup>	(153)	(54)	4	(203)
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 704)	(147)	18	(2 833)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>204</b>	<b>(13)</b>	<b>(637)</b>	<b>(446)</b>
Investissements incorporels	(1 177)	(1)	-	(1 178)
Investissements corporels <sup>(1)</sup>	(2 309)	(6)	-	(2 315)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	254	-	-	254
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(587)	(1)	-	(588)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	97	-	95	192
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 722)</b>	<b>(8)</b>	<b>95</b>	<b>(3 635)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 167)	(236)	301	(1 102)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	2 172	-	424	2 596
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>1 005</b>	<b>(236)</b>	<b>725</b>	<b>1 494</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(2 513)</b>	<b>(257)</b>	<b>183</b>	<b>(2 587)</b>

(1) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).



# 7 LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERSECTEURS</b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>2007</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>2 654</b>	<b>323</b>	<b>(243)</b>	<b>2 734</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 815	87	(37)	2 865
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 668)	(7)	-	(1 675)
Dividendes reçus des entreprises associées	936	-	-	936
Autres produits et charges non réalisés	(185)	55	16	(114)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 552</b>	<b>458</b>	<b>(264)</b>	<b>4 746</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	413	144	557
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	13	(224)	(211)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés <sup>(1)</sup>	(109)	2	12	(95)
Variation du besoin en fonds de roulement	(26)	(336)	15	(347)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 417</b>	<b>550</b>	<b>(317)</b>	<b>4 650</b>
Investissements incorporels	(1 347)	(1)	-	(1 348)
Investissements corporels <sup>(1)</sup>	(2 284)	(6)	-	(2 290)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	175	-	-	175
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	41	(45)	-	(4)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	652	-	(37)	615
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 763)</b>	<b>(52)</b>	<b>(37)</b>	<b>(2 852)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 017)	(248)	252	(1 013)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 765)	-	(163)	(1 928)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 782)</b>	<b>(248)</b>	<b>89</b>	<b>(2 941)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 128)</b>	<b>250</b>	<b>(265)</b>	<b>(1 143)</b>

<sup>(1)</sup> La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).

## B – INFORMATIONS PAR RÉGION

<i>(en millions d'euros)</i>	EUROPE <sup>(1)</sup>	EUROMED	EURASIE	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2009</b>						
Chiffre d'affaires	25 714	2 428	598	2 393	2 579	<b>33 712</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 784	1 583	376	809	635	<b>16 187</b>
<b>2008</b>						
Chiffre d'affaires	27 653	3 062	1 360	2 628	3 088	<b>37 791</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 997	1 555	283	726	570	<b>17 131</b>
<b>2007</b>						
Chiffre d'affaires	30 447	3 102	1 208	2 757	3 168	<b>40 682</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 922	1 521	230	756	682	<b>17 111</b>

(1) Y compris la France.

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	12 517	13 001	13 105
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 840	11 664	11 363

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. En 2009, la Région Euromed a été scindée en deux Régions, Euromed et Eurasie. Cette dernière comprend principalement la Russie et l'Ukraine.

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

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et co-entreprises.

## 7.2.7 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>7.2.7.1</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>223</b>
	NOTE 1 – Approbation des comptes	223
	NOTE 2 – Règles et méthodes comptables	223
	NOTE 3 – Évolution du périmètre de consolidation	231
<b>7.2.7.2</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>232</b>
	NOTE 4 – Chiffre d'affaires	232
	NOTE 5 – Coût du financement des ventes	232
	NOTE 8 – Résultat financier	233
	NOTE 9 – Impôts courants et différés	233
	NOTE 11 – Autres éléments du résultat global	235
<b>7.2.7.3</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	<b>236</b>
	NOTE 12 – Immobilisations incorporelles et corporelles	236
	NOTE 13 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors véhicules donnés en location)	237
	NOTE 14 – Participation dans Nissan	238
	NOTE 15 – Participations dans les autres entreprises associées	241
	NOTE 16 – Stocks	244
	NOTE 17 – Créances de financement des ventes	244
	NOTE 18 – Créances clients de l'Automobile	245
	NOTE 19 – Autres actifs courants et non courants	245
	NOTE 20 – Capitaux propres	246
	NOTE 21 – Provisions	249
	NOTE 22 – Autres passifs courants et non courants	251
<b>7.2.7.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>252</b>
	NOTE 23 – Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	252
	NOTE 24 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	254
	NOTE 25 – Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	259
	NOTE 26 – Dérivés et gestion des risques financiers	261
<b>7.2.7.5</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>265</b>
	NOTE 27 – Flux de trésorerie	265
	NOTE 28 – Parties liées	266
	NOTE 30 – Honoraires des commissaires aux comptes et de leur réseau	268
	NOTE 31 – Événements postérieurs à la clôture	268
	NOTE 32 – Sociétés consolidées	269

## 7.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

### NOTE 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2009 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 10 février 2010 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 30 avril 2010.

### NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2009 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2009 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

#### A – Évolutions des règles et méthodes comptables

Les normes, interprétations et amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne à la date de clôture des comptes annuels, sont appliqués pour la première fois sur l'exercice 2009 :

- la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » en remplacement de la norme IAS 14 « Information sectorielle » ;
- la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » révisée en 2007 ;
- la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » révisée en 2007 ;
- les améliorations aux normes internationales d'information financière de 2008, à l'exception de l'amendement à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'amendement à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » relatif aux conditions d'acquisition des droits et à la comptabilisation d'une annulation ;
- les amendements aux normes IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et IFRS 4 « Contrats d'assurance » relatifs à l'amélioration de l'information fournie quant aux évaluations à la juste valeur et au risque de liquidité associé aux instruments financiers ;
- l'amendement aux normes IAS 32 « Instruments financiers : présentation » et IAS 1 « Présentation des états financiers » relatif aux instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation ;
- les amendements aux normes IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » relatifs au reclassement d'actifs financiers (date d'entrée en vigueur et transition) ;
- l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » ;
- l'interprétation IFRIC 14 « IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction » ;
- les amendements à l'interprétation IFRIC 9 « Réexamen de dérivés incorporés » et à la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » relatifs à la comptabilisation d'instruments financiers dérivés incorporés dans des contrats lorsqu'un actif financier hybride est reclassé hors de la catégorie de la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Ni la première application de ces normes et interprétations, ni les amendements qui leur ont été apportés, n'ont eu d'impact significatif sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2009.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme et interprétation, ni aucun amendement par anticipation, en particulier, aucune des normes et interprétations, ni aucun des amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne au 31 décembre 2009 :

- la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » révisée en 2008, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- la norme IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » révisée en 2008, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'amendement à la norme IAS 32 « Instruments financiers : présentation » relatif au classement des émissions de droits, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 ;
- l'amendement à la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » relatif aux éléments éligibles à la couverture, applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'interprétation IFRIC 15 « Contrats de construction de biens immobiliers », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'interprétation IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'interprétation IFRIC 17 « Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- l'interprétation IFRIC 18 « Transfert d'actifs provenant de clients », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Le Groupe n'anticipe à ce jour aucun effet significatif sur les comptes consolidés du fait de l'adoption de ces nouvelles normes et interprétations ou amendements.

Par ailleurs, le Groupe a procédé au changement de présentation comptable suivant : les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé étant des charges non usuelles par leur fréquence et leur nature, le groupe Renault a décidé de les classer désormais en « Autres produits et charges d'exploitation » en conformité avec les pratiques des acteurs du secteur en Europe. La présentation des comptes de l'exercice 2008 a été modifiée en conséquence, entraînant une amélioration de 114 millions d'euros de la marge opérationnelle. Cette modification n'a pas eu d'effet sur 2007, aucune dépréciation d'actifs n'ayant été enregistrée durant cet exercice.

**B – Estimations et jugements**

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

Les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2009 sont les suivants :

- les actifs immobilisés – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-L et 13) ;
- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-G, 12-B et 16) ;
- les participations dans les entreprises associées – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-L, 14 et 15) ;
- les créances de financement des ventes – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-G et 17),
- les impôts différés (notes 2-I et 9) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G), les provisions pour engagements de retraites et assimilés (note 21-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 7-A).

**C – Principes de consolidation**

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;

- soit la quasi-totalité de leurs ventes, la principale de ces sociétés étant Renault Sport.

**D – Présentation des états financiers****Résultat d'exploitation et marge opérationnelle**

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, en particulier les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé.

**Information par secteur opérationnel**

Les informations par secteur opérationnel sont présentées pour la première fois selon la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », qui remplace la norme IAS 14 « Information sectorielle » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Les secteurs opérationnels répondant aux critères de la norme IFRS 8 sont identiques à ceux déjà présentés selon la norme IAS 14. Il s'agit :

- de l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie ;
- du Financement des ventes, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des reportings internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière. L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées

dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré.

Les véhicules faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces véhicules sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile.

### Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

## E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette monnaie qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2009, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion sur ses actifs et passifs, constatées précédemment en capitaux propres, sont reconnues en résultat.

## F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui

résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-V).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-V.

## G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes, des ventes de technologies automobiles, des droits de commercialisation et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

### Ventes de biens et services et constatation de la marge

#### Ventes et constatation de la marge

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le véhicule fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du véhicule. Le coût de production du véhicule neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du véhicule d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des véhicules d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des véhicules, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, baisse des tarifs du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du véhicule d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un véhicule stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un véhicule immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du véhicule d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

Les ventes de technologies automobiles et de droits de commercialisation sont comptabilisées en chiffre d'affaires lorsque le transfert des risques et



avantages associés est effectif. Ce transfert est lié aux termes des contrats de cession, et prend notamment en compte la durée et les volumes concernés ainsi que le caractère irréversible ou non des sommes dues par l'acquéreur.

#### Programmes d'incitation à la vente

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

#### Garantie

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine. Ils figurent en créances clients de l'Automobile au bilan du Groupe.

#### Prestations de services associées à la vente de produits automobiles

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

### Produits de financement des ventes et constatation de la marge

#### Produits de financement des ventes

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

#### Coûts de financement des ventes

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

#### Commissions versées aux apporteurs d'affaires

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

#### Créances présentant un indicateur objectif de perte de valeur

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur en-cours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur :

- le risque de non-transfert attaché à la solvabilité future de chacun des pays composant la base à déprécier ;
- le risque systémique de crédit auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

### H – Résultat financier

Les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA.

### I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.



## J – Immobilisations incorporelles

### Goodwills

Les *goodwills* constatés lors de regroupements d'entreprises correspondent à la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la quote-part des actifs et des passifs acquis évalués à leur juste valeur.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations au bilan. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les *puts* sur minoritaires dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des *puts*, les intérêts minoritaires sont évalués à leur juste valeur et reclassés en dettes au bilan.

### Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas sept ans. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Ils comprennent également les coûts relatifs au financement du projet lorsque le projet a démarré après le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est égal à la moyenne pondérée des taux d'intérêts des emprunts non affectés en cours sur l'exercice, limitée de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

## K – Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Par ailleurs, les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction, lorsque celle-ci a démarré après le 1<sup>er</sup> janvier 2009, sont également incorporés au coût des immobilisations. Le taux de capitalisation est identique à celui utilisé pour les immobilisations incorporelles.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les véhicules donnés en location correspondent à des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

### Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

## L – Pertes de valeur

### Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors véhicules donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

- Au niveau des actifs spécifiques aux véhicules

Les actifs spécifiques à un véhicule sont constitués des frais de développement capitalisés, des outillages spécifiques et des outillages fournisseurs. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule.

■ Au niveau des unités génératrices de trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires à cinq ans, établi et validé par la Direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

**Pour le Financement des ventes**, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

#### Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

#### M – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente (sans requérir de travaux significatifs pour les mettre en état d'être vendus) et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupe d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique du bilan.

#### N – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normale est apprécié site par site.

Les stocks sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur établie selon la méthode du « premier entré – premier sorti », une dépréciation est constatée pour la différence.

#### O – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des ventes. Les créances et dettes qui en résultent figurent dans les éléments d'exploitation.

#### P – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions consenties aux cadres et dirigeants du Groupe. Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe et, dès qu'il est encaissé, en trésorerie. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

#### Q – Plans d'achat et de souscription d'actions/ plans d'attribution d'actions gratuites

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions gratuites. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le

nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions gratuites est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme IFRS 2, seuls les plans postérieurs au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été comptabilisés selon le principe exposé ci-dessus et font l'objet d'une valorisation.

## R – Provisions

### Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en capitaux propres, conformément à l'option offerte par la norme IAS 19.

La charge nette de l'exercice, correspondant à la somme du coût des services rendus, du coût lié à la désactualisation diminuée de la rentabilité attendue des actifs du régime et de l'étalement du coût des services passés, est entièrement constatée en diminution de la marge opérationnelle.

### Mesures de restructuration/Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration et des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès lors qu'elles ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

## S – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants ou en équivalents de trésorerie suivant le cas.

### Valeurs mobilières : titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les dividendes concernant ces titres sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

Ces titres sont considérés comme étant « disponibles à la vente ». Ils sont donc évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les réserves consolidées. Ces montants sont repris en résultat lors de la cession ou de la dépréciation des titres.

Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation de ces titres. Une indication de dépréciation objective est la baisse significative ou prolongée de la juste valeur des titres en dessous de leur coût d'acquisition.

La juste valeur de ces titres est déterminée en priorité par référence au prix du marché ou à défaut sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

### Valeurs mobilières ne représentant pas une participation dans le capital d'une autre entreprise

Ces valeurs mobilières constituent des placements réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les valeurs mobilières autres que celles représentant une participation dans le capital d'autres entreprises sont mesurées à leur juste valeur.

Les modalités d'évaluation ainsi que le traitement comptable ultérieur diffèrent selon que ces valeurs mobilières sont considérées comme étant « disponibles à la vente », ou comptabilisées dès l'origine comme des « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat ». Le classement en valeurs mobilières « disponibles à la vente » ou en « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat » est déterminé, au cas par cas, en fonction de l'intention de gestion. Si les valeurs mobilières sont destinées à être cédées à court terme, elles sont classées en « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat ». Dans le cas contraire, elles sont classées en actifs « disponibles à la vente ».

Les valeurs mobilières destinées à être cédées à court terme sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Les valeurs mobilières disponibles à la vente sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de cette juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres. Les montants constatés en capitaux propres sont repris en résultat lors de la sortie de l'actif. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation.

Les justes valeurs des valeurs mobilières sont déterminées principalement par référence au prix du marché.

### Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

### T – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts bancaires à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'une valeur mobilière soit considérée comme un équivalent de trésorerie, elle doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie, et être soumise à un risque négligeable de changement de valeur. Ces instruments sont évalués à la juste valeur.

### U – Passifs financiers et dettes de financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

#### Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

#### Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont mesurés à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-V), ces passifs financiers sont ensuite généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

En effet, les renégociations des conditions d'emprunts et opérations assimilées ne sont comptabilisées comme une extinction de l'ancienne dette et la comptabilisation d'une nouvelle dette que si les conditions de l'ancienne et de la nouvelle dette sont substantiellement différentes. Dans ce cas, les coûts supportés à cette occasion sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation intervient.

### V – Dérivés et comptabilité de couverture

#### Évaluation et présentation

Les dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des swaps de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus.
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés au bilan en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés au bilan en courant.

#### Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture.
- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée net d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et cross currency swaps fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

### Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

### NOTE 3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	FINANCEMENT		TOTAL
	AUTOMOBILE	DES VENTES	
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2007</b>	<b>149</b>	<b>42</b>	<b>191</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	8	2	10
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(17)	(4)	(21)
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2008</b>	<b>140</b>	<b>40</b>	<b>180</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	4	3	7
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(8)	(5)	(13)
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2009</b>	<b>136</b>	<b>38</b>	<b>174</b>

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes :

#### ■ Année 2009

Renault a créé la société Renault Tanger Méditerranée (Maroc). Cette entité est consolidée suivant la méthode de l'intégration globale sur le 2<sup>nd</sup> semestre 2009. Renault Tanger Méditerranée réalise l'investissement industriel du site de production dans la Zone Spéciale de Développement de Tanger Méditerranée.

#### ■ Année 2008

Les accords signés le 29 février 2008 par Renault et AvtoVAZ ont instauré un partenariat stratégique entre les deux Groupes. Dans ce cadre, Renault a investi 1 milliard de dollars US pour acquérir 25 % du capital + 1 action d'AvtoVAZ. La participation de Renault dans le groupe AvtoVAZ est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> mars 2008 selon les modalités décrites en note 15-B.

Les intérêts minoritaires de la société SOFASA (Colombie) ont été rachetés en fin d'exercice 2008. Ce rachat a pour conséquence de porter de 60 % à 100 % la participation de Renault dans cette société.



## 7.2.7.2 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

## NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

**A – Chiffre d'affaires 2008 aux périmètre et méthodes 2009**

(en millions d'euros)	FINANCEMENT		TOTAL
	AUTOMOBILE	DES VENTES	
<b>Chiffre d'affaires 2008</b>	<b>35 757</b>	<b>2 034</b>	<b>37 791</b>
Changements de périmètre et autres	34	(33)	1
<b>Chiffre d'affaires 2008 aux périmètre et méthodes 2009</b>	<b>35 791</b>	<b>2 001</b>	<b>37 792</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2009</b>	<b>31 951</b>	<b>1 761</b>	<b>33 712</b>

**B – Décomposition du chiffre d'affaires**

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Ventes de biens	30 499	33 949	37 104
Ventes de services <sup>(1)(2)</sup>	1 916	2 292	2 086
<b>Ventes de biens et services</b>	<b>32 415</b>	<b>36 241</b>	<b>39 190</b>
Produits sur crédits à la clientèle	865	1 087	1 053
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	432	463	439
<b>Produits de financement des ventes</b>	<b>1 297</b>	<b>1 550</b>	<b>1 492</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>33 712</b>	<b>37 791</b>	<b>40 682</b>

(1) Dont 464 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2009 (485 millions d'euros en 2008 et 511 millions d'euros en 2007).

(2) En 2008, ce montant inclut 165 millions d'euros au titre de la vente de technologies automobiles et de droits de commercialisation à AvtoVAZ.

Les produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple de véhicules représentent 517 millions d'euros en 2009 (609 millions d'euros en 2008 et 638 millions d'euros en 2007). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

## NOTE 5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Produits de placement de trésorerie	174	261	294
Charges de refinancement	(954)	(1 357)	(1 261)
<b>Coûts nets de financement</b>	<b>(780)</b>	<b>(1 096)</b>	<b>(967)</b>
<b>Charges nettes de non-recouvrement</b>	<b>(173)</b>	<b>(196)</b>	<b>(154)</b>
<b>COÛT DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>(953)</b>	<b>(1 292)</b>	<b>(1 121)</b>

## NOTE 6 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

**A – Coûts des biens et services vendus**

Les systèmes d'information du Groupe sont construits pour analyser le compte de résultat par destination. De ce fait, ils ne permettent pas de fournir le montant des achats consommés.

**B – Charges de personnel**

	2009	2008	2007
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 140	5 417	5 962
Effectifs au 31 décembre	124 307	130 985	133 854

Les charges de personnel intègrent 108 millions d'euros de charges de retraite et autres avantages long terme accordés au personnel en 2009 (120 millions d'euros en 2008 et 113 millions d'euros en 2007).

**C – Paiements fondés sur des actions**

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 14 millions d'euros en 2009.

En 2008, un produit de 19 millions d'euros est enregistré en réduction des charges de personnel suite à la révision du nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées sur les plans soumis à des conditions de performance. En 2007, la charge de personnel comptabilisée est de 62 millions d'euros.

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 20-H.

**D – Charges de loyer**

Les loyers représentent une charge de l'ordre de 255 millions d'euros en 2009 (stable par rapport à 2008 et 2007).

**E – Autres charges**

Les autres charges d'exploitation comprennent notamment, en France, la Taxe professionnelle. Cette taxe est destinée à être remplacée en 2010 par la Contribution économique territoriale (CET). Comme la Taxe professionnelle, les deux composantes de la CET, la Contribution foncière des entreprises (CFE) et la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), relèvent de la même classification en charge opérationnelle.

**F – Écarts de change**

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 4 millions d'euros en 2009 (à comparer à une charge de 68 millions d'euros en 2008 et de 56 millions d'euros en 2007).

## NOTE 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(218)	(489)	(143)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles	(118)	8	(63)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	102	150	86
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(297)	(114)	-
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(28)	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>(559)</b>	<b>(443)</b>	<b>(116)</b>

### A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

En 2009, les coûts de restructuration intègrent une reprise de provision de 22 millions d'euros découlant du calcul définitif des coûts du « Projet Renault Volontariat » mis en place en octobre 2008 pour les salariés de Renault s.a.s.. Plus de 4 500 salariés ont adhéré à ce plan qui a pris fin en avril 2009. À la suite de ces départs, le Groupe a pris la décision de restructurer son implantation en région parisienne progressivement de 2009 à 2012. À ce titre, les coûts de restructuration comprennent une charge de 66 millions d'euros correspondant aux engagements de location sur les périodes d'inoccupation des locaux.

Les autres coûts de restructuration sont principalement liés à la prise en charge des mesures de restructuration de certaines activités et des mesures d'adaptation des effectifs, notamment en Espagne.

En 2008, les coûts de restructuration comprennent une charge de 200 millions d'euros au titre des coûts estimés du « Projet Renault Volontariat » et une charge de 150 millions d'euros liée à l'abandon d'un projet dans le cadre d'une restructuration de gamme (notamment sur des dépréciations d'actifs incorporels).

### B – Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles

Après avoir signé une lettre d'intention en décembre 2009, le 5 février 2010, Renault a signé un accord de partenariat stratégique pour sa participation future en Formule 1. Renault transfère ainsi 75 % de ses parts dans la filiale Renault F1 Team Ltd. Les effets de la cession ont été provisionnés à hauteur de 118 millions d'euros (essentiellement goodwill).

### C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)

La vente de terrains en France, en Espagne et en Corée constitue l'essentiel du résultat de cession réalisé en 2009, 2008 et 2007.

### D – Pertes de valeur des actifs immobilisés

La réalisation de tests de perte de valeur des actifs immobilisés a conduit à la comptabilisation d'une charge de 297 millions d'euros en 2009. L'essentiel

de cette charge correspond à une dépréciation de frais de développement liés à deux véhicules de la gamme (notes 12-A et 12-B).

En 2008, les pertes de valeur de 114 millions d'euros correspondent également à une dépréciation de frais de développement liés à deux véhicules de la gamme (note 12-A).

## NOTE 8 – RÉSULTAT FINANCIER

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (Note 24-A)	(43)	509	53
Autres éléments	(8)	148	124
<b>TOTAL</b>	<b>(51)</b>	<b>657</b>	<b>177</b>

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2009 une charge de 1 million d'euros (produit de 14 millions d'euros en 2008 et charge de 4 millions d'euros en 2007).

## NOTE 9 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

### A – Charge d'impôts courants et différés

#### Décomposition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Charge d'impôts courants	(172)	(188)	(313)
Produit (charge) d'impôts différés	24	26	58
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(148)</b>	<b>(162)</b>	<b>(255)</b>

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 156 millions d'euros en 2009 (176 millions d'euros en 2008 et 323 millions d'euros en 2007).

Le montant inscrit en résultat au titre des impôts différés inclut un produit de 1 million d'euros lié aux effets de modification de taux sur l'exercice 2009 (produit de 2 millions d'euros en 2008 et charge de 12 millions d'euros en 2007).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2009 s'élève à 192 millions d'euros (350 millions d'euros en 2008 et 243 millions d'euros en 2007).



**B – Analyse de la charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>(1 359)</b>	<b>324</b>	<b>1 314</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,43 %	34,43 %	34,43 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>468</b>	<b>(112)</b>	<b>(453)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	62	61	76
Crédits d'impôts	55	49	87
Impôts de distribution	63	(30)	(25)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(865)	(93)	(17)
Autres impacts <sup>(1)</sup>	69	(37)	77
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(148)</b>	<b>(162)</b>	<b>(255)</b>

(1) Cette ligne intègre principalement les effets suivants : différences permanentes, résultats taxés à taux réduits, coûts des redressements fiscaux et ajustements sur exercices antérieurs.

En 2009, comme en 2008, en l'absence de visibilité sur les résultats fiscaux à court et moyen terme et indépendamment du caractère indéfiniment reportable des déficits fiscaux, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables de l'intégration fiscale française ont été reconnus à hauteur du solde net d'impôts différés actifs et passifs sur différences temporelles (note 9-C2). Il en résulte un effet négatif de 771 millions d'euros au niveau de la preuve d'impôt du Groupe présenté en « variation des impôts différés actifs non reconnus ».

**C – Ventilation du solde net des impôts différés****C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs**

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Impôts différés actifs	252	220	313
Impôts différés passifs	(132)	(118)	(251)
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>120</b>	<b>102</b>	<b>62</b>
Produit (charge) d'impôt différé de la période	24	26	58
Variation des impôts différés passant en capitaux propres <sup>(1)</sup>	3	(10)	(30)
Écart de conversion	10	(23)	(5)
Variation de périmètre et autres	8	25	17
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre</b>	<b>165</b>	<b>120</b>	<b>102</b>
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>279</i>	<i>252</i>	<i>220</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(114)</i>	<i>(132)</i>	<i>(118)</i>

(1) Principalement liée à la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, aux écarts actuariels et aux effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan.

**C2 – Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Impôts différés sur :</b>			
Participations dans les entreprises associées	(39)	(107)	(84)
Immobilisations	(1 741)	(1 825)	(1 577)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	778	848	762
Déficits reportables	3 152	2 382	1 195
Autres	205	40	457
<b>Total des impôts différés actifs et (passifs)</b>	<b>2 355</b>	<b>1 338</b>	<b>753</b>
Impôts différés actifs non reconnus (Note 9-C3)	(2 190)	(1 218)	(651)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>165</b>	<b>120</b>	<b>102</b>

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, des impôts différés actifs pour un montant de 791 millions d'euros n'ont pas été reconnus en 2009 en l'absence de visibilité sur les résultats fiscaux à court et moyen terme. Ces actifs non reconnus ont été générés sur l'exercice à hauteur de 20 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan et des écarts actuariels) et à hauteur de 771 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (note 9-B).

**C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	2 129	1 151	509
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	14	7	12
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	17	12	54
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	30	48	76
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS<sup>(1)</sup></b>	<b>2 190</b>	<b>1 218</b>	<b>651</b>
<i>dont impôts différés sur déficits reportables</i>	<i>2 119</i>	<i>1 133</i>	<i>547</i>
<i>dont autres natures d'impôts différés</i>	<i>71</i>	<i>85</i>	<i>104</i>

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs des entités de l'intégration fiscale française pour 1 505 millions d'euros au 31 décembre 2009 et 714 millions d'euros au 31 décembre 2008 (note 9-C2).

## NOTE 10 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2009	2008	2007
Actions en circulation	284 937	284 937	284 937
Actions d'autocontrôle	(7 882)	(8 852)	(6 897)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 541)	(19 533)	(19 419)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action</b>	<b>257 514</b>	<b>256 552</b>	<b>258 621</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2009	2008	2007
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	257 514	256 552	258 621
Effet dilutif des stock-options et droits d'attribution d'actions gratuites	-	261	3 741
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>257 514</b>	<b>256 813</b>	<b>262 362</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites ayant un effet dilutif.

En 2009, tous les plans de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites ont été exclus du calcul du résultat net dilué par action en raison de la perte nette réalisée sur l'exercice.

En 2008, 11 443 milliers de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites (13 917 milliers en 2007) ont été exclus du calcul du résultat net dilué par action en raison de leur effet anti-dilutif.

## NOTE 11 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

## A – Décomposition des autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
<b>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>(45)</b>	<b>(3)</b>	<b>(48)</b>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger			
Gains/(pertes) de la période	112	(637)	(229)
Reclassement en résultat net	-	-	-
<b>TOTAL ÉCARTS DE CHANGE RÉSULTANT DE LA CONVERSION DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER</b>	<b>112</b>	<b>(637)</b>	<b>(229)</b>
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan			
Gains/(pertes) de la période	(43)	(1 613)	153
Reclassement en résultat net	-	-	-
<b>TOTAL COUVERTURE PARTIELLE DE L'INVESTISSEMENT DANS NISSAN</b>	<b>(43)</b>	<b>(1 613)</b>	<b>153</b>
Couvertures de flux de trésorerie			
Gains/(pertes) de la période	(91)	(78)	42
Reclassement en résultat net	123	(121)	(62)
<b>Total couvertures de flux de trésorerie</b>	<b>32</b>	<b>(199)</b>	<b>(20)</b>
Actifs financiers disponibles à la vente			
Gains/(pertes) de la période	6	5	2
Reclassement en résultat net	-	9	(1)
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>1</b>
<b>Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(228)</b>	<b>312</b>	<b>(692)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(166)</b>	<b>(2 126)</b>	<b>(835)</b>

## B – Effets d'impôt relatifs aux autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL								
	2009			2008			2007		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(54)	9	(45)	(3)	-	(3)	(83)	35	(48)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	112	-	112	(637)	-	(637)	(229)	-	(229)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(43)	-	(43)	(1 613)	-	(1 613)	233	(80)	153
Couvertures de flux de trésorerie	32	-	32	(199)	-	(199)	(29)	9	(20)
Actifs financiers disponibles à la vente	9	(3)	6	11	3	14	-	1	1
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(228)	-	(228)	312	-	312	(692)	-	(692)
<b>TOTAL</b>	<b>(172)</b>	<b>6</b>	<b>(166)</b>	<b>(2 129)</b>	<b>3</b>	<b>(2 126)</b>	<b>(800)</b>	<b>(35)</b>	<b>(835)</b>

## 7.2.7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

## NOTE 12 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

## A – Immobilisations incorporelles

## A1 – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Frais de développement immobilisés	7 021	6 723	6 301
Goodwills	232	274	300
Autres immobilisations incorporelles	395	318	300
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 648</b>	<b>7 315</b>	<b>6 901</b>
Frais de développement immobilisés	(3 516)	(2 781)	(2 641)
Autres immobilisations incorporelles	(239)	(221)	(204)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(3 755)</b>	<b>(3 002)</b>	<b>(2 845)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 893</b>	<b>4 313</b>	<b>4 056</b>

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

## A2 – Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2007</b>	<b>6 901</b>	<b>(2 845)</b>	<b>4 056</b>
Acquisitions (Note 27-C)/ (dotations nettes)	1 178	(887)	291
(Cessions)/ reprises sur cessions	(693)	689	(4)
Écart de conversion	(91)	36	(55)
Variation de périmètre et autres	20	5	25
<b>Valeur au 31 décembre 2008</b>	<b>7 315</b>	<b>(3 002)</b>	<b>4 313</b>
Acquisitions (Note 27-C)/ (dotations nettes)	720	(1 080)	(360)
(Cessions)/ reprises sur cessions	(342)	342	-
Écart de conversion	23	(15)	8
Variation de périmètre et autres	(68)	-	(68)
<b>Valeur au 31 décembre 2009</b>	<b>7 648</b>	<b>(3 755)</b>	<b>3 893</b>

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2009 se décomposent en 585 millions d'euros d'immobilisations produites, 133 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 056 et 122 millions d'euros en 2008 et 1 237 et 111 millions d'euros en 2007). Elles comprennent également 2 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est de 3,5 % en 2009.

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2009 comprennent une perte de valeur de 281 millions d'euros des frais de développement immobilisés principalement sur deux véhicules de la gamme (note 7-D).

En 2008, les amortissements et dépréciations incluent un montant de 197 millions d'euros de dépréciations des frais de développement, dont 83 millions d'euros liés à l'abandon d'un projet dans le cadre d'une restructuration de gamme (note 7-A) et 114 millions d'euros enregistrés sur deux modèles de la gamme suite à la réalisation de tests de perte de valeur (note 7-D).

## A3 – Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Dépenses de recherche et développement	(1 643)	(2 235)	(2 462)
Frais de développement capitalisés	587	1 125	1 287
Amortissement des frais de développement immobilisés	(739)	(634)	(675)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT <sup>(1)</sup></b>	<b>(1 795)</b>	<b>(1 744)</b>	<b>(1 850)</b>

(1) Les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé de (114) millions d'euros en 2008 ont été reclassées en « autres produits et charges d'exploitation » (notes 2-A et 7-D).

## B – Immobilisations corporelles

## B1 – Immobilisations corporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Terrains	596	611	613
Constructions	5 706	5 562	5 571
Outillages spécifiques	8 949	8 363	8 143
Matériels et autres outillages	12 495	12 169	11 938
Véhicules donnés en location	2 113	2 099	2 246
Autres immobilisations corporelles	613	646	718
Immobilisations en cours	991	1 141	1 232
<b>Valeurs brutes</b>	<b>31 463</b>	<b>30 591</b>	<b>30 461</b>
Terrains et constructions	(2 749)	(2 582)	(2 430)
Outillages spécifiques	(6 517)	(5 765)	(5 947)
Matériels et autres outillages	(8 753)	(8 278)	(7 867)
Véhicules donnés en location	(540)	(555)	(578)
Autres immobilisations corporelles	(610)	(593)	(584)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(19 169)</b>	<b>(17 773)</b>	<b>(17 406)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>			
<b>– VALEURS NETTES</b>	<b>12 294</b>	<b>12 818</b>	<b>13 055</b>

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2009 comprennent une perte de valeur de 16 millions d'euros (note 7-D).

**B2 – Variations de l'exercice**

Au cours de l'exercice 2009, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2009
Terrains	611	32	(13)	3	(37)	596
Constructions	5 562	168	(98)	43	31	5 706
Outillages spécifiques	8 363	846	(130)	89	(219)	8 949
Matériels et autres outillages	12 169	434	(333)	129	96	12 495
Véhicules donnés en location	2 099	795	(707)	14	(88)	2 113
Autres immobilisations corporelles	646	32	(53)	10	(22)	613
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 141	(194)	(24)	(2)	70	991
<b>Valeurs brutes<sup>(2)</sup></b>	<b>30 591</b>	<b>2 113</b>	<b>(1 358)</b>	<b>286</b>	<b>(169)</b>	<b>31 463</b>
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 582)	(234)	80	(16)	3	(2 749)
Outillages spécifiques	(5 765)	(772)	129	(51)	(58)	(6 517)
Matériels et autres outillages	(8 278)	(838)	317	(83)	129	(8 753)
Véhicules donnés en location <sup>(3)</sup>	(555)	(182)	168	(4)	33	(540)
Autres immobilisations corporelles	(593)	(39)	45	(6)	(17)	(610)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(17 773)</b>	<b>(2 065)</b>	<b>739</b>	<b>(160)</b>	<b>90</b>	<b>(19 169)</b>
Terrains	611	32	(13)	3	(37)	596
Constructions	2 980	(66)	(18)	27	34	2 957
Outillages spécifiques	2 598	74	(1)	38	(277)	2 432
Matériels et autres outillages	3 891	(404)	(16)	46	225	3 742
Véhicules donnés en location	1 544	613	(539)	10	(55)	1 573
Autres immobilisations corporelles	53	(7)	(8)	4	(39)	3
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 141	(194)	(24)	(2)	70	991
<b>Valeurs nettes</b>	<b>12 818</b>	<b>48</b>	<b>(619)</b>	<b>126</b>	<b>(79)</b>	<b>12 294</b>

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Les acquisitions de l'exercice 2009 comprennent 8 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés sur l'exercice. Le taux de capitalisation est de 3,5 % en 2009.

(3) Le montant des dépréciations des véhicules donnés en location est de 155 millions d'euros au 31 décembre 2009 (154 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 89 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Les variations au titre de l'exercice 2008 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2007</b>	<b>30 461</b>	<b>(17 406)</b>	<b>13 055</b>
Acquisitions/(dotations nettes)	3 150	(2 069)	1 081
(Cessions)/ reprises sur cessions	(2 164)	1 357	(807)
Écart de conversion	(759)	309	(450)
Variation de périmètre et autres	(97)	36	(61)
<b>Valeur au 31 décembre 2008</b>	<b>30 591</b>	<b>(17 773)</b>	<b>12 818</b>

**NOTE 13 – TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION)**

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L).

**A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules a conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'actifs pour 297 millions d'euros en 2009 (114 millions d'euros au 31 décembre 2008, 0 au 31 décembre 2007). Cette perte de valeur concerne principalement deux modèles de la gamme et a été imputée en priorité sur les frais de développement activés. Elle a été constatée au premier semestre.

Les évaluations effectuées lors des tests de perte de valeur sur les actifs dédiés sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des volumes et des niveaux de marge. Pour les véhicules présentant le plus gros risque, une dégradation additionnelle de 10 % de l'une ou l'autre des hypothèses retenues conduirait à l'équilibre entre les actifs à couvrir et la valeur d'utilité.

### B – Tests de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie – Automobile

En 2009, seule l'unité génératrice de trésorerie représentée par l'Europe a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur sur le Brésil et la Corée (unités génératrices testées en 2008 pour lesquelles aucune dépréciation n'avait été enregistrée). L'Europe est considérée comme une seule unité génératrice de trésorerie dans la mesure où l'outil industriel et la gamme de produits y constituent un ensemble cohérent. Cette cohérence résulte de la gestion par le Groupe de ses

	2009			2008		
	Europe	Brésil	Corée	Europe	Brésil	Corée
Durée du plan d'affaires	5 ans	N/A	N/A	5 ans	5 ans	5 ans
Taux de croissance à l'infini	1,5 %	N/A	N/A	1,5 %	2,8 %	2,0 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %	N/A	N/A	8,2 %	9,3 %	12,3 %

En 2009, comme en 2008, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés aux unités génératrices de trésorerie concernées.

Par ailleurs, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile, suivant les mêmes modalités que celles appliquées pour les unités génératrices de trésorerie.

Les hypothèses retenues pour l'Automobile sont les suivantes :

	2009	2008
Volumes de ventes attendus dans 5 ans (en unités)	2 868 000	2 700 000
Taux de croissance à l'infini	1,5 %	1,5 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %	8,2 %

En 2009, comme en 2008, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon 2014 ne doit pas excéder 300 000 unités ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 11,2 %.

Avec un taux de croissance à l'infini proche de 0, la conclusion du test reste inchangée.

### NOTE 14 – PARTICIPATION DANS NISSAN

#### A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault détient une participation de 44,3 % dans Nissan. Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

activités au sein de cette zone géographique : forte interpénétration des flux industriels, optimisation de l'utilisation des capacités de production, activités de recherche et développement centralisées, zones de commercialisation multiples des véhicules et pièces de rechange.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault ne dispose pas de la majorité des droits de vote chez Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan ; au 31 décembre 2009 comme en 2008 et en 2007, Renault dispose de quatre sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

#### B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault). Le décalage de trois mois dans la consolidation par Nissan de certaines entités de son périmètre (principalement en Europe et au Mexique) a été résorbé en 2007.

Suite aux opérations sur ses propres titres, Nissan détient 3,0 % de ses titres au 31 décembre 2009 (3,0 % au 31 décembre 2008 et 2,7 % au 31 décembre 2007). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 45,7 % au 31 décembre 2009, à comparer à 45,7 % au 31 décembre 2008 et 45,6 % au 31 décembre 2007.

## C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan

	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILLS NET	TOTAL		
(en millions d'euros)	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE 44,3 % DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT (1)	NET		
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>11 337</b>	<b>(962)</b>	<b>10 375</b>	<b>591</b>	<b>10 966</b>
Résultat 2008	345	-	345	-	345
Dividende versé	(418)	-	(418)	-	(418)
Écart de conversion	876	-	876	181	1 057
Autres mouvements (2)	(394)	-	(394)	(3)	(397)
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>11 746</b>	<b>(962)</b>	<b>10 784</b>	<b>769</b>	<b>11 553</b>
Résultat 2009	(902)	-	(902)	-	(902)
Dividende versé	-	-	-	-	-
Écart de conversion	(322)	-	(322)	(41)	(363)
Autres mouvements (2)	295	-	295	-	295
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>10 817</b>	<b>(962)</b>	<b>9 855</b>	<b>728</b>	<b>10 583</b>

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

(2) Les « autres mouvements » incluent les éventuels dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

## D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE 2008	RÉSULTAT 2009	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS (1)	31 DÉCEMBRE 2009
<b>Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises</b>	<b>2 911</b>	<b>(223)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>2 690</b>
<b>Retraitements pour les besoins de Renault :</b>						
Réestimation de l'actif immobilisé	364	(10)				354
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel (2)	(306)	23		1	48	(234)
Immobilisation des frais de développement	585	(19)		(1)		565
Impôts différés et autres retraitements (3)	(313)	(56)		29	115	(225)
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>3 241</b>	<b>(285)</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>166</b>	<b>3 150</b>
(En millions d'euros)						
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>25 691</b>	<b>(1 974)</b>	<b>-</b>	<b>(703)</b>	<b>646</b>	<b>23 660</b>
Part de Renault	45,7 %					45,7 %
(avant neutralisation ci-dessous)	11 746	(902)	-	(322)	295	10 817
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault (4)	(962)	-	-	-	-	(962)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>10 784</b>	<b>(902)</b>	<b>-</b>	<b>(322)</b>	<b>295</b>	<b>9 855</b>

(1) Les « autres mouvements » incluent la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Inclut l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(4) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.



### E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2009 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre

de l'exercice annuel 2008 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2009.

	DE JANVIER À MARS 2009		D'AVRIL À JUIN 2009		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2009		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2009		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2009	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2008 DE NISSAN		1 <sup>ER</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2009 DE NISSAN		2 <sup>E</sup> TRIMESTRE ANNUEL 2009 DE NISSAN		3 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2009 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Résultat net – part du Groupe	(277)	(2 272)	(16)	(125)	25	191	45	345	(223)	(1 861)

(1) Conversion au taux de change moyen 2009 de chaque trimestre.

### F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées pour le compte de Renault pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2009. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2009	7 047	54 443
Résultat net 2009 <sup>(2)</sup>	(247)	(1 906)
Capitaux propres au 31 décembre 2009	3 389	25 453
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>10 820</b>	<b>81 255</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2009, soit 129 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2009, soit 133 yens pour 1 euro pour les données de bilan.

(2) Le résultat net présenté n'intègre pas la contribution de Renault au résultat de Nissan.

### G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2009, ces opérations de couverture s'élèvent à 256 milliards de yens (1 925 millions d'euros). Elles sont composées de placements privés sur le marché de l'EMTN, d'emprunts obligataires émis directement en yens pour 156 milliards de yens (1 173 millions d'euros) et d'un emprunt en euros swapé en yen pour 100 milliards de yens (752 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables nets d'impôt pour 43 millions d'euros en 2009 (1 613 millions d'euros défavorables en 2008 et 153 millions d'euros favorables en 2007), comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe (note 20-E).

### H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2009, soit 810 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 12 190 millions d'euros (5 084 millions d'euros au 31 décembre 2008

sur la base d'un cours à 320 yens par action, 14 945 millions d'euros au 31 décembre 2007 sur la base d'un cours à 1 230 yens par action).

### I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2009, la valorisation boursière est supérieure de 15 % à la valeur de Nissan dans les comptes de Renault. Au 31 décembre 2008, cette valorisation était inférieure de 56 % à la valeur de Nissan dans les comptes de Renault. Le test n'avait pas conduit Renault à constater une perte de valeur sur la participation dans Nissan.

En l'absence d'indice de perte de valeur en 2009, un test de dépréciation n'a pas été reconduit.

### J – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

La coopération entre les deux Groupes en 2009 se fait principalement :

#### Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

En mars 2007, le moteur commun diesel 6 cylindres en V a été industrialisé dans l'usine de Cléon.

En 2008, le premier véhicule de type SUV a été industrialisé en Corée sur la base d'un véhicule Nissan.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan au Brésil. Ce type de coopération s'est élargi à l'Afrique du Sud où le groupe Nissan a démarré en janvier 2009 la production de Sandero (gamme Logan).

#### Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et assemble des Platina (Clio tricorps badgée Nissan). En 2009, la production a porté sur 6 000 unités.



Au Brésil, Renault a démarré en 2007 dans son usine de Curitiba la production des Aprio (Logan badgés Nissan), destinés à être commercialisés sur le marché mexicain. La production de l'exercice s'élève à 6 000 unités. Par ailleurs, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et, depuis cette année Livina, portant sur 19 000 véhicules en 2009.

En 2009, Renault Samsung Motors a produit 31 000 SM3 badgés Nissan que ce dernier achète et revend dans son réseau (essentiellement en Russie et au Moyen-Orient).

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 24 000 Trafic dans son usine de Barcelone en 2009, dont 14 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 2 000 Interstar (Master badgés Nissan) que ce dernier achète et vend dans son réseau. La baisse très significative des volumes par rapport à 2008 s'explique par le contexte économique très difficile du véhicule utilitaire en 2009.

#### Sur le plan de la vente d'organes

En Europe, le groupe Renault a démarré en 2007 dans son usine de Cléon la production de moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni. Renault livre également les usines Nissan de Sunderland au Royaume-Uni, de Barcelone en Espagne et, depuis 2009 de Saint-Pétersbourg en Russie, en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse produites par sa filiale Cormecanica vers les usines de Nissan principalement au Mexique et en Chine. Ces livraisons concernent les modèles Micra, Note et Qashqai de Nissan. Renault livre également des boîtes de vitesses à Nissan pour ses usines du Japon, de Chine, d'Afrique du Sud, d'Indonésie, du Vietnam et de Thaïlande. Au Mexique, Renault livre des moteurs et des boîtes de vitesses à Nissan pour les Clio et Platina, Tiida et Versa.

Au total, Renault a livré 546 000 boîtes de vitesses et 152 000 moteurs en 2009.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des SM3, SM5, SM7 et Koléos.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace ainsi que des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Megane, Espace et Vel Satis. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna et Clio.

#### Sur le plan commercial

Au niveau européen, des *Group Offices* ont été mis en place, sous la responsabilité de Renault, afin de faciliter l'échange des meilleures pratiques en matière de documentation d'après-vente et d'études marketing.

Au niveau local, des *Group Offices* communs ont été créés, sous la responsabilité de Renault, dans quatre pays d'Europe : France, Royaume-Uni, Espagne et Italie, tout en conservant des opérations *front-office* séparées.

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en ex-Yougoslavie essentiellement. Parallèlement, en Amérique du Sud, Renault commercialise les véhicules Nissan en Argentine.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon, en Australie et dans les pays du Golfe.

#### Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2009 pour environ 12 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

#### Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2009, le sous-groupe consolidé RCI a comptabilisé 55 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

#### Au total en 2009

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 100 et 800 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes.

### NOTE 15 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 1 501 millions d'euros au 31 décembre 2009 (2 215 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 2 011 millions d'euros au 31 décembre 2007) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de (659) millions d'euros en 2008 (92 millions d'euros en 2008 et 387 millions d'euros en 2007).

La mise en équivalence d'AB Volvo et d'AvtoVAZ représente l'essentiel de ces montants.

**A – AB Volvo**

AB Volvo clôture son exercice annuel au 31 décembre.

**A1 – Évolution de la valeur de la participation dans AB Volvo**

<i>(en millions d'euros)</i>	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILL NET	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>1 794</b>	<b>41</b>	<b>1 835</b>
Résultat 2008	226	-	226
Dividende versé	(259)	-	(259)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	-	-	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(245)	(6)	(251)
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>1 516</b>	<b>35</b>	<b>1 551</b>
Résultat 2009	(300)	(1)	(301)
Dividende versé	(81)	-	(81)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	-	-	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	90	1	91
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 225</b>	<b>35</b>	<b>1 260</b>

AB Volvo détient 4,8 % de ses propres titres au 31 décembre 2009 (inchangé par rapport au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 21,8 % au 31 décembre 2009, inchangé par rapport au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AB Volvo au 31 décembre 2009, soit 61 couronnes suédoises par action A et 61,45 couronnes suédoises par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 2 640 millions d'euros (1 753 millions d'euros au 31 décembre 2008 sur la base du cours de 43,70 couronnes suédoises par action A et 42,90 couronnes suédoises par action B).

**A2 – Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2008	RÉSULTAT 2009	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2009
Capitaux propres – part du Groupe	7 728	(1 381)	(371)	501	6 477
Retraitements pour les besoins de Renault	(772)	5	-	(89)	(856)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	6 956	(1 376)	(371)	412	5 621
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo</b>	<b>1 516</b>	<b>(300)</b>	<b>(81)</b>	<b>90</b>	<b>1 225</b>

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à l'annulation des *goodwills* existants dans les comptes

d'AB Volvo lors de la prise de participation de Renault dans AB Volvo et à la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

**A3 – Éléments financiers d'AB Volvo en normes IFRS**

Les éléments financiers 2009 d'AB Volvo, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AB Volvo, se résument comme suit :

	<i>(en millions de couronnes suédoises)</i>	<i>(en millions d'euros<sup>(1)</sup>)</i>
Chiffre d'affaires 2009	218 361	20 561
Résultat net 2009	(14 685)	(1 383)
Capitaux propres au 31 décembre 2009	67 034	6 539
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>332 102</b>	<b>32 394</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2009, soit 10,62 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2009, soit 10,25 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de bilan.

**A4 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AB Volvo**

Il n'y a pas eu d'opération commune significative entre le Groupe Renault et le groupe AB Volvo en 2009.

**B – AVTOVAZ**

AvtoVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AvtoVAZ sont intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AvtoVAZ retenu dans les comptes du groupe sur l'année 2009 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2008 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2009.

**B1 – Évolution de la valeur de la participation dans AvtoVAZ**

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET
<b>Au 30 septembre 2008</b>	<b>550</b>
Résultat du 1 <sup>er</sup> octobre 2008 au 30 septembre 2009	(370)
Dividende versé	-
Rachat par AvtoVAZ de ses propres actions	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(61)
<b>Au 30 septembre 2009</b>	<b>119</b>

**B2 – Évolution des capitaux propres d'AvtoVAZ retraités pour les besoins de la consolidation de Renault**

(en millions d'euros)	RÉSULTAT DU				30 SEPTEMBRE 2009
	1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2008	1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2008 AU 30 SEPTEMBRE 2009	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	
Capitaux propres – part du Groupe	2 182	(1 492)	-	(246)	444
Retraitements pour les besoins de Renault	18	12	-	-	30
Actif net retraité pour les besoins de Renault	2 200	(1 480)	-	(246)	474
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AvtoVAZ</b>	<b>550</b>	<b>(370)</b>	<b>-</b>	<b>(61)</b>	<b>119</b>

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'incorporels (marque « Lada ») et à la mise à la juste valeur de passifs financiers.

**B3 – Éléments financiers d'AvtoVAZ en normes IFRS**

À titre d'information, les éléments financiers d'AvtoVAZ pour l'exercice 2008 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2009, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AvtoVAZ, se résument comme suit :

EXERCICE 2008	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2008	192 068	5 273
Résultat net 2008	(24 662)	(677)
Capitaux propres au 31 décembre 2008	62 157	1 506
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>182 954</b>	<b>4 432</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2008, soit 36,42 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2008, soit 41,28 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AvtoVAZ s'établit à 25,0 % au 31 décembre 2009, inchangé par rapport au 31 décembre 2008.

La perte d'exploitation du Groupe AvtoVAZ est liée à une baisse significative des volumes et à la conjoncture économique du marché en Russie. Le résultat de la période inclut une dépréciation des actifs corporels à hauteur de 120 millions d'euros.

Le 27 novembre 2009, le Groupe a signé un accord avec les principaux actionnaires afin d'assurer la pérennité d'AvtoVAZ, avec le soutien du gouvernement russe qui apportera des fonds (prêt) pour rembourser les dettes bancaires et financer les besoins de liquidité à court terme. Le groupe Renault appuiera la restructuration industrielle par des transferts de technologies, d'équipement et de savoir-faire. Les accords définitifs doivent être signés avant la fin du premier semestre 2010.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AvtoVAZ au 30 septembre 2009, soit 14,7 roubles par action ordinaire et 3 roubles par action préférentielle, la participation de Renault dans AvtoVAZ est valorisée à 124 millions d'euros (129 millions d'euros au 30 septembre 2008 sur la base du cours de 11,7 roubles par action ordinaire et 5,4 roubles par action préférentielle).

Au 31 décembre 2009, la valorisation boursière (125 millions d'euros) est supérieure de 5 % à la valeur d'AvtoVAZ dans les comptes de Renault. Le Groupe n'a pas enregistré de dépréciation.

DE JANVIER À SEPTEMBRE 2009	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires de janvier à septembre 2009	78 167	1 764
Résultat net de janvier à septembre 2009	(42 188)	(952)
Capitaux propres au 30 septembre 2009	20 228	460
<b>TOTAL BILAN AU 30 SEPTEMBRE 2009</b>	<b>128 629</b>	<b>2 925</b>

(2) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2009, soit 44,3 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2009, soit 43,98 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

**B4 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AvtoVAZ**

Il n'y a pas eu d'opération commune significative entre le groupe Renault et AvtoVAZ en 2009.

## NOTE 16 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Matières premières et fournitures	916	1 091	1 185
En-cours de production	237	301	340
Produits finis	2 779	3 874	4 407
<b>VALEUR NETTE TOTALE</b>	<b>3 932</b>	<b>5 266</b>	<b>5 932</b>
dont valeur brute <sup>(1)</sup>	4 450	5 945	6 428
dont dépréciation <sup>(2)</sup>	(518)	(679)	(496)

(1) Dont valeur brute des véhicules d'occasion de 929 millions d'euros au 31 décembre 2009 (1 549 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 1 239 millions d'euros au 31 décembre 2007).

(2) Dont dépréciation des véhicules d'occasions de 129 millions d'euros au 31 décembre 2009 (281 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 77 millions d'euros au 31 décembre 2007).

## NOTE 17 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Créances sur le réseau de distribution	4 326	4 133	4 678
Crédits à la clientèle finale	11 118	10 909	12 184
Opérations de crédit-bail et assimilées	3 811	4 166	4 315
<b>Valeur brute</b>	<b>19 255</b>	<b>19 208</b>	<b>21 177</b>
Dépréciation	(1 012)	(890)	(747)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>18 243</b>	<b>18 318</b>	<b>20 430</b>

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation (France, Italie et Allemagne) portant sur des créances sur le réseau de distribution et sur des crédits à la clientèle finale, par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*. Ces opérations de titrisation n'ont pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, la totalité du risque étant conservée par le Groupe. Le montant des créances de financement des ventes ainsi maintenues au bilan s'élève à 7 441 millions d'euros au 31 décembre 2009 (7 026 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 6 776 millions d'euros au 31 décembre 2007). Un passif de 3 812 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2009 (3 493 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 3 533 millions d'euros au 31 décembre 2007) en autres dettes représentées par un titre, correspondant aux titres émis lors de ces opérations de titrisation. La différence entre le montant des créances cédées et le montant du passif cité précédemment correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque. Le rehaussement de crédit correspond aux titres souscrits par les filiales cédant les créances afin d'optimiser la notation des titres émis. Certains titres souscrits par RCI Banque peuvent être mobilisés auprès de la Banque Centrale Européenne et constituent de ce fait une réserve de liquidité. Dans ce cadre, au 31 décembre 2009, RCI Banque a donné en garantie 3 892 millions d'euros (2 662 millions d'euros au 31 décembre 2008) à la Banque Centrale Européenne, sous forme de titres de véhicules de titrisations pour 3 611 millions et de créances de financement des ventes

pour 281 millions d'euros (2 418 millions d'euros et 244 millions d'euros au 31 décembre 2008). Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque a utilisé 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2009 (1 150 millions d'euros au 31 décembre 2008) comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 24).

Au 31 décembre 2009, le Financement des ventes a également cédé 287 millions d'euros de créances sur la clientèle en Italie en contrepartie d'un financement de 230 millions d'euros comptabilisé en emprunt auprès des établissements de crédit (note 24). Le risque n'étant pas transféré, ces créances sont maintenues au bilan.

Par ailleurs, au 31 décembre 2009, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 1 978 millions d'euros (492 millions d'euros au 31 décembre 2008) en contrepartie d'un financement de 1 084 millions d'euros (282 millions d'euros au 31 décembre 2008), comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 24).

La juste valeur des créances de financement est de 18 333 millions d'euros au 31 décembre 2009 (18 143 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 20 317 millions d'euros au 31 décembre 2007). Elle a été estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés au 31 décembre 2009, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007.

## B – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
- 1 an	10 507	10 030	11 064
1 à 5 ans	7 692	8 192	9 272
+ 5 ans	44	96	94
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>18 243</b>	<b>18 318</b>	<b>20 430</b>

## C – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Créances échues dépréciées<sup>(1)</sup></b>	<b>800</b>	<b>679</b>	<b>526</b>
Entre 0 et 30 jours	31	49	24
Entre 30 et 90 jours	59	57	56
Entre 90 et 180 jours	80	97	110
Plus de 180 jours	630	476	336
<b>Créances échues non dépréciées</b>	<b>14</b>	<b>85</b>	<b>117</b>
Entre 0 et 30 jours	2	3	28
Entre 30 et 90 jours	10	63	40
Entre 90 et 180 jours	1	15	49
Plus de 180 jours	1	4	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 29-A).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors bilan reçus (note 29-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 607 millions d'euros au 31 décembre 2009 (715 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 409 millions d'euros au 31 décembre 2007).

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

#### D – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)

Valeur au 31 décembre 2007	(747)
Dotations	(516)
Reprises pour consommation	220
Reprises de reliquats non consommés	141
Écarts de conversion et autres mouvements	12
Valeur au 31 décembre 2008	(890)
Dotations	(549)
Reprises pour consommation	252
Reprises de reliquats non consommés	187
Écarts de conversion et autres mouvements	(12)
Valeur au 31 décembre 2009	(1 012)

#### NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Valeur brute	1 234	1 867	2 180
Dépréciation	(137)	(115)	(97)
VALEUR NETTE	1 097	1 752	2 083

Ce poste exclut les créances sur le réseau de distribution qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe. Lorsque le risque de non-recouvrement est transféré à ces sociétés, les créances sont alors incluses dans les créances de financement des ventes. Dans le cas où ce risque n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Cette règle s'applique également aux créances cédées à un tiers externe au Groupe dans le cadre par exemple d'une convention d'escompte ou d'affacturage. Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan n'est pas significatif sur les périodes présentées.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.

#### NOTE 19 – AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009			31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	68	218	286	45	184	229	38	259	297
Créances fiscales (hors impôts courants)	14	846	860	29	893	922	83	845	928
Autres créances	206	477	683	153	1 005	1 158	156	892	1 048
Titres contrôlés et non consolidés	136	-	136	193	-	193	227	-	227
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	71	71	-	148	148
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	95	95	-	498	498	-	176	176
TOTAL	424	1 636	2 060	420	2 651	3 071	504	2 320	2 824
dont valeur brute	573	1 672	2 245	539	2 682	3 221	605	2 354	2 959
dont dépréciation	(149)	(36)	(185)	(119)	(31)	(150)	(101)	(34)	(135)

## NOTE 20 – CAPITAUX PROPRES

**A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2009 est de 284 937 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (nombre d'actions et valeur nominale identiques au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,59 % du capital de Renault au 31 décembre 2009 (3,08 % au 31 décembre 2008 et 2,65 % au 31 décembre 2007).

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

**B – Gestion des capitaux propres**

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion demeurent inchangés par rapport à 2008.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Groupe gère le capital de l'Automobile en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile divisé par la somme des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent au bilan du Groupe. Ce ratio se situe à 35,9 % au 31 décembre 2009 (40,9 % au 31 décembre 2008 et 9,5 % au 31 décembre 2007).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des actifs pondérés du risque).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 14-G).

**C – Titres d'autocontrôle**

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	229	612	499
Nombre de titres d'autocontrôle	4 523 725	8 773 698	7 555 139

Sur l'exercice 2009, Renault a cédé plus de 4 millions de titres d'autocontrôle, dégageant un résultat de cession de (256) millions d'euros. Le prix de cession de 127 millions d'euros est comptabilisé en capitaux propres.

**D – Distributions**

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 6 mai 2009 a décidé de ne pas distribuer de dividende (3,80 euros par action en 2008, soit 1 049 millions d'euros).

En 2008, la distribution de dividendes comptabilisée dans les capitaux propres s'élève à 975 millions d'euros (803 millions d'euros en 2007), compte tenu de l'élimination des dividendes reçus par Nissan à hauteur de la quote-part de détention de Nissan par Renault.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 avril 2010 de ne pas verser de dividende.

**E – Écart de conversion**

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (Note 14-C)	(365)	1 057	(618)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (Note 14-G)	(43)	(1 613)	153
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>(408)</b>	<b>(556)</b>	<b>(465)</b>
Autres variations de l'écart de conversion	81	(703)	(248)
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>(327)</b>	<b>(1 259)</b>	<b>(713)</b>

Les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel des effets de l'évolution de la couronne suédoise et du won coréen par rapport à l'euro.



## F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

### F1 – Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	INSTRUMENTS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
<b>Solde au 31 décembre 2007<sup>(1)</sup></b>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>68</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	(155)	(24)	(179)
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	(121)	9	(112)
<b>Solde au 31 décembre 2008<sup>(1)</sup></b>	<b>(230)</b>	<b>7</b>	<b>(223)</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	(92)	26	(66)
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	183	(3)	180
<b>Solde au 31 décembre 2009<sup>(1)</sup></b>	<b>(139)</b>	<b>30</b>	<b>(109)</b>

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

### F2 – Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Marge opérationnelle	189	(76)	(81)
Autres produits et charges d'exploitation	-	-	-
Résultat financier	(1)	(2)	(7)
Part dans le résultat des entreprises associées	60	(43)	(4)
Impôts courants et différés	(65)	-	30
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>183</b>	<b>(121)</b>	<b>(62)</b>

### G1 – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2009			2008		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
<b>Restant à lever au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11 703 615</b>	<b>67</b>		<b>16 222 932</b>	<b>72</b>	
Attribuées	-	-	-	2 022 787	97	77
Levées	-	-	-	(395 441)	43	63
Perdus	(726 265)	63	N/A	(6 146 663)	91	N/A
<b>Restant à lever au 31 décembre</b>	<b>10 977 350</b>	<b>67</b>		<b>11 703 615</b>	<b>67</b>	

L'estimation en 2008 de l'atteinte des conditions de performance a conduit à considérer qu'un nombre important d'options ou d'actions gratuites ont été

### F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Moins d'un an	(44)	(82)	44
Plus d'un an	(70)	(65)	9
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées</b>	<b>(114)</b>	<b>(147)</b>	<b>53</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(25)	(83)	(7)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(139)</b>	<b>(230)</b>	<b>46</b>

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

## G – Plans d'options et d'attribution d'actions gratuites

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

En 2009, comme en 2008, aucun nouveau plan d'option ou d'attribution d'actions gratuites n'a été mis en place. Les plans mis en place sur les exercices antérieurs intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

perdus sur l'année (notamment sur les plans liés au Renault Contrat 2009 et à l'exercice 2008).



## G2 – Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2009

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 6	Options d'achat	7 septembre 2000 et 24 octobre 2000	49,27 49,57	464 472	6 septembre 2005 – 6 septembre 2010 25 octobre 2005 – 23 octobre 2010
Plan 7	Options d'achat	18 décembre 2001	48,97	920 730	19 décembre 2006 – 17 décembre 2011
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 515 095	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 9	Options d'achat	8 septembre 2003	53,36	1 586 167	9 septembre 2007 – 7 septembre 2011
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 053 350	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 505 300	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 30 juin 2006	87,98	1 356 372	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 17 juillet 2006	87,98	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13 bis	Actions gratuites	12 mai 2006 et 17 juillet 2006	-	-	5 mai 2012 <sup>(1)</sup>
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006 et 19 février 2007	93,86	1 575 864	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 15	Options de souscription	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	96,54	-	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16	Options de souscription	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	96,54	-	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16 bis	Actions gratuites	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	-	-	6 décembre 2013 <sup>(1)</sup>

(1) Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, le salarié doit être présent à cette date pour bénéficier de l'attribution des actions.

## H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel.

## Valorisation des plans

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à cinq ans pour les plans n° 6 à 8, et à 4 ans pour les plans n° 9 à 16. Pour les plans d'options, la période d'exercice suivant la période d'acquisition s'étale sur 5 ans pour les plans n° 6 à 8 et sur 4 ans pour les plans n° 9 à 16. Par ailleurs, la perte du bénéfice des options ou droits d'attribution d'actions gratuites est conforme aux dispositions

réglementaires, avec perte totale en cas de démission, et décision au cas par cas pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est une volatilité implicite à la date d'attribution. Le dividende utilisé est déterminé sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° DE PLAN	VALORISATION INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE	CHARGE 2009 (en millions d'euros)	CHARGE 2008 <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	CHARGE 2007 (en millions d'euros)	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
Plan 9	32 820	18,15	-	-	(6)	55,40	33,0 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
Plan 10	39 870	19,75	-	(7)	(9)	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	(4)	(6)	(6)	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 <sup>(2)</sup>	17 324	16,20	(4)	(5)	(5)	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 <sup>(2)</sup>	36 634	15,86	-	14	(9)	87,82	27,2 %	3,85 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 bis <sup>(2)</sup>	74 666	72,60	-	28	(20)	83,71	N/A	3,83 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
Plan 14 <sup>(2)</sup>	26 066	15,00	(6)	(6)	(6)	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 15 <sup>(2)</sup>	29 747	15,19	-	1	(1)	84,68	36,0 %	3,79 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 <sup>(2)</sup>	10 279	13,68	-	-	-	81,79	36,4 %	3,77 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 bis <sup>(2)</sup>	9 040	71,15	-	-	-	87,28	N/A	3,81 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
<b>TOTAL</b>	<b>298 926</b>		<b>(14)</b>	<b>19</b>	<b>(62)</b>						

(1) La charge au titre de l'exercice 2008 inclut un produit de 83 millions d'euros au titre de la révision du nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées sur les plans soumis à des conditions de performance.

(2) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'attribution.

## NOTE 21 – PROVISIONS

### A – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Provisions – hors engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 590</b>	<b>1 751</b>	<b>1 516</b>
<i>dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs</i>	296	513	253
<i>dont provisions pour garantie</i>	753	807	819
<i>dont provisions pour risques fiscaux et litiges</i>	266	198	173
<i>dont autres provisions</i>	275	233	271
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 153</b>	<b>1 056</b>	<b>1 203</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>2 743</b>	<b>2 807</b>	<b>2 719</b>
<i>Part à plus d'un an</i>	1 829	1 543	1 765
<i>Part à moins d'un an</i>	914	1 264	954

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après

avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

### B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	AUTRES	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>253</b>	<b>819</b>	<b>173</b>	<b>271</b>	<b>1 516</b>
Dotations de provisions	408	427	80	104	1 019
Reprises de provisions pour consommation	(165)	(395)	(21)	(79)	(660)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(18)	(15)	(38)	(37)	(108)
Mouvements de périmètre	1	1	1	-	3
Écarts de conversion et autres mouvements	34	(30)	3	(26)	(19)
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>513</b>	<b>807</b>	<b>198</b>	<b>233</b>	<b>1 751</b>
Dotations de provisions	196	355	110	154	815
Reprises de provisions pour consommation	(389)	(378)	(26)	(97)	(890)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(32)	(31)	(27)	(16)	(106)
Mouvements de périmètre	1	-	-	-	1
Écarts de conversion et autres mouvements	7	-	11	1	19
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>296</b>	<b>753</b>	<b>266</b>	<b>275</b>	<b>1 590</b>

Les reprises de provisions non consommées s'expliquent notamment par la révision des hypothèses retenues lors de leur estimation à l'origine.

Au 31 décembre 2009, les autres provisions comprennent 43 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (42 millions d'euros au 31 décembre 2008, 50 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces provisions concernent essentiellement les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (notamment à Boulogne Billancourt) et les frais liés à la directive européenne relative aux Véhicules Hors d'Usage (note 29-A2).

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2009.

### C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel

#### C1 – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

#### Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de l'ordre de 410 millions d'euros en 2009 (450 millions d'euros en 2008 et 2007).

**Régimes à prestations définies**

Ces régimes donnent lieu à la constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. La valeur de ces fonds dédiés, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (note 21-C6).

**C2 – Hypothèses actuarielles**

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises, pays dans lequel le Groupe a l'essentiel de ses engagements, sont les suivantes :

Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière <sup>(1)</sup>	4,6 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 4,6 % (5,3 % en 2008 et en 2007). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

La moyenne pondérée des taux de rendements attendus sur les principaux fonds investis par le Groupe est de 3,93 % en 2009. Pour la Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, le taux de rendement attendu est de 6,1 %.

**C5 – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision**

<i>(en millions d'euros)</i>	ENGAGEMENTS	FONDS INVESTIS	ENGAGEMENTS NETS DES FONDS INVESTIS	COÛT DES SERVICES PASSÉS NON COMPTABILISÉS		PROVISION AU BILAN
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>	<b>1 580</b>	<b>(388)</b>	<b>1 192</b>	<b>11</b>		<b>1 203</b>
Charge nette de l'exercice 2008 (Note 21-C3)	(24)	(15)	(39)	(2)		(41)
Prestations payées	(99)	9	(90)	-		(90)
Contributions versées aux fonds	-	(8)	(8)	-		(8)
Écarts actuariels	(44)	47	3	-		3
Écart de conversion	(57)	49	(8)	-		(8)
Variations de périmètre et autres	(3)	(1)	(4)	1		(3)
<b>Solde au 31 décembre 2008</b>	<b>1 353</b>	<b>(307)</b>	<b>1 046</b>	<b>10</b>		<b>1 056</b>
Charge nette de l'exercice 2009 (Note 21-C3)	125	(16)	109	(2)		107
Prestations payées	(63)	10	(53)	-		(53)
Contributions versées aux fonds	-	(8)	(8)	-		(8)
Écarts actuariels	66	(12)	54	-		54
Écart de conversion	15	(13)	2	-		2
Variations de périmètre et autres	(4)	(1)	(5)	-		(5)
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>1 492</b>	<b>(347)</b>	<b>1 145</b>	<b>8</b>		<b>1 153</b>

Le taux de rendement attendu est déterminé sur la base des rendements historiques de chaque catégorie d'actifs composant les portefeuilles.

**C3 – Charge nette de l'exercice**

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	2007
Coût des services rendus	77	86	90
Amortissement du coût des services passés	(2)	(2)	(2)
Coût de désactualisation	49	51	46
Rentabilité attendue des actifs du régime	(16)	(15)	(21)
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	(161)	-
<b>Charge (produit) net de l'exercice</b>	<b>107</b>	<b>(41)</b>	<b>113</b>

En 2008, les effets des mesures d'adaptation des effectifs sont liés au Projet Renault Volontariat de Renault s.a.s et sont enregistrés en réduction de la charge en autres produits et charges d'exploitation (note 7-A).

**C4 – Provisions au 31 décembre**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Sociétés françaises	976	917	1 064
Sociétés étrangères	177	139	139
<b>TOTAL</b>	<b>1 153</b>	<b>1 056</b>	<b>1 203</b>

## C6 – Détail des fonds investis

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Actions	95	80	143
Obligations	209	192	212
Autres	43	35	33
<b>TOTAL DES FONDS INVESTIS</b>	<b>347</b>	<b>307</b>	<b>388</b>

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 6,75 % en 2009. Le rendement réel des fonds investis en Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, est de 13 % en 2009.

À ce jour, notre meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2010 est de 8 millions d'euros.

## C7 – Données historiques

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Engagements non couverts par des fonds	1 054	977	1 130	1 021	944
Engagements couverts par des fonds	438	376	450	486	343
Total engagements (A)	1 492	1 353	1 580	1 507	1 287
Juste valeur des fonds investis (B)	347	307	388	363	247
<b>Couverture financière (B) – (A)</b>	<b>(1 145)</b>	<b>(1 046)</b>	<b>(1 192)</b>	<b>(1 144)</b>	<b>(1 040)</b>
Écarts actuariels relatifs aux engagements enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	(66)	44	(93)	(104)	(108)
<b>ÉCARTS ACTUARIELS RELATIFS AUX FONDS INVESTIS ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES SUR L'EXERCICE (AVANT IMPÔT)</b>	<b>12</b>	<b>(47)</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>8</b>

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en Autres éléments du résultat global est de (241)

millions d'euros en 2009 (de (196) millions d'euros au 31 décembre 2008 et (193) millions d'euros au 31 décembre 2007).

## NOTE 22 – AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009			31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts courants)	323	574	897	250	340	590	309	455	764
Dettes sociales	11	1 279	1 290	8	1 202	1 210	8	1 616	1 624
Dettes diverses	206	2 915	3 121	166	3 465	3 631	46	3 571	3 617
Produits différés	120	411	531	124	433	557	160	446	606
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	71	71	-	165	165
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>5 179</b>	<b>5 839</b>	<b>548</b>	<b>5 511</b>	<b>6 059</b>	<b>523</b>	<b>6 253</b>	<b>6 776</b>

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise.

## 7.2.7.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

## NOTE 23 – ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

## A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009			31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	138	-	138	34	-	34	38	-	38
Autres valeurs mobilières	-	68	68	-	122	122	-	204	204
Prêts	68	327	395	68	437	505	72	669	741
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	820	392	1 212	880	477	1 357	496	366	862
<b>Total actifs financiers</b>	<b>1 026</b>	<b>787</b>	<b>1 813</b>	<b>982</b>	<b>1 036</b>	<b>2 018</b>	<b>606</b>	<b>1 239</b>	<b>1 845</b>
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 027</i>	<i>795</i>	<i>1 822</i>	<i>983</i>	<i>1 044</i>	<i>2 027</i>	<i>607</i>	<i>1 240</i>	<i>1 847</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(1)</i>	<i>(8)</i>	<i>(9)</i>	<i>(1)</i>	<i>(8)</i>	<i>(9)</i>	<i>(1)</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>
Équivalents de trésorerie	-	47	47	-	8	8	-	1 058	1 058
Comptes courants bancaires et disponibilités	-	7 976	7 976	-	2 050	2 050	-	3 663	3 663
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>8 023</b>	<b>8 023</b>	<b>-</b>	<b>2 058</b>	<b>2 058</b>	<b>-</b>	<b>4 721</b>	<b>4 721</b>

Les titres des sociétés non contrôlées comprennent 57 millions d'euros versés au Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobile (FMEA), dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les Pouvoirs Publics et les Constructeurs Automobiles. Renault s'est engagé à verser au total 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels de fonds.

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie.

**B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur**

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées			138	138		138
Autres valeurs mobilières	10		58	68		68
Prêts					395	395
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 118	94		1 212		1 212
<b>Total actifs financiers au 31 décembre 2009</b>	<b>1 128</b>	<b>94</b>	<b>196</b>	<b>1 418</b>	<b>395</b>	<b>1 813</b>
Équivalents de trésorerie	15		32	47		47
Comptes courants bancaires et disponibilités					7 976	7 976
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>15</b>		<b>32</b>	<b>47</b>	<b>7 976</b>	<b>8 023</b>
Titres de sociétés non contrôlées			34	34		34
Autres valeurs mobilières	69		53	122		122
Prêts					505	505
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 245	112		1 357		1 357
<b>Total actifs financiers au 31 décembre 2008</b>	<b>1 314</b>	<b>112</b>	<b>87</b>	<b>1 513</b>	<b>505</b>	<b>2 018</b>
Équivalents de trésorerie	5		3	8		8
Comptes courants bancaires et disponibilités					2 050	2 050
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>5</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2 050</b>	<b>2 058</b>
Titres de sociétés non contrôlées			38	38		38
Autres valeurs mobilières	102		102	204		204
Prêts					741	741
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	558	304		862		862
<b>Total actifs financiers au 31 décembre 2007</b>	<b>660</b>	<b>304</b>	<b>140</b>	<b>1 104</b>	<b>741</b>	<b>1 845</b>
Équivalents de trésorerie	1 041		17	1 058		1 058
Comptes courants bancaires et disponibilités					3 663	3 663
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>1 041</b>		<b>17</b>	<b>1 058</b>	<b>3 663</b>	<b>4 721</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement d'actif financier en 2009 (comme en 2008 et en 2007).

La juste valeur des prêts est de 409 millions d'euros au 31 décembre 2009 (507 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 748 millions d'euros au 31 décembre 2007). Pour les prêts à moins de trois mois à l'origine et les prêts à taux variable, la valeur inscrite au bilan est considérée comme

la juste valeur. Pour les autres prêts à taux fixe, la juste valeur a été déterminée en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2009, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007 pour des prêts de conditions et échéances similaires.

La juste valeur des comptes bancaires et disponibilités est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.

## NOTE 24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009			31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	231	-	231	188	-	188	697	-	697
Emprunts obligataires	3 192	1 009	4 201	3 465	1 342	4 807	3 728	416	4 144
Autres dettes représentées par un titre	-	617	617	-	1 018	1 018	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 174	595	1 769	637	520	1 157	179	275	454
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	230	-	230	233	-	233	-	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	3 247	1 259	4 506	186	1 195	1 381	244	598	842
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés</b>	<b>8 074</b>	<b>3 480</b>	<b>11 554</b>	<b>4 709</b>	<b>4 075</b>	<b>8 784</b>	<b>4 848</b>	<b>1 289</b>	<b>6 137</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	713	345	1 058	802	1 144	1 946	293	228	521
<b>Passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>8 787</b>	<b>3 825</b>	<b>12 612</b>	<b>5 511</b>	<b>5 219</b>	<b>10 730</b>	<b>5 141</b>	<b>1 517</b>	<b>6 658</b>
Titres participatifs Diac	10	-	10	9	-	9	19	-	19
Emprunts obligataires	-	6 113	6 113	-	5 758	5 758	-	7 847	7 847
Autres dettes représentées par un titre	251	6 851	7 102	253	7 122	7 375	253	9 142	9 395
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	6 651	6 651	-	5 658	5 658	-	3 989	3 989
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	115	115	-	134	134	-	62	62
<b>Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés</b>	<b>261</b>	<b>19 730</b>	<b>19 991</b>	<b>262</b>	<b>18 672</b>	<b>18 934</b>	<b>272</b>	<b>21 040</b>	<b>21 312</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	182	182	-	278	278	-	156	156
<b>Dettes et passifs financiers du Financement des ventes</b>	<b>261</b>	<b>19 912</b>	<b>20 173</b>	<b>262</b>	<b>18 950</b>	<b>19 212</b>	<b>272</b>	<b>21 196</b>	<b>21 468</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>9 048</b>	<b>23 737</b>	<b>32 785</b>	<b>5 773</b>	<b>24 169</b>	<b>29 942</b>	<b>5 413</b>	<b>22 713</b>	<b>28 126</b>

## Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 16 millions d'euros au titre de 2009 (17 millions d'euros en 2008 et 2007) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2008 au 31 décembre 2009 de 236 euros à 290 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 43 millions d'euros constaté en autres charges financières (note 8).

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend une partie fixe égale au TAM (Taux annuel monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent.

## Évolution des emprunts obligataires

En 2009, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis entre 2002 et 2004 pour un montant total de 1 271 millions d'euros et a émis un nouvel emprunt obligataire dont l'échéance se situe en 2014 pour un montant total de 750 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2009 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 795 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2010 et 2012 pour un montant de 3 149 millions d'euros.

## Prêt de 3 milliards d'euros accordé par l'Etat français

En 2009, le Groupe s'est vu accorder un prêt de 3 milliards d'euros par l'Etat français. Le prêt est remboursable au terme en 2014. Cependant, à compter de 2011, le Groupe sera autorisé à rembourser tout ou partie du prêt.

Le taux d'intérêt applicable est composé d'une partie fixe de 6 % par an et d'une partie variable indexée sur le taux de marge opérationnelle du Groupe, le tout évoluant entre un taux « plancher » de 6 % et un taux « plafond » de 9 %.

Le prêt contient une clause de majoration du taux d'intérêt en cas de non-respect des engagements pris par Renault dans le contrat au titre du développement en France des systèmes et technologies des véhicules propres, de la mise en place d'une relation partenariale avec les fournisseurs et de l'affectation des résultats de l'entreprise au renforcement des fonds propres et aux investissements. Le contrat de prêt comporte des clauses de déchéance du terme standards (défaillance de remboursement, déclarations erronées, non-respect des obligations au titre du contrat, procédure collective...) ainsi que la possibilité pour l'Etat de demander le



remboursement du prêt dans un délai de 3 mois en cas de prise de contrôle directe ou indirecte de plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la société sans accord préalable.

Cet emprunt est comptabilisé selon la méthode du coût amorti.

### Prêt de 400 millions d'euros accordé par la Banque Européenne d'Investissement

En 2009, la Banque Européenne d'Investissement a accordé un prêt de 400 millions d'euros d'une durée de 4 ans destiné à aider le Groupe dans sa transition vers des technologies plus propres et plus économes en carburant. Le taux d'intérêt applicable, soit 4,4 %, étant inférieur au taux que le Groupe aurait pu obtenir sur les marchés, cet écart favorable a donné lieu au calcul d'une subvention de 35 millions d'euros. Conformément aux règles et méthodes comptables appliquées par le Groupe, cette subvention est présentée en diminution des actifs incorporels ou vient réduire les dépenses de recherche que cet emprunt finance.

### Lignes de crédit

Au 31 décembre 2009, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 070 millions d'euros (4 220 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 4 480 millions d'euros au 31 décembre 2007)

auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 860 millions d'euros au 31 décembre 2009 (910 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 1 260 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2009 (utilisation à hauteur de 518 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 8 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Par ailleurs, au 31 décembre 2009, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 725 millions d'euros (5 245 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 5 361 millions d'euros au 31 décembre 2007) en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 1 526 millions d'euros au 31 décembre 2009 (650 millions d'euros au 31 décembre 2008 et 481 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2009 (utilisation à hauteur de 753 millions d'euros au 31 décembre 2008 et pas d'utilisation au 31 décembre 2007).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

## B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2009 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN			INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (2)			
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION (1)	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA			231	231			231
Emprunts obligataires					4 201	4 259	4 201
Autres dettes représentées par un titre					617	617	617
Emprunts auprès des établissements de crédit			230	230	1 769	1 784	1 999
Autres dettes porteuses d'intérêts					4 506	4 768	4 506
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 053	5		1 058			1 058
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>1 053</b>	<b>5</b>	<b>461</b>	<b>1 519</b>	<b>11 093</b>	<b>11 428</b>	<b>12 612</b>
Titres participatifs Diac			10	10			10
Emprunts obligataires					6 113	6 249	6 113
Autres dettes représentées par un titre					7 102	7 008	7 102
Emprunts auprès des établissements de crédit					6 651	6 632	6 651
Autres dettes porteuses d'intérêts					115	115	115
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	8	174		182			182
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>8</b>	<b>174</b>	<b>10</b>	<b>192</b>	<b>19 981</b>	<b>20 004</b>	<b>20 173</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

## 7

## LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

31 DÉCEMBRE 2008 <i>(en millions d'euros)</i>	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(2)</sup>			
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE		TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA			188	188			188	
Emprunts obligataires					4 807	4 584	4 807	
Autres dettes représentées par un titre					1 018	1 018	1 018	
Emprunts auprès des établissements de crédit			233	233	1 157	1 090	1 390	
Autres dettes porteuses d'intérêts					1 381	1 381	1 381	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 563	383		1 946			1 946	
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>1 563</b>	<b>383</b>	<b>421</b>	<b>2 367</b>	<b>8 363</b>	<b>8 073</b>	<b>10 730</b>	
Titres participatifs Diac			9	9			9	
Emprunts obligataires					5 758	5 723	5 758	
Autres dettes représentées par un titre					7 375	7 217	7 375	
Emprunts auprès des établissements de crédit					5 658	5 616	5 658	
Autres dettes porteuses d'intérêts					134	134	134	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	35	243		278			278	
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>35</b>	<b>243</b>	<b>9</b>	<b>287</b>	<b>18 925</b>	<b>18 690</b>	<b>19 212</b>	

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2007 <i>(en millions d'euros)</i>	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(2)</sup>			
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE		TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA			697	697			697	
Emprunts obligataires					4 144	4 162	4 144	
Autres dettes représentées par un titre								
Emprunts auprès des établissements de crédit					454	454	454	
Autres dettes porteuses d'intérêts					842	842	842	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	503	18		521			521	
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>503</b>	<b>18</b>	<b>697</b>	<b>1 218</b>	<b>5 440</b>	<b>5 458</b>	<b>6 658</b>	
Titres participatifs Diac			19	19			19	
Emprunts obligataires					7 847	7 871	7 847	
Autres dettes représentées par un titre					9 395	9 339	9 395	
Emprunts auprès des établissements de crédit					3 989	3 982	3 989	
Autres dettes porteuses d'intérêts					62	62	62	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	58	98		156			156	
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>58</b>	<b>98</b>	<b>19</b>	<b>175</b>	<b>21 293</b>	<b>21 254</b>	<b>21 468</b>	

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2009, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007 pour des emprunts de conditions et échéances similaires.

### C – Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

### C1 – Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

		31 DÉCEMBRE 2009						
(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
<b>Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)</b>								
2003	811	811	770				41	
2004	50	50		50				
2005	263	263	188		75			
2006	943	943		375		540	28	
2007	636	636	15		560		51	10
2008	728	728		338		390		
2009	750	750					750	
Intérêts courus, frais et primes	20	42	42					
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>4 201</b>	<b>4 223</b>	<b>1 015</b>	<b>763</b>	<b>635</b>	<b>930</b>	<b>870</b>	<b>10</b>
Autres dettes représentées par un titre	617	617	617					
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 999	1 999	595	170	127	701	267	139
Autres dettes porteuses d'intérêts	4 506	4 506	1 254	19	12	12	3 011	198
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>7 122</b>	<b>7 122</b>	<b>2 466</b>	<b>189</b>	<b>139</b>	<b>713</b>	<b>3 278</b>	<b>337</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>		<b>1 364</b>	<b>129</b>	<b>314</b>	<b>300</b>	<b>298</b>	<b>300</b>	<b>23</b>
<b>Titres participatifs</b>	<b>231</b>							
<b>Dérivés passifs sur opérations de financement</b>	<b>1 058</b>	<b>1 058</b>	<b>344</b>	<b>183</b>	<b>377</b>	<b>147</b>	<b>7</b>	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>12 612</b>	<b>13 767</b>	<b>3 954</b>	<b>1 449</b>	<b>1 451</b>	<b>2 088</b>	<b>4 455</b>	<b>370</b>

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

		31 DÉCEMBRE 2009			
(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN	
Emprunts obligataires	1 015	5	19	991	
Autres passifs financiers	2 466	1 630	252	584	
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	129	-	-	129	
Titres participatifs	-	-	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement	344	71	170	103	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>3 954</b>	<b>1 706</b>	<b>441</b>	<b>1 807</b>	

## C2 – Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

		31 DÉCEMBRE 2009							
<i>(en millions d'euros)</i>		VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
<b>Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)</b>									
2003		25	25	25					
2004									
2005		869	869	835	1	23			10
2006		509	509	425	71	1			12
2007		650	650	150		500			
2008		841	841	16	825				
2009		3 148	3 148	846	1 527	775			
Intérêts courus, frais et primes		71	80	80					
<b>Total emprunts obligataires</b>		<b>6 113</b>	<b>6 122</b>	<b>2 377</b>	<b>2 424</b>	<b>1 299</b>			<b>22</b>
Autres dettes représentées par un titre		7 102	7 095	4 320	1 883	557	85		250
Emprunts auprès des établissements de crédit		6 651	6 648	4 410	1 207	631	64	326	10
Autres dettes porteuses d'intérêts		115	115	115					
<b>Total autres passifs financiers</b>		<b>13 868</b>	<b>13 858</b>	<b>8 845</b>	<b>3 090</b>	<b>1 188</b>	<b>149</b>	<b>326</b>	<b>260</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>			<b>463</b>	<b>120</b>	<b>198</b>	<b>96</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
<b>Titres participatifs</b>		<b>10</b>							
<b>Dérivés passifs sur opérations de financement</b>		<b>182</b>	<b>255</b>	<b>190</b>	<b>46</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>		<b>20 173</b>	<b>20 698</b>	<b>11 532</b>	<b>5 758</b>	<b>2 592</b>	<b>171</b>	<b>347</b>	<b>298</b>

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

		31 DÉCEMBRE 2009			
<i>(en millions d'euros)</i>		FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires		2 377	50	169	2 158
Autres passifs financiers		8 845	4 035	2 128	2 682
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		120	3	2	115
Titres participatifs		-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement		190	26	34	130
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>		<b>11 532</b>	<b>4 114</b>	<b>2 333</b>	<b>5 085</b>

## NOTE 25 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

**A – Juste valeur des instruments financiers par niveau**

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;
- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché.

31 DÉCEMBRE 2009

<i>(en millions d'euros)</i>	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	138			138
Autres valeurs mobilières	68		68	
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 212		1 212	
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-			
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	95		95	
Équivalents de trésorerie	47	21	26	
<b>Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan</b>	<b>1 560</b>	<b>21</b>	<b>1 401</b>	<b>138</b>
Titres participatifs Renault SA	231	231		
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	230		230	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 058		1 058	
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-			
Titres participatifs Diac	10	10		
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	182		182	
<b>Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan</b>	<b>1 711</b>	<b>241</b>	<b>1 470</b>	

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables ;
- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2009.

**B – Variation des instruments financiers de niveau 3**

La variation de 104 millions d'euros des titres de sociétés non contrôlées est principalement liée aux versements en capital de la période (note 23-A).

## C – Effet en résultat des instruments financiers

	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(1)</sup>	
2009 <i>(en millions d'euros)</i>						
Produits d'intérêts	3		106			118
Charges d'intérêts				(16)	(455)	(471)
Variation de juste valeur	5		-	(42)	(378)	(30)
Dépréciation		(5)	(23)			(28)
Dividendes						
Résultat de cession						
Gains et pertes de change nets	19		35		(59)	(5)
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>27</b>	<b>(5)</b>	<b>118</b>	<b>(58)</b>	<b>(892)</b>	<b>(416)</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>	19		12		(58)	(27)
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>						
<i>dont résultat financier</i>	8	(5)	106	(58)	(834)	(389)
Produits d'intérêts		2	1 354			1 471
Charges d'intérêts					(704)	(959)
Variation de juste valeur				(1)	227	1
Dépréciation			(173)			(173)
Dividendes						
Résultat de cession						
Gains et pertes de change nets					128	(128)
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES</b>		<b>2</b>	<b>1 181</b>	<b>(1)</b>	<b>(349)</b>	<b>(493)</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>		2	1 181	(1)	(349)	(493)
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>						
<i>dont résultat financier</i>						
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>27</b>	<b>(3)</b>	<b>1 299</b>	<b>(59)</b>	<b>(1 241)</b>	<b>(76)</b>

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes

de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

## D – Couvertures de juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008	2007
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(214)	277	(29)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	220	(277)	30
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures. Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-V.

## NOTE 26 – DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

## A – Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 DÉCEMBRE 2009 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur			38			
Couverture de l'investissement net dans Nissan					2	
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		161	37		143	
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>		<b>161</b>	<b>75</b>		<b>145</b>	
Couverture de flux de trésorerie	13		7	3	174	
Couverture de juste valeur	82		12			
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	725	231	1	710	208	
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>820</b>	<b>231</b>	<b>20</b>	<b>713</b>	<b>382</b>	
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur						
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction						
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>820</b>	<b>392</b>	<b>95</b>	<b>713</b>	<b>527</b>	

31 DÉCEMBRE 2008 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur			270		1	
Couverture de l'investissement net dans Nissan		3		44	334	
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		242	189		638	
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>		<b>245</b>	<b>459</b>	<b>44</b>	<b>973</b>	
Couverture de flux de trésorerie	16		31	3	244	
Couverture de juste valeur	57	36	7			
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	807	196	1	755	205	
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>880</b>	<b>232</b>	<b>39</b>	<b>758</b>	<b>449</b>	
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur						
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction			71			71
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>			<b>71</b>			<b>71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>880</b>	<b>477</b>	<b>569</b>	<b>802</b>	<b>1 422</b>	<b>71</b>



31 DÉCEMBRE 2007 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur						1
Couverture de l'investissement net dans Nissan	143	115				10
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		129	12			115
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>143</b>	<b>244</b>	<b>12</b>			<b>126</b>
Couverture de flux de trésorerie	23		116	2		90
Couverture de juste valeur	22		2	5		8
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	308	122	45	286		160
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>353</b>	<b>122</b>	<b>163</b>	<b>293</b>		<b>258</b>
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur						
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction			149			165
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>			<b>149</b>			<b>165</b>
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>366</b>	<b>324</b>	<b>293</b>	<b>384</b>	<b>165</b>

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault, assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est par ailleurs la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent à l'actif et au passif du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec des entités de Renault et Nissan.

## B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de crédit (notes 17 et 18).

### B1 – Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projet, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par RCI Banque.

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à

court terme tels que billets de trésorerie ou financements bancaires, soit par des financements de projets auprès du secteur bancaire ou d'organismes para-publics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile a essentiellement été réalisé en 2009 par un emprunt structuré auprès de l'Etat français à hauteur de 3 milliards d'euros, un financement de projet avec la Banque Européenne d'Investissement à hauteur de 400 millions d'euros, ainsi que par une émission obligataire à 5 ans pour 750 millions d'euros dans le cadre du programme EMTN de Renault SA. La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

L'activité du Financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés. Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, reste positive. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

Le refinancement à moyen terme de l'activité de Financement des ventes a été réalisé en 2009 par plusieurs émissions obligataires pour un montant de 3 149 millions d'euros, une titrisation des créances en Grande-Bretagne pour un montant de 446 millions d'euros, des emprunts auprès de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) pour 800 millions d'euros. Ces opérations ont atteint un total supérieur au plan de financement du Groupe RCI prévu pour 2009.

Par ailleurs, les financements court terme du Groupe sont sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles (4,1 milliards d'euros pour

Renault SA et 4,7 milliards d'euros pour RCI banque au 31 décembre 2009). La documentation de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause le maintien du crédit en raison de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratio financiers. Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 24-A.

La structure du financement du Groupe est présentée note 24-A.

## B2 – Risque de change

### Gestion du risque de change

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis et centralisés par la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change.

En revanche, les flux de financement et de placement en devises étrangères des filiales font très généralement l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

L'essentiel des passifs financiers et des dettes du Financement des ventes est libellé en euros.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception d'une partie de l'investissement net dans Nissan, pour un montant de 256 milliards de yens au 31 décembre 2009 (note 14-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change, du fait d'une politique de refinancement de ses filiales dans leur propre devise.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2009.

### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de change

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actif ou passif couvert et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant presque parfaitement en résultat).

Le Groupe dispose d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 14-G).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait défavorable de 19 millions d'euros au 31 décembre 2009. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 20-E). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat ne serait pas significative au 31 décembre 2009.

## Dérivés de change

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009				31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	3 281	1 400	1 873	8	2 066	649	1 410	7	2 594	1 397	1 166	31
Swap devises – ventes	3 550	1 662	1 877	11	2 422	908	1 503	11	2 719	1 431	1 267	21
Achats à terme	11 182	11 182	-	-	13 687	13 687	-	-	14 851	14 849	2	-
Ventes à terme	11 159	11 159	-	-	14 345	14 345	-	-	14 808	14 806	2	-

## B3 – Risque de taux

### Gestion du risque de taux

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Les crédits à la clientèle finale sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 mois. Les crédits au réseau de distribution sont consentis à taux fixe à moins de 12 mois.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet, par le recours à des swaps, d'une couverture systématique transformant des passifs à taux variable en passifs à taux fixe (couverture

de flux de trésorerie). L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue à taux fixe, la gestion des réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

Enfin, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2009.

#### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux

En matière de sensibilité au risque de taux, le Groupe est exposé à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti et une variation de la juste valeur d'instruments financiers à taux variable évalués en juste valeur (y compris les instruments à taux fixe swapés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés, qu'ils soient utilisés ou pas dans le cadre d'une relation de couverture.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an de la hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement de (11) millions d'euros et 4 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Pour le Financement des ventes, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement de (3) et 40 millions d'euros au 31 décembre 2009. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des swaps de couverture de flux de trésorerie futurs. La sensibilité du Financement des ventes au risque de taux est stable par rapport à l'exercice précédent.

#### Ventilation taux fixe/taux variable après effet des dérivés des passifs financiers et des dettes de financement des ventes (hors dérivés)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009		31 DÉCEMBRE 2008		31 DÉCEMBRE 2007			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Taux fixe	27 641				21 024			22 215
Taux variable	3 904				6 694			5 234
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>31 545</b>				<b>27 718</b>			<b>27 449</b>

#### Dérivés de taux

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009				31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap de taux	44 227	17 066	27 095	66	58 608	19 036	39 178	394	67 865	25 357	41 534	974
FRA	800	800	-	-	-	-	-	-	550	550	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	60	60	-	-	1 160	1 100	60	-	940	940	-	-

#### B4 – Risque actions

##### Gestion du risque actions

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2009.

##### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque actions

L'estimation des impacts résulte de l'application de la baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice.

La sensibilité des instruments financiers du Groupe au risque actions n'est pas significative au 31 décembre 2009.

#### Dérivés sur matières premières

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009				31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Achats à terme	-	-	-	-	170	170	-	-	623	493	130	-
Ventes à terme	-	-	-	-	170	170	-	-	418	305	113	-

#### B5 – Risque matières premières

##### Gestion du risque matières premières

La Direction des Achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées. Elles sont contraintes par des limitations en volume et temporelles.

Au 31 décembre 2009, le Groupe n'a pas d'opération de couverture de matières premières en cours pour les activités de l'Automobile.

### B6 – Risque de contrepartie

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du

Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

La vigilance accrue sur le risque de contrepartie, mise en place en 2008, a été maintenue en 2009, avec une mise sous surveillance des limites accordées sur certaines contreparties bancaires voire une suppression.

En 2009, aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire.

## 7.2.7.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 27 – FLUX DE TRÉSORERIE

#### A – Autres produits et charges non réalisés

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Dotations nettes relatives aux provisions	(156)	104	(185)
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	110	155	54
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	18	(143)	(19)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	44	(515)	(53)
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(8)	(53)	76
Impôts différés	(22)	(26)	(58)
Autres	9	(18)	71
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS</b>	<b>(5)</b>	<b>(496)</b>	<b>(114)</b>

#### B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Diminution (augmentation) des stocks nets	1 373	584	(862)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	630	283	(171)
Diminution (augmentation) des autres actifs	377	(195)	(419)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	502	(2 676)	1 008
Augmentation (diminution) des autres passifs	71	(829)	97
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>2 953</b>	<b>(2 833)</b>	<b>(347)</b>

#### C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(720)	(1 178)	(1 348)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors véhicules donnés en location	(1 332)	(2 274)	(2 272)
<b>Total des acquisitions de la période</b>	<b>(2 052)</b>	<b>(3 452)</b>	<b>(3 620)</b>
Décalage de décaissement	(257)	(41)	(18)
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(2 309)</b>	<b>(3 493)</b>	<b>(3 638)</b>

#### D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2009	2008	2007
Intérêts reçus	106	207	280
Intérêts versés	(329)	(372)	(350)
<b>ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT</b>	<b>(223)</b>	<b>(165)</b>	<b>(70)</b>

## NOTE 28 – PARTIES LIÉES

**A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif****A1 – Rémunération des mandataires sociaux**

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. À compter de cette date le Président-Directeur Général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Les principes de rémunérations et avantages assimilés alloués au Président-Directeur Général sont conformes aux dispositions des décrets n°2009-348 du 30 mars 2009 et n°2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'Etat ou bénéficiaires du soutien de l'Etat du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2009	2008
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	-	-
Charges sociales patronales	0,4	0,5
Retraites complémentaires	0,6	0,1
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	2,2	1,8
Plans de <i>stock-options</i>	1,6	2,4
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	(7,6)
Total plans de <i>stock-options</i>	1,6	(5,2)
<b>Président-Directeur Général</b>	<b>3,8</b>	<b>(3,4)</b>
Part fixe	-	-
Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du Conseil d'administration	0,1	0,2
Charges sociales patronales	-	0,1
Retraites complémentaires	-	-
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	0,1	0,3
Plans de <i>stock-options</i>	-	0,7
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	-
Total plans de <i>stock-options</i>	-	0,7
<b>Président du Conseil d'administration<sup>(1)</sup></b>	<b>0,1</b>	<b>1,0</b>

(1) Jusqu'au 6 mai 2009.

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 571 336 euros en 2009 (557 475 euros en 2008), dont 38 795 euros pour les fonctions de Présidents (56 000 euros en 2008).

**A2 – Rémunération des membres du Comité exécutif**

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur Général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2009	2008
Salaires – part fixe	2,8	2,4
Salaires – part variable	-	-
Charges sociales patronales	1,0	1,1
Retraites complémentaires	1,1	1,7
Autres éléments de rémunération	-	0,1
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	4,9	5,3
Plans de <i>stock-options</i>	1,2	1,5
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	(3,7)
Total plans de <i>stock-options</i>	1,2	(2,2)
<b>Membres du Comité exécutif</b>	<b>6,1</b>	<b>3,1</b>

**B – Participation de Renault dans les entreprises associées**

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan, AB Volvo et Avtovaz sont explicités respectivement en note 14, 15-A et 15-B.

**NOTE 29 – ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS**

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 29-A).

Par ailleurs, Renault est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 29-B).

## A – Hors bilan – Engagements donnés

### A1 – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	239	270	289
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(2)</sup>	2 240	2 949	2 475
Commandes fermes d'investissements	427	850	769
Engagements de location	221	314	355
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements <sup>(3)</sup>	132	119	167

(1) Dont 43 ME de garanties financières au 31 décembre 2009 qui pourraient être appelées immédiatement après la date de clôture.

(2) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donnent lieu à un décaissement maximum de liquidité de ce montant dans les 12 mois suivants la date de clôture.

(3) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Moins de 1 an	49	57	56
Entre 1 et 5 ans	132	193	234
Plus de 5 ans	40	64	65
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>314</b>	<b>355</b>

### A2 – Opérations spécifiques

#### Véhicules hors d'usage

La directive européenne 2000/53/EC sur les Véhicules Hors d'Usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux États membres de prendre les mesures nécessaires pour :

- permettre la remise des Véhicules Hors d'Usage à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur ;
- atteindre des objectifs spécifiques et progressifs tant en termes de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en termes de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, cette directive concerne l'intégralité du parc roulant.

Le Groupe constitue des provisions à ce titre, pays par pays, au fur et à mesure de la transposition de cette directive dans chaque législation nationale et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

#### Autres engagements

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2009, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient, dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les états financiers du Groupe.

L'accord signé en mars 2007 entre Renault et le groupe japonais NTN relatif à la cession de 35 % du capital de SNR (Société Nouvelle de Roulements) prévoyait également un achat à terme ferme de 16 % complémentaires de SNR par NTN qui a été exercé à la date du 1<sup>er</sup> anniversaire de l'opération. En complément, Renault et NTN disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % de SNR exerçables au terme de la troisième et de la quatrième date anniversaire de la première cession de titres et pour une durée de 60 jours. À compter de la cinquième date anniversaire, et pour une durée de 5 ans, Renault dispose unilatéralement d'une option de vente de sa participation résiduelle de 20 % de SNR. En l'absence d'exercice de cette option de vente au terme de ce délai, NTN disposera alors d'une option d'achat de cette participation résiduelle.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

## B – Hors bilan – Engagements reçus

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	3 135	3 363	3 027
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(2)</sup>	912	689	594
Autres engagements	26	161	314

(1) Dont 1 989 millions d'euros au titre des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules données en location.

(2) Dans le cadre de son activité de financement de ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 882 millions d'euros à fin décembre 2009.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 24-A.



## NOTE 30 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont les suivants :

## Réseau Ernst &amp; Young

(en milliers d'euros)	2009		2008		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	2 246	44,2 %	2 278	44,1 %	(32)	-1,4 %
- Filiales intégrées globalement	2 699	53,2 %	2 639	51,0 %	60	2,3 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	37	0,7 %	45	0,9 %	(8)	-17,8 %
- Filiales intégrées globalement			135	2,6 %	(135)	-100 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>4 982</b>	<b>98,1 %</b>	<b>5 097</b>	<b>98,6 %</b>	<b>(115)</b>	<b>-2,3 %</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social	94	1,9 %	74	1,4 %	(20)	-27,0 %
- Autres						
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>94</b>	<b>1,9 %</b>	<b>74</b>	<b>1,4 %</b>	<b>(20)</b>	<b>-27,0 %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>5 076</b>	<b>100 %</b>	<b>5 171</b>	<b>100 %</b>	<b>(95)</b>	<b>-1,8 %</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

## Réseau Deloitte

(en milliers d'euros)	2009		2008		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	2 523	35,7 %	2 478	28,3 %	45	1,8 %
- Filiales intégrées globalement	4 019	56,8 %	4 189	47,7 %	(170)	-4 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	93	1,3 %	1 214	13,8 %	(1 121)	-92,3 %
- Filiales intégrées globalement	142	2,0 %	154	1,8 %	(12)	-7,8 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>6 777</b>	<b>95,8 %</b>	<b>8 035</b>	<b>91,6 %</b>	<b>(1 258)</b>	<b>-15,7 %</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social	209	3,0 %	135	1,5 %	74	54,8 %
- Autres	87	1,2 %	605	6,9 %	(518)	-85,6 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>296</b>	<b>4,2 %</b>	<b>740</b>	<b>8,4 %</b>	<b>(444)</b>	<b>-60 %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>7 073</b>	<b>100 %</b>	<b>8 775</b>	<b>100 %</b>	<b>(1 702)</b>	<b>-19,4 %</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

## NOTE 31 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant



NOTE 32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Renault SA</b>	France	Société consolidante	Société consolidante	Société consolidante
<b>AUTOMOBILE</b>				
<b>France</b>				
Renault s.a.s.	France	100	100	100
Arkanéo	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100	100
Car life Siège et ses filiales	France	-	-	100
Emboutissage Tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	-	-	100
Fonderie de Normandie	France	100	100	-
IDVU	France	100	100	100
IDVE	France	100	-	-
RDREAM	France	100	-	-
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100	100
SNC Renault Le Mans	France	-	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100	100
Sofrastock International	France	100	100	100
Société de transmissions automatiques	France	80	80	80
Société de véhicules automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et sa filiale	France	100	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)	France	100	100	100
SODICAM 2	France	100	100	100
Société Financière et Foncière (SFF)	France	-	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100	100
<b>EUROPE</b>				
Auto Châssis International (ACI) Valladolid	Espagne	-	-	100
Cacia	Portugal	100	100	100
Cofal	Luxembourg	100	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Mecanizacion Contable SA (Meconsa)	Espagne	-	-	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100	100
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100

## 7

## LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100	-
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100	100
Renault österreich et ses filiales	Autriche	100	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100	100
Revoz	Slovénie	100	100	100
<b>EUROMED</b>				
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	100	100
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99	99
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52	52
Renault Algérie	Algérie	100	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80	80
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	77	77	77
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	-	-
Renault Maroc Services	Maroc	100	-	-
<b>EURASIE</b>				
AFM Industrie	Russie	100	100	100
Avtoframos	Russie	94	94	94
Remosprom	Russie	64	64	-
Renault Ukraine	Ukraine	100	100	100
<b>AMÉRIQUES</b>				
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (SOFASA)	Colombie	100	100	60
Renault Venezuela	Venezuela	100	100	100
<b>ASIE- AFRIQUE</b>				
Renault Private Ltd	Inde	100	100	-
Renault Pars	Iran	51	51	51
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80	80
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51	51

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
<b>FRANCE</b>				
Diac	France	100	100	100
Diac Location	France	100	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (COGERA)	France	100	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (SIGMA)	France	100	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA)	France	100	100	100
<b>EUROPE</b>				
ARTIDA	Espagne	-	-	100
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100	100
RCI Bank AG	Autriche	100	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100	100
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	100	100
RCI Finance SK sro	Slovaquie	-	100	100
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	-	-	100
RCI Gest IFIC	Portugal	100	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100	100
RCI Leasing GmbH	Allemagne	-	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100	100
Renault Acceptance Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100	100
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	-	100	100
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100	100
Renault Services SA Belgique	Belgique	-	100	100
RCI Services Ltd	Malte	100	-	-
RCI Life Ltd	Malte	100	-	-
RCI Insurance Services Ltd	Malte	100	-	-
<b>EUROMED</b>				
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	100	100
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100	100
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100	-
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100	100
<b>AMÉRIQUES</b>				
Consortio Renault do Brasil	Brésil	100	100	100
Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
Courtage SA	Argentine	100	100	-
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60	60
<b>ASIE – AFRIQUE</b>				
RCI Korea	Corée	100	100	100

**B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)**

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>AUTOMOBILE</b>				
Française de Mécanique	France	50	50	50
GIE TA 96	France	-	-	50
Mahindra Renault Ltd	Inde	49	49	-
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67	-
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
Syigma Finance	France	-	-	50
Renault Leasing CZ sro	République tchèque	50	50	50
Renault Credit Car	Belgique	50	50	50
Overlease Italia	Italie	-	49	49

**C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)**

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
<b>AUTOMOBILE</b>				
Groupe AB Volvo	Suède	21,8	21,8	21,8
Groupe AvtoVAZ	Russie	25	25	-
MAIS	Turquie	49	49	49
Groupe Nissan	Japon	45,7	45,7	45,6
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15	15

Le taux de contrôle diffère du pourcentage d'intérêt du Groupe pour l'entité suivante :

TAUX DE CONTRÔLE DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Groupe AB Volvo	Suède	21,3	21,3	21,3

## 7.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 7.3.1 SUR LES COMPTES SOCIAUX

#### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2009

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme précisé dans la note 1.A de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité, votre société a opté pour la mise en équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes du groupe Renault de l'exercice 2009 ;
- sur la base de nos travaux et des informations qui nous ont été communiquées, nous estimons que la note 14.D donne une information appropriée sur la liquidité de votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements

# 7

## LES COMPTES

### LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 février 2010

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit



Thierry Benoît



Pascale Chastaing-Doblin



Jean-François Bélorgey



Aymeric de la Morandière

## 7.3.2 SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2009

#### Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ET JUSQU'AU 5 MARS 2010

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### 1. AVEC LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

##### Nature et objet

Engagement relatif au régime de retraite du Président-Directeur général.

##### Modalités

Lors de ses séances du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, votre Conseil d'administration a autorisé la convention ayant pour objet la mise en place d'un régime collectif de retraite supplémentaire au profit des cadres dirigeants, y compris les mandataires sociaux. Ce régime de retraite a pour objet de garantir à ces cadres, dès lors qu'ils réunissent des conditions particulières d'éligibilité et notamment d'ancienneté, un niveau de retraite annuelle estimée entre 30 % et 45 % de la rémunération d'activité de référence et sans que ce montant ne puisse excéder en toute hypothèse

50 % de la rémunération d'activité. Il comprend pour votre Président-Directeur général :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des retraites des régimes à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées perçues au cours des dix dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération de référence est en tout état de cause limitée à 65 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Par une décision expresse prise en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 5 mars 2010 a confirmé le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire au profit de M. Carlos Ghosn et ce, dans les mêmes conditions que les autres cadres dirigeants de votre société.

#### 2. AVEC L'ÉTAT FRANÇAIS

##### Nature et objet

Convention de prêt.

##### Modalités

Votre Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 février 2009, a autorisé une convention de prêt d'une durée de cinq ans entre l'État français et votre société d'un montant de 3 milliards d'euros à un taux d'intérêt composé d'une partie fixe de 6 % par an et d'une partie variable indexée sur le taux de marge opérationnelle du Groupe, le tout évoluant entre un taux « plancher » de 6 % et un taux « plafond » de 9 %. Le prêt est remboursable au terme en 2014, avec une clause de remboursement anticipé possible pour le Groupe à partir de la date anniversaire de la mise à disposition du prêt tombant en 2011. Cette convention contient une clause de majoration du taux d'intérêt en cas de non-respect des engagements pris par votre société dans le contrat au titre du développement en France des systèmes et technologies des véhicules propres, de la mise en place d'une relation partenariale avec les fournisseurs et de l'affectation des résultats de l'entreprise au renforcement de ses fonds propres et aux investissements.

Lors de ses séances des 10 avril et 6 mai 2009, votre Conseil d'administration a amendé cette convention de prêt afin de se conformer aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009 relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

##### Nature et objet

Convention de prêt.



**Modalités**

Votre Conseil d'administration, lors de sa séance du 10 décembre 2009, a autorisé la signature d'un contrat de prêt de 100 000 000 euros à un taux pouvant être compris entre 3,75 % et 5 % pour une durée de 10 ans. Ce prêt, qui a été consenti par l'État dans le cadre d'un appel à projet « prêt véhicules décarbonés », s'inscrit dans le cadre du programme d'investissements de votre société ayant pour objet la production d'une gamme de véhicules électriques.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

**1. AVEC LA SOCIÉTÉ COGERA**

### Convention de crédit entre votre société et la société Cogera

Une convention de crédit a été conclue entre votre société et la société Cogera, filiale de RCI Banque (contrôlée par votre société), ayant pour objet

d'octroyer à la société Cogera un crédit de 450 000 000 euros affecté au refinancement par Cogera de ses activités bancaires, en vue de permettre à RCI Banque de diminuer son ratio « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière, calculé sur une base consolidée. Au titre de l'exercice 2009, le montant des intérêts relatifs à cette convention s'est élevé à 8 525 187 euros.

**2. AVEC LA SOCIÉTÉ RENAULT S.A.S.****a. Conventions de délégations**

Des conventions de délégations ont été conclues entre votre société et la société Renault s.a.s. dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis au titre de la participation à l'effort de construction (le « 1 % construction ») ayant notamment pour objet de renforcer la liquidité de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux actuels le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020.

**b. Contrats de prestations de services**

Votre société a signé un contrat avec la société Renault s.a.s. en vertu duquel celle-ci effectuera un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Au titre de l'exercice 2009, le montant facturé par la société Renault s.a.s. relatif à ces prestations s'est élevé à 3 908 528 euros.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 8 mars 2010

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit



Thierry Benoît



Pascale Chastaing-Doblin



Jean-François Bélorgey



Aymeric de la Morandière

## 7.4 LES COMPTES SOCIAUX

### 7.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

#### COMPTES DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
Produits d'exploitation		
Charges d'exploitation	(25)	(26)
Dotations et reprises aux provisions	(5)	(5)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(30)</b>	<b>(31)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachées	334	875
Dotations et reprises aux provisions		4
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)</b>	<b>334</b>	<b>879</b>
Différences positives de change		249
Différences négatives de change	(869)	(400)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	827	(955)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)</b>	<b>(42)</b>	<b>(1 106)</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	2	3
Intérêts versés et autres charges assimilées	(365)	(341)
Reprises de provisions et transferts de charges	326	1
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	(6)	17
Dotations aux amortissements et provisions	(11)	(462)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)</b>	<b>(54)</b>	<b>(782)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>238</b>	<b>(1 009)</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>208</b>	<b>(1 040)</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>112</b>	
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>(363)</b>	
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 5)</b>	<b>(251)</b>	
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 6)</b>	<b>92</b>	<b>177</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>49</b>	<b>(863)</b>

### BILAN

	2009			2008
<b>ACTIF</b> (en millions d'euros)	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
Participations évaluées par équivalence (note 7)	8 373		8 373	7 459
Participation dans NISSAN MOTOR (note 7)	6 427	14	6 413	6 413
Autres participations et autres immobilisations financières (note 7)	0		0	66
Prêts et créances rattachées à des participations (note 8)	11 908	14	11 894	11 787
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>26 708</b>	<b>28</b>	<b>26 680</b>	<b>25 725</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>26 708</b>	<b>28</b>	<b>26 680</b>	<b>25 725</b>
<b>CRÉANCES</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>18</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 9)</b>	<b>230</b>	<b>151</b>	<b>79</b>	<b>88</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 10)</b>	<b>177</b>		<b>177</b>	<b>363</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 134</b>	<b>179</b>	<b>26 955</b>	<b>26 196</b>

	2009	2008
<b>PASSIF</b> (en millions d'euros)		
Capital	1 086	1 086
Primes d'émission	4 425	4 424
Écart de réévaluation	9	9
Écart d'équivalence	2 557	3 798
Réserves légales et réglementées	108	108
Report à nouveau	6 302	7 166
Résultat de l'exercice	49	(863)
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 11)</b>	<b>14 536</b>	<b>15 728</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 12)</b>	<b>129</b>	<b>130</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 13)</b>	<b>167</b>	<b>996</b>
Emprunts obligataires	4 131	4 761
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 258	1 463
Emprunts et dettes financières divers	6 660	3 040
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 14)</b>	<b>12 049</b>	<b>9 264</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 15)</b>	<b>57</b>	<b>4</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 16)</b>	<b>17</b>	<b>74</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>26 955</b>	<b>26 196</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2009	2008
Capacité d'autofinancement (note 20)	(823)	554
Variation du besoin en fonds de roulement	73	(49)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>(750)</b>	<b>505</b>
Augmentation du capital de Renault s.a.s.	(2 155)	
Diminution/(augmentation) nette des autres participations		231
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(110)	(2 143)
Diminution/(augmentation) nette des VMP	127	(31)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 138)</b>	<b>(1 943)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	750	682
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 261)	(435)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	3 444	2 222
Dividendes versés aux actionnaires		(1 049)
Primes de remboursement sur emprunts obligataires	(8)	(19)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>2 925</b>	<b>1 401</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>(38)</b>	<b>(1)</b>
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	37	(37)
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>(1)</b>	<b>(38)</b>

## 7.4.2 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### 7.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises applicables aux comptes annuels individuels.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

#### A - Participations

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;

- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé à compenser les pertes. Lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en prenant en compte les perspectives de rentabilité, le débouché commercial et la quote-part d'actif net.

#### B - Prêts et créances rattachées à des participations

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constituée dès lors qu'il existe une probabilité de non-recouvrement de ces prêts.

#### C - Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions auto détenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Conformément à l'avis du CNC n° 2008-17 en date du 6 novembre 2008, ces dernières sont valorisées à leur coût d'entrée. La valorisation des actions acquises antérieurement à l'avis du CNC n'a pas évolué depuis sa date d'approbation.

#### **D - Frais et primes sur emprunts**

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

#### **E - Conversion des dettes et créances en devises étrangères**

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes déterminées de la façon suivante :
  - détermination d'une position de change devise par devise et échéance par échéance constituée des éléments de bilan libellés en devises étrangères et des dérivés souscrits en couverture du risque de change,
  - compensation des gains et des pertes de change latents devise par devise et échéance par échéance,
  - comptabilisation des pertes de changes latentes résiduelles par devise et par échéance.

#### **F - Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable à la date de clôture. Un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

#### **G - Instruments dérivés**

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture. La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan des comptes sociaux.

#### **H - Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'elles se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

### **7.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS**

Les produits des titres et créances rattachées s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.		418
Autres dividendes reçus		5
Intérêts des prêts	334	452
Dotations et reprises de provisions liées aux participations		4
<b>TOTAL</b>	<b>334</b>	<b>879</b>

Le détail du poste d'intérêts des prêts s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
<b>Intérêts des prêts</b>		
Renault s.a.s.	231	209
SNC Renault Douai	13	17
SNC Renault Cléon	12	23
Cogera	9	23
SNC Renault Sandouville	9	19
Maubeuge construction automobile	9	16
Pôles RRG	8	21
SNC Renault Flins	7	14
Renault finance	6	46
Auto Châssis International	6	11
SOVAB	5	9
ACI Villeurbanne	3	5
Renault Brussel	3	4
SIMCRA	1	3
SIRHA	1	2
Société de transmissions automatiques	1	1
TEI	1	1
Renault Ireland	1	1
Fonderie de Normandie	1	1
RRG SAAR	1	
RRG Berlin	1	
Cofal		6
Emboutissage tôlerie Gennevilliers (ETG)		5
RDIC		3
SCI du Plateau de Guyancourt		2
Société nouvelle de roulements		1
Renault UK		1
Renault Wien		1
Renault Amsterdam		1
Renault Formule 1		1
Reagroup Estate Polska		1
Renault Sport		1
Société Câblage de l'Oise		1
Autres	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>334</b>	<b>452</b>

### 7.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA au titre de la couverture de l'actif net de Nissan. Ces opérations sont qualifiées de couverture dans les comptes consolidés uniquement. À ce titre, les opérations de change réalisées sur la couverture Nissan sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2009 se décompose comme suit :

- une perte de change de 10 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2004 pour un nominal de 25 milliards de yens ;
- une perte de change de 858 millions d'euros (927 millions d'euros de charges et 69 millions d'euros de produits) sur les ventes à terme dénouées au cours de l'exercice. Cette perte de change était provisionnée sur l'exercice précédent (cf. paragraphe ci-dessous) ;
- une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 129 millions d'euros et une reprise de provision pour un montant de 955 millions d'euros au titre de 2008 dont 709 millions relatifs aux ventes et achats à terme en yens non dénoués à la clôture.

Le résultat de change de 2008 comprenait une perte de change nette de 150 millions d'euros incluant :

- un gain de change de 77 millions d'euros suite aux remboursements d'emprunts d'une valeur de 487 millions d'euros ;
- une perte nette de change de 227 millions d'euros relative aux dénouements des ventes à terme (385 millions de charges et 158 millions d'euros de produits) ainsi qu'une provision pour perte de change de 955 millions d'euros.

L'évolution de la couverture de l'actif net Nissan est donnée dans la note 18.a.

### 7.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2009, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 54 millions d'euros de perte (782 millions d'euros de perte en 2008) comprennent les intérêts nets versés sur les emprunts obligataires de Renault après *swaps* pour 365 millions d'euros et une reprise de provision pour dépréciation des actions propres de 310 millions d'euros correspondant aux actions propres cédées au cours de l'exercice. Une provision pour dépréciation des actions propres de 460 millions d'euros avait été comptabilisée au titre de l'exercice 2008.

Le résultat de cession des valeurs mobilières de placement correspond à une moins-value de cession de 6 millions d'euros.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/emprunts obligataires (*)	(105)	(180)
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/emprunts auprès des établissements de crédit	(57)	(26)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(33)	(86)
Intérêts courus sur titres participatifs	(16)	(17)
Intérêts courus sur emprunt d'État	(124)	
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(30)	(32)
<b>TOTAL</b>	<b>(365)</b>	<b>(341)</b>

(\*) Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 217 millions d'euros (334 millions d'euros en 2008), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 112 millions d'euros (154 millions d'euros en 2008).

En 2009, les 105 millions d'euros d'intérêts reçus ou payés sont principalement composés de :

- 26 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 24/05/2006 ;
- 22 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 26/06/2002 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 16/04/2007 ;
- 10 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 28/05/2003.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 62 millions d'euros à recevoir, 125 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 63 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

En 2008, les 180 millions d'intérêts à verser ou payés après *swaps* comprenaient 73 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 26 juin 2002.

### 7.4.2.5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel d'un montant de 251 millions d'euros correspond à la moins-value de cession sur 3 754 650 actions propres cédées sur l'exercice. Par ailleurs, ces titres ont fait l'objet d'une reprise de provision pour 297 millions d'euros sur les 310 millions d'euros inscrits dans la note 4 « Autres produits et charges financiers ».

### 7.4.2.6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de Groupe sous lequel la Société est imposée en France à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à Renault SA le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par la tête de Groupe. Lorsque le résultat des filiales redevient bénéficiaire, la société mère constate un complément d'impôt lié au fait qu'elle a déjà utilisé les pertes fiscales de ses filiales lorsque celles-ci étaient déficitaires. La société mère n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Le produit d'impôt 2009 s'élève à 92 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale. Le montant du déficit de l'intégration fiscale du Groupe s'élève à 7 235 millions d'euros, soit une augmentation de 1 808 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔT			RÉSULTAT NET		
		THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT DÛ NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	(43)	36		26	62	(105)	(105)
Intégration fiscale					(154)		154
<b>TOTAL</b>	<b>(43)</b>	<b>36</b>		<b>26</b>	<b>(92)</b>	<b>(105)</b>	<b>49</b>



La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009		2008		VARIATIONS	
	ACTIF <sup>(1)</sup>	PASSIF <sup>(2)</sup>	ACTIF <sup>(1)</sup>	PASSIF <sup>(2)</sup>	ACTIF	PASSIF
<b>Charges non déductibles temporairement</b>						
Provisions pour risques et charges	57		342		(285)	
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b>	56	45	24	349	32	(304)
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>366</b>	<b>349</b>	<b>(253)</b>	<b>(304)</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

## 7.4.2.7 PARTICIPATIONS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	VARIATION DE L'EXERCICE	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Participations évaluées par équivalence	7 459	914	8 373
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 413		6 413
Autres participations et immobilisations financières	363	(363)	
Provisions dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(297)	297	
<b>TOTAL</b>	<b>13 938</b>	<b>848</b>	<b>14 786</b>

■ La diminution annuelle des titres évalués par équivalence de 1 241 millions d'euros est inscrite en contrepartie des capitaux propres (voir note 11). Aucune cession ou prise de participation n'a été constatée sur l'année 2009.

■ La valeur brute des titres Renault s.a.s. chez Renault SA a augmenté de 2 155 millions d'euros suite à l'augmentation des capitaux propres de Renault s.a.s.

■ Renault SA a procédé à la cession de 3 754 650 titres auto détenus pour 363 millions d'euros. Une reprise de provision pour dépréciation a été réalisée pour un montant de 297 millions d'euros.

## 7.4.2.8 PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Avances capitalisables	5			5
Dividendes à recevoir	3		(3)	0
Prêts	11 793	2 575	(2 465)	11 903
<b>TOTAL VALEURS BRUTES <sup>(1)</sup></b>	<b>11 801</b>	<b>2 575</b>	<b>(2 468)</b>	<b>11 908</b>
Provisions pour dépréciation	(14)			(14)
<b>TOTAL NET</b>	<b>11 787</b>	<b>2 575</b>	<b>(2 468)</b>	<b>11 894</b>
(1) Dont part à moins d'un an	11 706	2 575	(2 461)	11 820
Dont part à plus d'un an	95		(7)	88

Les prêts comprennent :

■ 2 655 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (238 millions d'euros en 2008) ;

■ 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2008) ;

■ 9 223 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (11 530 millions d'euros en 2008).

# 7 LES COMPTES

## LES COMPTES SOCIAUX

La gestion de trésorerie du Groupe a été réorganisée en 2008. La centralisation de trésorerie euro est désormais réalisée par Renault SA via

des comptes pivots avec les filiales qui sont centralisés auprès de banques externes.

Le détail du poste « prêts » (11 903 millions d'euros) s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2009</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>VARIATION + 2009/2008</b>	<b>VARIATION - 2009/2008</b>
Renault s.a.s.	6 165	7 751		(1 586)
Renault Finance	2 655	238	2 417	
Cogéra	450	450		
SNC Renault Douai	433	432	1	
SNC Renault Cléon	404	481		(77)
Maubeuge Construction Automobile	288	364		(76)
SNC Renault Sandouville	280	364		(84)
SNC Renault Flins	231	303		(72)
SOVAB	221	201	20	
ACI Villeurbanne	126	115	11	
RRG France et ex-Filiales Commerciales Françaises	95	265		(170)
Auto Chassis International	93	204		(111)
Renault Brussels	60	65		(5)
SIMCRA	55	64		(9)
RRG Allemagne	45	2	45	(2)
SIRHA	43	50		(7)
Fonderie de Normandie	31	23	8	
Renault Italia spa	31	6	25	
Renault s.a.s.	25	25		
Renault Industrie Belgique	23	7	16	
Renault Irlande	22	19	3	
TEI	18	22		(4)
Société de Transmissions Automatiques	11	27		(16)
Renault Sport	11	26		(15)
Renault Alpine	11	12		(1)
Emboutissage Tôlerie Gennevilliers	8	8		
IDVU	8	0	8	
Valin et GIE TA 96	7	8		(1)
SRAC (chine) usd	7	7		
RRG Warszawa	7		7	
IDVE	7		7	
Française de Mécanique	6	6		
SAGA	6	5	1	
Reagroup Estate Deutschland	4	4		
Renault Wien	3	18		(15)
RNBV	3		3	
SCI Parc industriel Le Mans	1	3		(2)
Société Câblage de l'Oise	1	1		
COFAL		131		(131)
Renault Nissan Deutsche AG		31		(31)
Renault Amsterdam		12		(12)
Immo Réa Polska		10		(10)
Renault Mexico		10		(10)
Car life		8		(8)
Renault Luxembourg		7		(7)
Somac		2		(2)
Auto Veeneman		1		(1)
Autres	8	4	4	
<b>TOTAL</b>	<b>11 903</b>	<b>11 793</b>	<b>2 575</b>	<b>(2 465)</b>

### 7.4.2.9 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto détenus pour 230 millions d'euros dépréciés à hauteur de 151 millions d'euros.

La variation des titres auto détenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS	CESSION	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	5 019 048	10 000	485 323	4 523 725
Montant en millions d'euros	251		(21)	230
Provision pour dépréciation	(163)		12	(151)
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>		<b>(9)</b>	<b>79</b>

Renault SA a procédé à la cession de 485 323 actions auto détenues pour 21 millions d'euros. Une reprise de provision pour dépréciation a été réalisée pour un montant de 12 millions d'euros.

En 2008, les valeurs mobilières de placement comprenaient les titres de Renault SA auto détenus pour 251 millions d'euros dépréciés à hauteur de 163 millions d'euros.

### 7.4.2.10 AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- d'une soulte versée à hauteur de 21 millions d'euros contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2008. Dans le cadre de l'opération de financement des prêts 1 % logement mise en place en 2004, un emprunt d'une valeur nominale de 112 millions d'euros a été contracté au taux variable Euribor 6 mois + 0,67 %, à échéance du 31 décembre 2019. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux le ramenant ainsi à un taux fixe d'environ 0,13 %, et générant par ailleurs le versement par Renault SA d'une soulte de 33 millions d'euros représentative du différentiel d'intérêt actualisé enregistré sur la durée de l'opération. Cette soulte est amortie sur la durée de l'emprunt (15 ans) et selon le rythme des intérêts payés sur la dette ;
- de frais d'émission pour un montant de 7 millions d'euros dont 4 millions d'euros concernant l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009 d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros ;

- de primes de remboursement pour un montant de 16 millions d'euros dont 12 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis le 16 avril 2008 d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros et 4 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009 d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros ;
- d'écarts de conversion actif pour un montant de 132 millions d'euros essentiellement dus aux pertes de change latentes provisionnées sur emprunts émis ou swappés en yens couvrant partiellement notre investissement dans Nissan.

### 7.4.2.11 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2008	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2009	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 086					1 086
Prime d'émission	4 424				1	4 425
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	3 798				(1 241)	2 557
Réserves légale et réglementées	108					108
Report à nouveau	7 166	(863)			(1)	6 302
Résultat de l'exercice	(863)	863		49		49
<b>TOTAL</b>	<b>15 728</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>(1 241)</b>	<b>14 536</b>

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 2 675 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Les 10 000 levées d'options de souscription d'actions ont augmenté la prime d'émission de 1 million d'euros et impacté le report à nouveau de 1 million d'euros.

Le montant des réserves affectées à la contrepartie de la valeur des actions propres s'élève à 230 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	42 759 571	15,01 %	42 759 571	17,99 %
Salariés	9 529 250	3,34 %	9 529 250	4,01 %
Auto-contrôle	4 523 725	1,59 %		
Nissan	42 740 568	15,00 %		
Autres	185 384 004	65,06 %	185 384 004	78,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100 %</b>	<b>237 672 825</b>	<b>100 %</b>

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

### 7.4.2.12 TITRES PARTICIPATIFS

Les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, sont remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Renault SA a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros l'unité représentant une prime de 21 % par rapport au cours du titre. Cette opération s'est traduite par une moins-value de 343 millions d'euros.

Au 31 décembre 2009, il reste sur le marché 797 659 titres valorisés au coût moyen pondéré de 158,93 euros, soit un total de 129 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 290 euros au 31 décembre 2009 (236 euros au 31 décembre 2008).

La rémunération 2009 de 16 millions d'euros (17 millions d'euros en 2008) figure dans les charges d'intérêts.

### 7.4.2.13 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2008	DOTATION	REPRISE	2009
Sirha 1 % Logement	18		(2)	16
Chine SRAC SANJIANG	22			22
Pertes de change	956	129	(956)	129
<b>TOTAL</b>	<b>996</b>	<b>129</b>	<b>(958)</b>	<b>167</b>
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>22</i>			<i>22</i>
<i>Dont part à plus d'un an</i>	<i>974</i>	<i>129</i>	<i>(958)</i>	<i>145</i>

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

### 7.4.2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

#### A - Emprunts obligataires

Sur l'année 2009, les principales évolutions sont :

- l'émission du 13 octobre 2009 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros au taux fixe de 6 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 26 février 2004, d'une durée de 5 ans pour 10 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 0,88 % et swappé au taux variable Euribor 6 mois + 0,54 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 14 avril 2004, d'une durée de 5 ans pour 10 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 0,80 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,54 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 27 avril 2004, d'une durée de 5 ans pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,11 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 27 avril 2004, d'une durée de 5 ans pour 50 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 0,45 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 26 juin 2002, d'une durée de 7 ans pour 1 milliard d'euros au taux fixe de 6,125 % et swappé en deux tranches de 500 millions d'euros le 18 juin 2004 au taux variable Euribor 3 mois + 2,186 % et au taux variable Euribor 3 mois + 2,3175 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 15 décembre 2004, d'une durée de 5 ans pour 25 milliards de yens au taux fixe de 0,98 %.

## Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2003	813	772				41	
2004	50		50				
2005	263	188		75			
2006	903		375		500	28	
2007	599	15		522		52	10
2008	728		338		390		
2009	750					750	
Intérêts courus	25	25					
<b>TOTAL</b>	<b>4 131</b>	<b>1 000</b>	<b>763</b>	<b>597</b>	<b>890</b>	<b>871</b>	<b>10</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2008						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2002	1 000	1 000					
2003	855		814				41
2004	326	276		50			
2005	277		198		79		
2006	924			396		500	28
2007	603		16		524		63
2008	752			357		395	
Intérêts courus	24	24					
<b>TOTAL</b>	<b>4 761</b>	<b>1 300</b>	<b>1 028</b>	<b>803</b>	<b>603</b>	<b>895</b>	<b>132</b>

## Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009		31 DÉCEMBRE 2008	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		3 001	2 248	3 362
Yen		1 130	1 883	1 399
<b>TOTAL</b>		<b>4 131</b>	<b>4 131</b>	<b>4 761</b>

## Ventilation par taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	2 865	2 409
Taux variable	1 266	2 352
<b>TOTAL</b>	<b>4 131</b>	<b>4 761</b>

## B - Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élevaient à 1 258 millions d'euros au 31 décembre 2009 (1 463 millions d'euros au 31 décembre 2008).

Sur l'année 2009, les principales évolutions sont :

- l'émission du 31 mars 2009 d'un emprunt souscrit auprès de la Banque européenne d'investissement d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 400 millions d'euros au taux fixe de 4,397 % ;

- le remboursement de l'emprunt Schuldschein du 26 mars 2004, d'une durée de 5 ans pour 80 millions de dollars australiens au taux variable 6 mois AUD-BBR-BBSW + 0,34 % et swappé au taux variable Euribor 6 mois + 0,54 % ;
- le remboursement de l'emprunt Schuldschein du 19 avril 2004, d'une durée de 5 ans et 6 mois pour 50 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois + 0,51 %.

# 7

## LES COMPTES

### LES COMPTES SOCIAUX

En 2009, la Banque européenne d'investissement a accordé un prêt de 400 millions d'euros d'une durée de 4 ans destiné à aider le Groupe dans sa transition vers des technologies plus propres et plus économes en carburant.

Les tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance était à plus d'un an ont été remboursés en avril 2009. Leur montant au 31 décembre 2008 s'élevait à 475 millions d'euros.

#### Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2004	69	5	8	10	4	5	37
2005							
2006							
2008	766	196	75	50	178	225	42
2009	400					400	
Intérêts courus	23	23					
<b>TOTAL</b>	<b>1 258</b>	<b>224</b>	<b>83</b>	<b>60</b>	<b>182</b>	<b>630</b>	<b>79</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2008						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2004	173	105	5	8	10	4	41
2005							
2006							
2007							
2008	1 244	475	199	75	50	178	267
Intérêts courus	46	46					
<b>TOTAL</b>	<b>1 463</b>	<b>626</b>	<b>204</b>	<b>83</b>	<b>60</b>	<b>182</b>	<b>308</b>

#### Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009		31 DÉCEMBRE 2008	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	1 212	1 212	1 365	1 413
Yen	46	46	49	49
Autres devises			49	1
<b>TOTAL</b>	<b>1 258</b>	<b>1 258</b>	<b>1 463</b>	<b>1 463</b>

#### Ventilation par taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	570	649
Taux variable	688	814
<b>TOTAL</b>	<b>1 258</b>	<b>1 463</b>

#### C - Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 6 660 millions d'euros au 31 décembre 2009 (3 040 millions au 31 décembre 2008). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 697 millions d'euros ;

- d'un prêt de 3 milliards d'euros accordé par l'État français.

En 2009, Renault SA s'est vu accorder un prêt de 3 milliards d'euros par l'État français. La durée du prêt est de 5 ans remboursable au terme en 2014. À compter de 2011, Renault SA sera autorisée à rembourser tout ou partie du prêt.

Le taux d'intérêt applicable est composé d'une partie fixe de 6 % par an et d'une partie variable indexée sur le taux de marge opérationnelle du Groupe, le tout évoluant entre un taux « plancher » (6 %) et un taux « plafond » (9 %).

Le prêt de l'État français contient une clause de majoration du taux d'intérêt en cas de non-respect des engagements pris par Renault dans le contrat au titre du développement en France des systèmes et technologies des véhicules propres, de la mise en place d'une relation partenariale avec les fournisseurs et de l'affectation des résultats de l'entreprise au renforcement des fonds propres et aux investissements. Le contrat de prêt comporte des clauses de déchéance du terme standards (défaillance de remboursement, déclarations erronées, non-respect des obligations au titre du contrat, procédure collective...) ainsi que la possibilité pour le prêteur de demander le remboursement du prêt dans un délai de 3 mois en cas de prise de contrôle directe ou indirecte de plus de 50 % du capital ou des droits de vote de la Société sans accord préalable.

(en millions d'euros)	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Renault Espana sa	1 108	297	811
SI Epone	566	488	78
Renault Finance	285	140	145
RDIC	222	238	(16)
Renault Deutschland AG	136		136
SCIA (ex SIAM)	131	145	(14)
Renault Belgique Luxembourg	113	62	51
Renault Nederland	69	62	7
SIRHA	45	44	1
SCI Plateau de Guyancourt	15	88	(73)
SICOFRAM	13	181	(168)
FM		155	(155)
Autres emprunts auprès des filiales	136	122	14
Billets de trésorerie	697	1 018	(321)
Emprunt souscrit auprès de l'État	3 124		3 124
<b>TOTAL</b>	<b>6 660</b>	<b>3 040</b>	<b>3 620</b>

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

### D - Risque de liquidité

La branche Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou financements bancaires.

Les financements court terme sont sécurisés par des accords de crédit confirmés (voir note 19). La documentation de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause le maintien du crédit en raison de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratio financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles et des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, des perspectives de renouvellement des financements court terme, mais aussi de l'octroi par l'État d'un prêt à cinq ans, à conditions préférentielles, à hauteur de 3 milliards d'euros pour l'Automobile. Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

### 7.4.2.15 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	VARIATION 2009/2008
Dettes fiscales	57	4	53
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>53</b>

La variation de 53 millions d'euros sur le poste autres dettes comprend une augmentation de la dette au titre de l'impôt pour 11 millions d'euros et une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales de 42 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

### 7.4.2.16 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 12 millions d'euros. Ces emprunts ont été souscrits dans le cadre de la couverture de l'actif net de Nissan.

### 7.4.2.7 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont intégrées globalement dans les comptes consolidés du Groupe.



### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2009		2008	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	334	332	452	443
Intérêts versés et autres charges assimilées	(365)	(39)	(341)	(100)
Reprises de provisions et transferts de charges	1 282		13	

### BILAN

(en millions d'euros)	2009		2008	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 903	11 858	11 793	11 709
Créances	3		18	
Disponibilités	16		2	
Emprunts et dettes financières diverses	6 660	2 791	3 040	2 971
Autres dettes	57		4	

## 7.4.2.18 INSTRUMENTS FINANCIERS

### A - Instruments de gestion du risque de taux et de change

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2009	AU 31 DÉCEMBRE 2008
<b>RISQUES DE CHANGE :</b>		
<b>Swaps de devises</b>		
Achats	752	1 159
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>		365
Ventes	750	1 107
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>		357
<b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b>		
Achats	283	4 522
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	283	4 522
Ventes	284	5 225
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	284	5 225
<b>RISQUES DE TAUX :</b>		
<b>Swaps de taux</b>	1 401	2 428
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	1 292	2 312

Les opérations de gestion du risque de change comprennent pour l'essentiel des opérations de *swaps* de devises portant sur le yen pour, respectivement, un montant total nominal de 1 925 millions d'euros (256 milliards de yens) au 31 décembre 2009 et 3 990 millions d'euros (503 milliards de yens) au 31 décembre 2008 visant à couvrir partiellement l'actif net de Nissan en yens détenu par Renault.

Ces opérations se composent d'emprunts émis directement en yens pour 156 milliards de yens (1 173 millions d'euros) et d'un emprunt en euros swappé en yens pour 100 milliards de yens (752 millions d'euros).

En outre, Renault SA réalise des ventes à terme dans le cadre de la couverture de prêts aux filiales libellés en devises dont l'impact est non significatif.

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées de 1 mois à 7 ans.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés. Ses interventions sur les marchés d'instruments financiers à terme sont principalement réalisées avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

## B - Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivants :

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2009		AU 31 DÉCEMBRE 2008	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>				
Autres immobilisations financières brutes <sup>(1)</sup>			363	70
Valeurs mobilières de placement brutes <sup>(1)</sup>	230	164	252	93
Prêts	11 903	11 912	11 793	11 795
Trésorerie	16	16	2	2
<b>PASSIFS</b>				
Titres participatifs	129	231	130	188
Emprunts obligataires	4 131	4 258	4 761	4 537
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	7 918	8 133	4 503	4 363

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

## C - Juste valeur estimée des instruments hors bilan

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2009		AU 31 DÉCEMBRE 2008	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	324	(326)	4 548	5 252
Dont opérations avec Renault Finance	324	(326)	4 548	5 252
Swaps de devises	783	(761)	833	850
Dont opérations avec Renault Finance				
Swaps de taux	103	(3)	99	9
Dont opérations avec Renault Finance	88		99	6

### Hypothèses et méthodes retenues

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments.

Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de chaque exercice, et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

#### ■ actifs financiers :

- **valeurs mobilières** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,

- **prêts et créances rattachées à des participations** : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault SA au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;
- **passifs** : la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault SA au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. La juste valeur des titres participatifs est estimée sur la base de la valeur boursière à la clôture de l'exercice ;
- **instruments de change hors bilan** : la juste valeur des contrats à terme est estimée à partir des conditions du marché. La juste valeur des swaps de devises est déterminée en actualisant les flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché respectivement au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008 pour les durées résiduelles des contrats ;
- **instruments de taux hors bilan** : la juste valeur des swaps de taux représente ce que Renault SA recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants et la qualité de la contrepartie de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008.

### 7.4.2.19 ENGAGEMENTS DONNES ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2009		2008	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	4 250	180	3 904	202
<b>TOTAL</b>	<b>4 250</b>	<b>180</b>	<b>3 904</b>	<b>202</b>
<b>Engagements donnés</b>				
Avais, cautions et garanties	465	450	451	450
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	100	100	119	119
<b>TOTAL</b>	<b>565</b>	<b>550</b>	<b>570</b>	<b>569</b>
<b>Engagements financiers</b>				
Ventes à terme de devises	284	284	5 225	5 225
Achats à terme de devises	283	283	4 522	4 522
Swap de devises : prêt	750		1 107	357
Swap de devises : emprunt	752		1 159	365
Swap de taux	1 401	1 291	2 428	2 312

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a accordé à COGERA (filiale détenue à 100 % par RCI Banque) une ligne de crédit de 450 millions d'euros à compter de décembre 2004. Afin de respecter les conditions posées par la Commission Bancaire, le recours de Renault SA est limité aux seuls remboursements effectués par les entités de Renault Retail Group à COGERA, au titre des financements de stocks qui leur sont octroyés par COGERA. Également, pour garantir le paiement par les entités de Renault Retail Group à COGERA des créances résultant desdits financements, la créance de Renault SA au titre de la ligne de crédit est nantie au profit de COGERA. Le montant de ce nantissement est de 450 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de swaps réalisées par Renault SA sont décrites ci-dessus (note 18. A - Instruments de gestion du risque de taux et de change).

### 7.4.2.20 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008
Résultat net	49	(863)
Dotations aux amortissements charges à répartir	9	8
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(829)	942
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(310)	467
Moins-value de cession actions propres	258	
<b>TOTAL</b>	<b>(823)</b>	<b>554</b>

### 7.4.2.21 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

### 7.4.2.22 JETONS DE PRÉSENCE VERSES AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 571 336 euros en 2009 (557 475 euros en 2008) dont 38 795 euros pour les fonctions de Présidents (56 000 euros en 2008).

### 7.4.2.23 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS** (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	534	3 289	100,00	7 609
Dacia <sup>(2)</sup>	600	97	99,31	758
Nissan Motor Co. Ltd. <sup>(1)</sup>	4 550	19 713	44,33	
Sofasa <sup>(2)</sup>	1	92	23,71	6
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>8 373</b>

(1) Converti au cours de 133,16 yens pour un euro. (Capitaux propres consolidés en Japanese GAAP).

(2) Les cours de conversion retenus pour Dacia et Sofasa sont respectivement 4,2363 lei roumain et 2 942 peso colombien pour un euro.

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS** (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/2009	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2009
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	6 190	27 073	(1 551)	
Dacia <sup>(3)</sup>		2 170	54	
Nissan Motor Co. Ltd. <sup>(4)</sup>		55 087	(1 818)	
Sofasa <sup>(3)</sup>		271	(19)	

(3) Les cours de conversion moyens pour Dacia et Sofasa sont respectivement 4,2396 lei roumain et 2 988 peso colombien pour un euro

(4) Convertis au cours moyen de 130,23 yens pour un euro.

**MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION**

Aucune prise de participation n'est intervenue sur l'exercice 2009.

# 8.



# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 8.

<b>8.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>296</b>	<b>8.4 TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>306</b>
		8.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	306
<b>8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2007 ET 2008</b>	<b>297</b>	8.4.2 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : tableau de correspondance 2009	308
8.2.1 Pour l'exercice 2007	297		
8.2.2 Pour l'exercice 2008	297		
<b>8.3 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>298</b>		
8.3.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2009 »	298		
8.3.2 Indicateurs environnementaux des sites 2009	301		
8.3.3 Indicateurs environnementaux des produits	303		
8.3.4 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur les données environnementales	304		

## 8.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Personne qui assume la responsabilité du Document de référence et du complément d'information :  
**M. Carlos Ghosn, Président-Directeur général.**

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

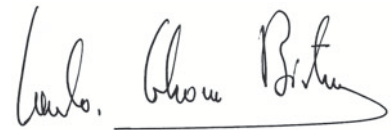
J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, figurant au chapitre 2 du Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007, incorporés par référence dans le chapitre 8.2 du présent Document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes qui contient des observations sur les changements de méthodes intervenus au cours de l'exercice.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009, présentés dans le Document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant au chapitre 7.1 dudit document, qui contient une observation sur les évolutions des règles et méthodes comptables.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 25 mars 2010



Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn



## 8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2007 ET 2008

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence 2009 :

### 8.2.1 POUR L'EXERCICE 2007

---

Le Document de référence de l'exercice 2007 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 11 mars 2008, sous le numéro de dépôt D.08-0103.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 181 à 237, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 180, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 55 à 58, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 8.2.2 POUR L'EXERCICE 2008

---

Le Document de référence de l'exercice 2008 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 11 mars 2009, sous le numéro de dépôt D.09-0113.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 189 à 254, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 190, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 56 à 60, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 8.3 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT

### 8.3.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2009 » ♦

Le reporting des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2009*. La présente note méthodologique explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du Service hygiène, environnement et prévention des risques industriels de Renault.

Les données environnementales des sites du groupe telles qu'elles sont présentées dans la ligne "total" du tableau indicateurs environnementaux des sites 2009 présentés au chapitre 8.3.2 du Document de référence font l'objet d'un contrôle par les Commissaires aux comptes du groupe. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant au chapitre 8.3.4.

#### 8.3.1.1 PÉRIMÈTRE

Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %. La totalité des impacts est attribuée à Renault, à l'exception de la Française de Mécanique (site de Douvrin), filiale commune Renault/PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 30 % en 2009 (contre 25 % en 2008), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2009 ».

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N + 1 :

- le site de Vilvoorde (RIB) est sorti du périmètre en 2009 faute d'activité ;
- l'activité de production d'eau potable et la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif ;
- en raison d'indisponibilité des données environnementales, les sites ayant récemment rejoint le périmètre de consolidation du Groupe n'ont pas été pris en compte dans l'exercice 2009. Il s'agit de la Fonderie de Normandie (FDN) et GAIA.

#### 8.3.1.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNÉES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts de la Direction des supports techniques de la performance (Service hygiène, environnement et prévention des risques industriels, et énergie et fluides) et la Direction de l'ingénierie caisse assemblée peinte. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

#### 8.3.1.3 CONSOMMATION D'EAU ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m<sup>3</sup>.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle).

#### 8.3.1.4 REJETS LIQUIDES

Les données de rejets dans l'eau sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

La règle fixée par le Protocole de *reporting* est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées et est exprimée en kg par jour.

La quantité MO représente le flux journalier moyen de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$MO = (DCO + 2DBO_5)/3.$$

La quantité Métox représente la somme des flux journaliers moyens de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni + Cu)} + 10 \text{ flux (Pb + As)} + 1 \text{ flux (Cr + Zn)} + 50 \text{ flux (Hg + Cd)}.$$

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES, DCO et DBO<sub>5</sub> dont la mesure de flux est exigée par la réglementation.

Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une exigence réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de l'impact de leurs rejets les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre.

Les rejets eaux vannes, non liés à l'activité industrielle, et pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration, ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne environ 30 % des effectifs principalement répartis sur les sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Douvrin (FM), Moscou (Avtoframos), Novo Mesto et Factoria Santa Isabel, soumis à une exigence réglementaire, font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

Pour les sites de Cacia, Choisy-le-Roi, Lardy, Novo Mesto et Ruitz, imposés réglementairement sur les flux, les fréquences de mesures de certains paramètres dans les rejets généraux sont, au plus, de 4 fois par an. L'incertitude sur les rejets de MES et MO est donc plus importante, mais ces sites ont une contribution relativement restreinte aux impacts du Groupe.

En revanche, concernant le site de Casablanca (Somaca), non imposé réglementairement sur les flux, Renault a décidé de mesurer cinq fois par an certains paramètres représentatifs de l'activité du site. L'incertitude sur les rejets de MES, MO et Métox est trop importante pour assurer une bonne fiabilité des indicateurs de rejets. Ce site, contributeur significatif des rejets liquides du Groupe, rejette ses effluents sans prétraitement dans un réseau d'assainissement urbain.

### 8.3.1.5 REJETS ATMOSPHÉRIQUES ♦

**Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils)** comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte ; les émissions correspondantes de COV n'ont pas été estimées à ce jour.

L'indicateur présenté correspond au ratio des émissions de COV par m<sup>2</sup> de surface de véhicule peinte. La donnée consolidée pour le Groupe est équivalente au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

**Les rejets atmosphériques de SO<sub>2</sub> et NOx** comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car non significatives pour le SO<sub>2</sub> et non facilement estimables pour les NOx (méthodologie d'évaluation non fiable).

**Les rejets de Gaz à Effet de Serre (GES)** comptabilisés sont issus d'un inventaire des sources de GES réalisé depuis 2004. Suite à cet inventaire, le protocole de reporting de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;

- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleau sur les véhicules non TCM ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention...).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de reporting, les émissions correspondantes ayant été estimées inférieures au seuil de 10 000 teq CO<sub>2</sub>/an retenu par le groupe Renault :

- climatisation des locaux du site ;
- climatisation des procédés ;
- traitement thermique des organes mécaniques ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de reporting :

- émissions liées au transport sur site (hors chariots utilisant du GPL ou propane ou du gasoil et hors véhicules d'entreprise de Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

En 2009, les émissions indirectes de gaz à effet de serre liés à l'électricité achetée sont incluses. Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des GES indirects liés à l'électricité achetée sont obtenus à partir du mix énergétique de chaque pays et des facteurs d'émission associés à chaque type d'énergie pour le pays considéré. Les facteurs d'émissions pris par défaut sont identiques à ceux utilisés dans l'outil d'analyse du cycle de vie (ACV) du groupe Renault. Des facteurs plus spécifiques peuvent être utilisés sous réserve de justification par le fournisseur local d'électricité.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en Fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NOx et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2009. Seuls les sites ayant un combustible dont les caractéristiques sont très éloignées des facteurs standard ont utilisé une donnée validée par leur fournisseur énergétique (usine de Pitesti, Dacia).

### 8.3.1.6 DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site.

Les déchets non dangereux comprennent les déchets banals et les déchets inertes, ces derniers sont présentés séparément pour une meilleure lisibilité.

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* (catégorie déchets inertes) que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise en charge des travaux.

### 8.3.1.7 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ◆

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI. En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots, ni le carburant consommé par le site (essai moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

### 8.3.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2009

SITE <sup>(1)</sup>	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
			MES (en kg/jour)	MO (en kg/jour)	METOX (en kg/jour)	GES (en teq CO <sub>2</sub> )	COV (en g/m <sup>2</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NOx (en tonnes)	DIND (HORS INERTES) (en tonnes)	INERTES (en tonnes)	DD (en tonnes)	
<b>SITES DE FABRICATION</b>													
ACI Le Mans	1 243,6	P	70,9	66,0	0,9	37 571,6	nc	72,8	42,7	33 338,2	0,0	1 024,7	222 746,1
ACI Pitesti <sup>(2)</sup>	75,0	PB	nc	nc	nc	8 051,2	nc	0,0	1,3	14 109,6	0,0	496,0	34 708,6
ACI Villeurbanne	47,2	U	nc	nc	nc	2 826,5	nc	0,0	2,3	955,0	0,0	155,1	23 679,8
Batilly (SOVAB) <sup>(3)</sup>	178,7	PB	2,2	9,6	0,9	29 673,6	45,9	0,2	26,8	2 582,0	0,0	1 300,5	183 834,6
Bursa <sup>(4)</sup>	486,8	PBU	104,5	51,5	4,6	111 649,3	38,9	0,3	20,4	61 704,6	1 384,0	1 949,8	249 231,3
Busan (RSM)	645,5	PBU	4,2	12,3	0,8	81 188,2	38,8	0,2	28,0	28 930,5	727,8	1 949,1	275 116,2
Cacia <sup>(5)</sup>	72,2	PB	5,1	10,0	0,0	14 528,2	nc	0,0	0,6	3 703,5	0,0	953,1	40 679,5
Casablanca (SOMACA)	186,3	-	163,4	274,8	16,9	26 663,3	110,5	0,2	4,1	10 480,7	144,5	834,6	53 713,7
Choisy-le-Roi <sup>(6)</sup>	17,1	PU	14,5	42,8	0,0	1 569,4	nc	0,0	1,3	2 442,5	77,7	149,8	9 818,8
Cléon <sup>(7)</sup>	1 070,4	PU	28,5	301,0	0,1	27 185,4	nc	0,1	15,0	16 269,6	63,6	4 868,6	239 751,8
Complexe Ayrton Senna	355,2	PU	149,1	537,6	2,3	34 527,6	45,7	0,1	19,0	28 162,2	562,1	2 338,7	171 586,8
Cordoba Fonderie Aluminium	15,2	U	nc	nc	nc	5 087,4	nc	0,0	3,2	273,6	19,5	6 084,4	18 954,9
Dacia Producteur d'Automobiles <sup>(12)</sup>	1 109,4	PU	494,2	1 053,4	2,8	135 351,3	45,4	6,1	52,5	128 660,1	52 462,7	5 326,2	473 289,2
Dieppe	5,2	U	nc	nc	nc	4 558,4	55,0	0,0	3,6	313,2	0,0	199,1	24 286,7
Douai <sup>(8)</sup>	445,0	PB	17,1	27,6	1,5	54 551,6	25,0	0,3	43,0	72 972,7	0,0	1 955,7	286 343,8
Douvrin (FM) <sup>(9)</sup>	220,3	PU	8,7	117,3	0,1	8 678,9	nc	0,0	4,5	7 812,2	0,0	1 081,8	89 036,7
Envigado (Sofasa)	81,3	PU	9,2	48,9	0,6	5 155,7	89,0	0,0	1,4	3 700,6	43,1	132,0	19 203,2
Flins <sup>(10)</sup>	1 251,2	PB	33,6	47,6	0,6	35 545,1	26,3	0,2	24,7	54 483,0	0,0	1 647,1	360 488,1
Los Andes	29,7	U	nc	nc	nc	6 151,3	nc	0,1	1,2	2 250,6	0,0	1 064,5	17 114,0
Maubeuge (MCA)	233,5	PB	5,0	3,3	0,9	28 573,9	26,2	0,4	25,3	28 724,7	108,6	1 764,0	175 970,8
Moscou (AVTOFRAMOS)	234,5	PU	92,9	138,6	0,5	28 445,7	75,0	0,1	8,8	5 022,0	0,0	565,4	84 273,4
Novo Mesto	236,4	PU	77,9	143,6	0,2	70 285,2	43,9	1,5	21,7	50 114,7	0,0	998,3	163 998,3
Palencia <sup>(11)</sup>	496,4	PB	10,8	32,2	1,9	80 431,2	28,8	0,3	39,4	41 774,3	0,0	2 147,6	237 886,4
Ruitz (STA)	22,8	U	2,2	8,5	0,0	5 396,8	nc	0,0	3,9	2 948,4	0,0	494,3	44 493,9
Sandouville <sup>(13)</sup>	298,4	PB	8,0	14,1	1,5	27 165,6	31,2	0,2	22,7	13 239,5	55,3	1 298,8	176 722,2
Santa Isabel Cordoba <sup>(14)</sup>	299,3	PB	nc	9,8	0,0	30 863,3	99,7	0,1	11,3	15 091,3	1 662,0	814,8	92 323,6
Séville	110,4	PU	9,8	82,9	0,1	43 430,3	nc	0,0	5,6	7 332,4	0,0	3 098,5	92 598,6
Tandil	40,8	U	nc	nc	nc	7 332,2	nc	0,0	1,9	4 922,1	0,0	34,4	21 957,1
Valladolid-Carosserie	142,7	PU	5,2	27,5	1,0	34 386,9	nc	0,1	12,9	59 317,7	294,2	597,0	94 781,8
Valladolid-Montage	246,1	PU	11,6	51,3	0,9	43 591,8	36,0	0,2	21,8	1 808,3	227,3	922,6	133 421,4
Valladolid-Moteur <sup>(15)</sup>	130,3	PU	nc	nc	nc	64 862,2	nc	0,0	6,5	18 203,8	26,6	2 559,1	132 151,0
<b>TOTAL SITES DE FABRICATION</b>	<b>10 026,9</b>		<b>1 328,5</b>	<b>3 112,2</b>	<b>39,3</b>	<b>1 095 279,0</b>	<b>41,0</b>	<b>83,7</b>	<b>477,2</b>	<b>721 643,9</b>	<b>57 858,9</b>	<b>48 805,4</b>	<b>4 244 162,3</b>

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques).

nd : non disponible.

Codes Station (moyens de traitement) : P : physico-chimique ; B : biologique ; U : urbaine.

MES : matière en suspension.

MO : matière oxydable.

DCO : Demande chimique en oxygène.

DBO5 : Demande biologique en oxygène à 5 jours.

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1).

GES : gaz à effet de serre.

COV : composé organique volatil.

DinD : déchet industriel non dangereux.

DD : déchet dangereux.

... / ...

SITE <sup>(1)</sup>	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	MES (en kg/jour)	MO (en kg/jour)	METOX (en kg/jour)	GES (en teq CO <sub>2</sub> )	COV (en g/m <sup>3</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NOx (en tonnes)	DIND (HORS INERTES) (en tonnes)	INERTES (en tonnes)	DD (en tonnes)	
<b>SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>													
Aubevoye	39,6	U	nc	nc	nc	7 186,4	nc	0,0	2,4	2 458,9	30,7	137,3	25 293,7
Boulogne-Billancourt Siège Renault	60,2	U	nc	nc	nc	7 627,2	nc	0,0	2,4	625,3	0,0	11,8	45 589,6
Cergy-Pontoise	10,7	U	nc	nc	nc	1 453,0	nc	0,0	0,9	2 054,8	0,0	30,0	22 193,7
Dacia Centre Logistique CKD	13,3	U	nc	nc	nc	2 529,5	nc	0,0	0,9	786,5	0,0	0,0	8 602,9
Giheung (RSM)	61,7	B	0,1	0,4	0,0	15 705,5	nc	0,1	2,4	574,1	48,4	736,2	37 398,7
Grand-Couronne	3,5	U	nc	nc	nc	2 290,9	nc	9,7	3,8	1 558,5	0,0	113,0	9 578,9
Guyancourt (Technocentre)	184,8	U	nc	nc	nc	23 565,5	nc	0,1	9,8	2 384,2	0,0	399,6	135 958,7
Heudebouville (Somac)	0,5	U	nc	nc	nc	225,4	nc	0,0	0,2	140,0	0,0	16,9	1 234,1
Lardy	180,7	U	31,0	38,4	0,1	16 622,7	nc	0,2	6,3	886,8	649,1	483,3	96 656,1
Rueil	21,6	U	nc	nc	nc	3 208,2	nc	0,0	1,2	665,5	1,5	20,1	18 518,6
Saint-André-de-l'Eure	4,8	U	3,4	3,3	0,0	1 276,7	nc	0,0	0,8	934,4	0,0	18,3	7 380,8
Valladolid Direcciones Centrales	36,9	U	nc	nc	nc	8 658,3	nc	0,0	2,3	648,9	151,6	89,1	19 212,0
Villeroy (DLPA)	25,4	U	nc	nc	nc	1 987,2	nc	0,0	1,0	2 859,1	0,0	53,9	17 090,1
Villiers-St-Frédéric	10,9	U	nc	nc	nc	3 042,4	nc	0,0	1,3	243,7	0,0	21,2	15 704,6
<b>TOTAL SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>	<b>654,7</b>		<b>34,5</b>	<b>42,1</b>	<b>0,1</b>	<b>95 379,0</b>	<b>NC</b>	<b>10,2</b>	<b>35,7</b>	<b>16 820,8</b>	<b>881,4</b>	<b>2 130,6</b>	<b>460 412,5</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 681,6</b>		<b>1 363,0</b>	<b>3 154,3</b>	<b>39,4</b>	<b>1 190 657,9</b>	<b>41,0</b>	<b>94,0</b>	<b>512,9</b>	<b>738 464,7</b>	<b>58 740,4</b>	<b>50 936,1</b>	<b>4 704 574,8</b>
<b>LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :</b>													
Dacia Producteur d'eau potable	412,1	-	48,4	1,1	0,1	530,9	nc	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 215,0
Dacia Décharge Davidesti	0,2		0,5	2,2	0,0	9,7	nc	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,0

(1) Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

(2) Les rejets liquides de l'usine ACI Pitesti sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Pitesti (Dacia), ainsi qu'une partie des déchets.

(3) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du Parc industriel fournisseurs (PIF) et de la Compagnie d'affrètement et de transport (CAT) ainsi que les déchets de la PIF.

(4) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc industriel fournisseurs (PIF).

(5) Tous les impacts du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) sont inclus dans les données de l'usine de Cacia.

(6) Les rejets liquides de l'usine de Choisy le Roi incluent les rejets liquides de GAIA.

(7) La consommation d'eau de l'usine de Cléon inclut celle de la Fonderie de Normandie (FDN). Une partie des rejets liquides et la consommation de l'énergie de la Fonderie sont également inclus.

(8) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du Parc industriel fournisseur (PIF) et tous les impacts du Centre livreur expéditeur (CLE).

(9) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2009, elle est de 30 %.

(10) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).

(11) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc industriel fournisseurs (PIF).

(12) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc industriel fournisseur dont ACI Pitesti ainsi que ceux de Dacia Logistique. La quantité de déchets inclut, pour une partie, les déchets générés par l'usine ACI Pitesti (ordures ménagères).

(13) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc industriel fournisseur (PIF).

(14) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides du Compagnie d'affrètement et de transport (CAT), le Centre livreur expéditeur (CLE) et le service de pièces et accessoires (DLPA).

(15) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

### 8.3.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS ♦

#### CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES LES PLUS VENDUS EN EUROPE DES 27 SUR L'ANNÉE 2009

MARQUE REGROUPEE	MODÈLE	E : ESSENCE		CYLINDRÉE	PUISSANCE EN KW	TRANSMISSION	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC*, L/100 KM	ÉMISSIONS CO <sub>2</sub>	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	SIGNATURE
		D : DIESEL	MOTEUR								
Renault	Twingo II	D	1.5 dCi	1 461	47	BVM 5	Euro 4	4,3	113	71,2	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Twingo II	E	1.2	1 149	56	BVM 5	Euro 4	5,1	119	70,3	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Clio III	E85	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Clio III	D	1.5 dCi	1 461	50	BVM 5	Euro 4	4,5	120	70,4	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Clio III	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Modus	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	4,3	114	70,7	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Modus	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	71	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Kangoo	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	5,3	140	71,9	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Kangoo	E	1.6 16v	1 598	78	BVM 5	Euro 4	7,9	191	73,3	-
Renault	Mégane III	E85	1.6 16v	1 598	81	BVM 5	Euro 4	6,8	160	73,6	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Mégane III	D	1.5 dCi	1 461	78	BVM 6	Euro 4	4,5	120	71,8	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Mégane III	E	1.6 16v	1 598	81	BVM 5	Euro 4	6,9	162	73,6	-
Renault	Scénic III	E85	1.6 16v	1 598	81	BVM 5	Euro 4	7,4	174	73,5	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Scénic III	D	1.5 dCi	1 461	78	BVM 6	Euro 4	4,9	130	72,3	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Scénic III	E	1.4 16v	1 397	96	BVM 6	Euro 4	7,3	168	71,9	-
Renault	Koleos	D	2.0 dCi	1 995	110	BVM 6	Euro 4	7,3	191	72	-
Renault	Koleos	E	2.5	2 488	126	BVM 6	Euro 4	9,6	227	73	-
Renault	Laguna III	D	1.5 dCi	1 461	81	BVM 6	Euro 4	4,9	130	71,6	Renault eco <sup>2</sup>
Renault	Laguna III	E	2.0 16v	1 997	103	BVM 6	Euro 4	7,9	185	71	-
Renault	Espace IV	D	2.0 dCi	1 995	96	BVM 6	Euro 4	7,2	190	72,6	-
Renault	Espace IV	E	2,0 t	1 998	125	BVM 6	Euro 4	9,5	224	70,7	-
Dacia	Logan	E85	1.6	1 598	64	BVM 5	Euro 4	7,2	170	72,9	Dacia eco <sup>2</sup>
Dacia	Logan	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	4,6	120	72,8	Dacia eco <sup>2</sup>
Dacia	Logan	E	1.4	1 390	55	BVM 5	Euro 4	18,3	135	72,7	-
Dacia	MCV	E85	1.6 16V	1 598	77	BVM 5	Euro 4	7,6	178	73,9	Dacia eco <sup>2</sup>
Dacia	MCV	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	5,2	137	72,8	Dacia eco <sup>2</sup>
Dacia	MCV	E	1.6	1 598	64	BVM 5	Euro 4	7,6	180	74	-
Dacia	Sandero	D	1.5 dCi	1 461	50	BVM 5	Euro 4	4,5	120	70,7	Dacia eco <sup>2</sup>
Dacia	Sandero	E	1.4	1 390	55	BVM 5	Euro 4	7	165	72,7	-



### 8.3.4 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES ✦

Exercice clos le 31 décembre 2009

À l'attention de la Direction du Plan Environnement, Renault,

En réponse à votre demande et en notre qualité de commissaire aux comptes de la société Renault, nous avons procédé à des contrôles visant à nous permettre d'exprimer l'assurance raisonnable que les données environnementales des sites du groupe Renault relatives à l'exercice 2009, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2009 » présenté au chapitre 8.3.2. (« les Données »), ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Protocole de reporting environnement Établissements Renault 2009 (le « Référentiel »), dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2009 » au chapitre 8.3.1.

Il est de la responsabilité de la direction de Renault, d'établir les données et de rédiger le Référentiel. Ce dernier est consultable par le public sur demande auprès du service « Hygiène Environnement et Prévention des Risques Industriels ».

Il nous appartient, sur la base de nos contrôles, d'exprimer une opinion sur ces Données. Nos contrôles ont été conduits selon la doctrine professionnelle applicable en France et conformément au standard international ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement). Notre indépendance est définie par les textes législatifs et réglementaires ainsi que le code de déontologie de la profession.

#### Nature et étendue des contrôles

Nous avons effectué nos contrôles selon la doctrine professionnelle applicable.

Pour nous permettre d'exprimer notre opinion, nous avons conduit les contrôles suivants :

- nous avons apprécié le Référentiel au regard de sa précision, sa clarté, son objectivité, son exhaustivité et sa pertinence par rapport aux activités du groupe et aux pratiques de reporting du secteur ;
- au niveau du groupe, nous avons mené des entretiens auprès des responsables du reporting des données environnementales. À ce niveau, nous avons :
  - mené une analyse des risques d'anomalie et de la matérialité,
  - évalué l'application du Référentiel, mis en œuvre des procédures analytiques, des tests de cohérence et vérifié la centralisation ainsi que la consolidation des données ;
- nous avons sélectionné un échantillon de quinze sites <sup>(1)</sup> représentatifs des activités et des implantations géographiques, en fonction de

leur contribution aux données et des risques d'anomalie identifiés préalablement :

- les entités sélectionnées représentent en moyenne 66,2 % de la valeur totale des données publiées par Renault. Dans le détail, la contribution pour 2009 représente les pourcentages suivants :

Consommation d'eau	56 %
Rejets aqueux : MES	82 %
Rejets aqueux : MO	79 %
Rejets aqueux : METOX	80 %
Déchets non dangereux (hors inertes)	56 %
Déchets inertes	95 %
Déchets dangereux	47 %
Consommation d'énergie	57 %
Émissions COV	54 %
Émissions GES	48 %
Émissions SO <sub>2</sub>	86 %
Émissions NOx	56 %

- à ce niveau, nous avons vérifié la compréhension et l'application du Référentiel, mené des tests de détail sur la base de sondages consistant à vérifier les formules de calcul telles que prévues par le Référentiel et à rapprocher les données avec les pièces justificatives ;
- nous avons revu la présentation des « Données » dans le document de référence au chapitre 3.3.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces contrôles, aux experts en environnement de nos cabinets, sous la responsabilité de MM. Éric Duvaud pour Ernst & Young Audit et Éric Dugelay pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des contrôles réalisés depuis onze exercices sur les sites significatifs du groupe et des actions menées par Renault pour améliorer la compréhension et l'application du Référentiel par les sites, nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion formulée ci-après.

#### Informations sur le Référentiel

Le Référentiel appelle de notre part le commentaire suivant :

- d'après le Référentiel, la fréquence d'analyse des rejets est fonction des contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault. Pour certains sites, la fréquence d'analyse imposée par la réglementation locale et mise en œuvre dans le cadre du calcul des Données n'apparaît pas suffisante pour assurer une bonne fiabilité des Données « Rejets dans l'eau » (MES, MO et METOX).

(1) Travaux sur site : Aubevoye, Cacia, Choisy, Douai, Flins, Lardy, Ruitz.

Travaux à distance : Bursa, Busan, Complexe Ayrton Senna, Dacia, MCA.

Travaux à distance partiels : ACI Le Mans (Énergie, Air, Rejets aqueux), Cléon (Énergie, Déchets dangereux, Rejets aqueux, Eau), Somaca (Rejets aqueux).

**Opinion**

Nous exprimons une réserve sur les Données suivantes :

- les indicateurs « Rejets dans l'eau » (MES, MO et METOX) présentent une incertitude importante en raison de la contribution significative du site de SOMACA. En effet sur ce site, les données de rejets, bien qu'établies conformément au Référentiel, s'appuient sur un échantillon restreint de cinq mesures présentant en 2009 des résultats non cohérents ne permettant pas d'assurer une fiabilité satisfaisante des indicateurs MES, MO et METOX.

À notre avis et sous la réserve exposée ci-dessus, nous estimons que les Données, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2009 », ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 5 mars 2010,

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit



Thierry Benoit



Pascale Chastaing-Doblin



Jean-François Bélorgey



Aymeric de la Morandière

## 8.4 TABLES DE CONCORDANCE

### 8.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	Page
<b>1 Personnes responsables</b>	<b>296</b>
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>268</b>
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	208-213; 297
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
<b>4 Facteurs de risque</b>	75-87; 262-265
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	7-8; 182-183
5.2 Investissements	60-61; 213; 265
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	9-20; 46-57
6.2 Principaux marchés	46-55
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	64; 86-87
6.5 Position concurrentielle	52-55
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	9; 22; 26-27
7.2 Liste des filiales importantes	23-25; 269-272
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	14; 43; 227; 236-237
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	85
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	57-61; 210-211; 215-217; 224-225; 233; 252-262
9.2 Résultat d'exploitation	60; 232-234
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	61; 211-212; 246
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	16; 76-79; 213; 218-220; 230; 252-257; 265
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	61; 76-82; 198-199; 230; 254-258
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	
<b>11 Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>37; 59-61; 64-74</b>
<b>12 Information sur les tendances</b>	<b>47</b>
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>n.a.</b>
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	20-22; 154-162; 173-178
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	158; 177
<b>15 Rémunérations et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	88-94; 115; 163; 232-233; 266
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	224; 229; 232; 249-251; 266

	Page
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	155-158; 159
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	158; 266
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	161; 174-175
16.4 Gouvernement d'entreprise	20-22; 88-94; 154-178
<b>17 Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	6; 118-119; 232-233
17.2 Participations et stock-options	90-93; 115-117; 228-229; 247-248; 266
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	n.a.
<b>18 Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	6; 32; 188
18.2 Existence de droits de vote différents	183; 188; 246
18.3 Contrôle de l'émetteur	6; 188; 246
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.
<b>19 Opérations avec des apparentés</b>	<b>17-18; 35-42; 238-243; 275-276</b>
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	208-220; 297
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	n.a.
20.3 États financiers	208-272
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	206-207
20.5 Date des dernières informations financières	208-221
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	n.a.
20.7 Politique de distribution des dividendes	192; 198; 246
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	86-87; 249
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	80
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	6; 184-188; 246
21.2 Acte constitutif et statuts	182-183
<b>22 Contrats importants</b>	<b>76; 198; 254-255</b>
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	n.a.
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>182; 194</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>17-20; 238-243; 279</b>

n.a. : non applicable.

## 8.4.2 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2009

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES (X)
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	75-88
<b>PROFIL</b>		
2.1	Nom de l'organisation	182
2.2	Principales marques, produits et services	9-13; 15-16
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	9; 14; 20-27; 32-35
2.4	Localisation du siège de l'organisation	182
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées	14; 43
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique	182-188
2.7	Marchés desservis	52-56
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	39; 41-43; 58-59; 118-119
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting	145
<b>PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>		
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	206
3.4	Contact pour les questions relatives au document de référence ou à son contenu	194
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport	172; 304-305
<b>GOVERNANCE ET ENGAGEMENT</b>		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation	32-34; 159
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'Administration est aussi un cadre supérieur	155
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration	155-158; 161
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	193-194
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation	88-94
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts	98; 164-169
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	98-99; 161-162; 165-169
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales	37; 98-101; 109-112; 117; 139-144; 147-151; 165-169
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'Administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social	160-161
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	98-99; 102-103; 125; 146-151
4.13	Appartenance à des associations	101-104; 106; 108; 111-112
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation	98-99; 109-112
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes	109-112
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes	109-112
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation	17-19
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>		
EC1	Valeur économique générée et distribuée	6; 57-58; 116; 190-192
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux	19-20
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté	101-105; 107-108; 110-111

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES (X)
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</b>		
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9 136-137; 139-140
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire	131; 298-302
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9 131-133; 139
EN6	Initiatives destinées à fournir des produits et services efficaces sur le plan énergétique et les réductions ainsi obtenues	8 & 9 65; 67-68; 104-105; 136-138
EN7	Initiatives destinées à réduire la consommation indirecte d'énergie	8 & 9 131-133
EN8	Consommation d'eau totale, par source	137; 298-299; 301-302
EN14	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8 131
EN16	Émissions de gaz à effet de serre	132; 299-302
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9 131-138
EN20	Poids des émissions de NOx, SO2 et autres émissions significatives par type	135; 301-302
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8 137
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8 136; 138; 301-302
EN23	Nombre et volume totaux des rejets significatifs	301-302
EN24	Poids des déchets transportés ou traités jugés dangereux en vertu de la Convention de Bâle	131-134; 301-302
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9 13; 132; 139-140; 143
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9 136; 142-143
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux	130
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT</b>		
LA1	Répartition de la main-d'œuvre par type, contrat et région d'emploi	118-121
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6 118-121
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3 125-126
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail	126-127
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves	128-129
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats	125
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6 123-124
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie	118-123
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière	114-115
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6 125-126
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME</b>		
HR1	% et nombre total de contrats d'investissement importants incluant une clause relative aux droits de l'homme	1 & 2 110-111
HR2	% des fournisseurs et contractants qui ont fait l'objet d'un examen en matière des droits de l'homme et actions menées	1 & 2 110-111
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3 125
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5 110-111; 112
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4 110-111; 112
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE</b>		
S01	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés	100-112
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AU PRODUIT ET À LA SATISFACTION DU CLIENT</b>		
PR1	Procédures visant à améliorer la santé et la sécurité tout au long du cycle de vie des produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures	64; 69-70; 106-110
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures	110; 112; 303
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs	109
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.	98; 110

(1) La GRI a fait évoluer sa structure et ses indicateurs de reporting en 2006 : ce tableau prend en compte ces modifications.

(2) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le texte par le ♦.

**\* PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES****DROITS DE L'HOMME**

- 1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;
- 2 à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

**NORMES DE TRAVAIL**

- 3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- 4 l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- 5 l'abolition effective du travail des enfants ;
- 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

**ENVIRONNEMENT**

- 7 Les entreprises sont invitées à pratiquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement ;
- 8 à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- 9 à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

**LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

- 10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.









« Pour le Document de référence 2008, Renault a choisi un papier 100 % recyclé certifié FSC, label mondial créé par des organisations de défense de l'environnement qui identifie les produits provenant de forêts gérées durablement, et une imprimerie certifiée Imprim'vert, gage de son engagement en faveur de l'environnement. »



**Labrador** 01 53 06 30 80

Crédits Photos : couverture : O'SULLIVAN Stuart – p.4 : BANET Olivier, LEMAL Jean-Bricos – p.44 : BLUSTIN Bernard, DE BOURGIES Stéphane – p.96 : RENAULT DESIGN, SERVICE 3D – p. 152 : BESSIN Jean-François  
p. 180 : DE BOURGIES Stéphane, DUMAS Dominique – p. 196 : BERNIER Anthony, CURTET Patrick, DE BOURGIES Stéphane – p. 204 : BANET Olivier, DE BOURGIES Stéphane – p. 294 : CUGNY Claude, DE BOURGIES Stéphane.

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