



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>LE GROUPE RENAULT</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>COMPTES</b>	<b>195</b>
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe	4		4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés <b>RFA</b>	196
	1.2 Renault 2016 – <i>Drive the change</i>	28		4.2 Comptes consolidés <b>RFA</b>	198
	1.3 L'alliance Renault-Nissan	31		4.3 Les rapports des Commissaires aux comptes	260
	1.4 Rapport d'activité 2010	46		4.4 Les comptes sociaux <b>RFA</b>	265
	1.5 La recherche et développement	61			
	1.6 Les facteurs de risques ♦ <b>RFA</b>	78			
	1.7 Événements postérieurs à la clôture	91			
<b>2</b>	<b>MOBILITÉ DURABLE</b>	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>RENAULT ET SES ACTIONNAIRES</b>	<b>283</b>
	Renault, entreprise responsable pour un développement durable	96		5.1 Renseignements à caractère général	284
	2.1 L'engagement de responsabilité sociale de l'entreprise ♦	96		5.2 Renseignements concernant le capital	286
	2.2 Performances sociales	116		5.3 Marché des titres de Renault	291
	2.3 Performances environnementales <b>RFA</b>	133		5.4 Politique d'information ♦	295
	2.4 Notations et indices extra-financiers	147	<b>6</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2011</b>	<b>301</b>
	2.5 Tableaux des objectifs sociétaux, sociaux et environnementaux ♦	149		Le conseil propose, en premier lieu, l'adoption de neuf résolutions par l'Assemblée générale ordinaire	302
	2.6 Annexes sur l'environnement	153		Quatre résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	306
<b>3</b>	<b>LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>163</b>	<b>7</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>309</b>
	3.1 Le Rapport du Président	164		7.1 Attestation du responsable du document <b>RFA</b>	310
	3.2 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 ♦	180		7.2 Informations historiques sur les exercices 2008 et 2009	311
	3.3 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux <b>RFA</b>	181		7.3 Contrôleurs légaux des comptes	312
	3.4 Annexe : le Règlement intérieur du Conseil d'administration	188		7.4 Tables de concordance	313

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION  
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 9 FÉVRIER 2011



AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mars 2011, sous le n° de dépôt D.11-0190, 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)

Ce Document contient les éléments relatifs au Rapport financier annuel, identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme . Une table de concordance se trouve dans le chapitre 7.4.2.

# 1



# 1

# LE GROUPE RENAULT

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

<b>1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE</b>	<b>4</b>	<b>1.4 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010</b>	<b>46</b>
1.1.1 Chiffres clés ♦	4	L'essentiel	46
1.1.2 Historique et faits marquants	5	Renault 2016 – <i>Drive the change</i>	47
1.1.3 Principales activités du Groupe ♦	7	1.4.1 Performances commerciales	47
1.1.4 Les organes de direction au 1 <sup>er</sup> mars 2011 ♦	20	1.4.2 Résultats financiers ♦	56
1.1.5 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	23		
<b>1.2 RENAULT 2016 – DRIVE THE CHANGE</b>	<b>28</b>	<b>1.5 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>61</b>
Sept leviers pour atteindre les objectifs du plan	29	1.5.1 Les résultats marquants de la R&D en 2010 ♦	62
Perspectives 2011	30	1.5.2 Innovation : un nouveau plan de marche	63
		1.5.3 Plan technologique	66
		1.5.4 Compétences métiers, expertises et partenariats	75
<b>1.3 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>31</b>	<b>1.6 LES FACTEURS DE RISQUES ♦</b>	<b>78</b>
1.3.1 Objectifs de l'Alliance	31	1.6.1 Les risques financiers	78
1.3.2 Structure opérationnelle de l'Alliance ♦	35	1.6.2 Les risques opérationnels	86
1.3.3 Les synergies	39	1.6.3 Autres risques	90
1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2010	43		
1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance ♦	44	<b>1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>91</b>

# 1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

## 1.1.1 CHIFFRES CLÉS ◆

### PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	38 971	33 712	37 791
Marge opérationnelle	1 099	(396)	212
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 084	(902)	345
Résultat net – part du Groupe	3 420	(3 125)	571
Résultat net par action (en euros)	12,70	(12,13)	2,23
Capital	1 126	1 086	1 086
Capitaux propres	22 757	16 472	19 416
Total de Bilan	70 107	63 978	63 831
Dividende (en euros)	0,30 <sup>(2)</sup>	0	0
Capacité d'autofinancement de l'Automobile <sup>(3)</sup>	3 074	1 386	2 373
Endettement financier net de l'Automobile	1 435	5 921	7 944
Effectif Total au 31 décembre	122 615	121 422	129 068

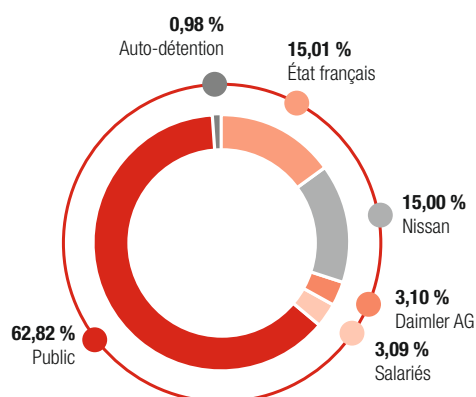
(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 4 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 29 avril 2011.

(3) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

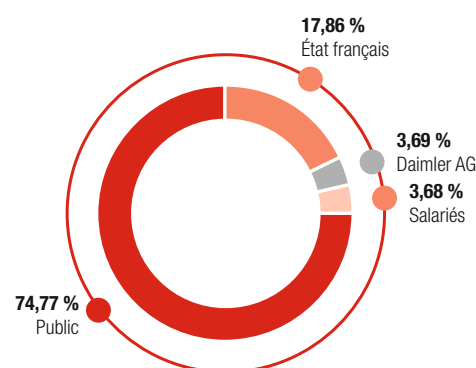
## ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2010

### 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 plateforme 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.

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

### 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 deuxième 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, Koleos, 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 Concept, ZOE Concept, Fluence ZE Concept et Kangoo ZE Concept), 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.

### 2010

Les ventes de véhicules (VP+VU) ont atteint un niveau record avec plus de 2 625 000 unités, profitant aux trois marques du Groupe et à l'ensemble des Régions, en particulier hors d'Europe.

Les nouveaux modèles ont été présentés lors de différents salons : les découvrables Mégane CC et Wind à Genève, la berline Latitude à Moscou, les utilitaires Kangoo Express ZE et Maxi, Trafic et Master à Hanovre, la gamme complète des véhicules électriques (Fluence ZE, Twizy, ZOE, Preview, Kangoo ZE), la gamme segments supérieurs (Latitude, Laguna, Espace) et le *concept-car* DeZir à Paris, concrétisant la nouvelle stratégie du Groupe en matière de *design*, fondée sur le cycle de vie.

En avril, l'Alliance et Daimler AG ont signé un accord de coopération stratégique à long terme sur les futures générations de Smart fortwo et Twingo, la mise en commun de groupes motopropulseurs et une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires et électriques. Des participations croisées ont renforcé cet accord : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Renault a remboursé par anticipation un milliard d'euros sur le prêt accordé par l'État français et a cédé ses actions B d'AB Volvo, générant une plus-value de deux milliards d'euros.

En Russie, la deuxième phase de l'usine Avtoframos a été inaugurée et l'accord de restructuration et de recapitalisation d'AvtoVAZ a été signé. Sandero y est lancé.

Le mandat de Carlos Ghosn en tant que Président-Directeur général de Renault a été renouvelé pour une durée de quatre ans.



## 1.1.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE

Depuis l'accord définitif signé le 2 janvier 2001 avec Volvo, ayant conduit à l'apport à ce dernier des activités de véhicules industriels de Renault, les activités du Groupe sont réparties en deux secteurs opérationnels :

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

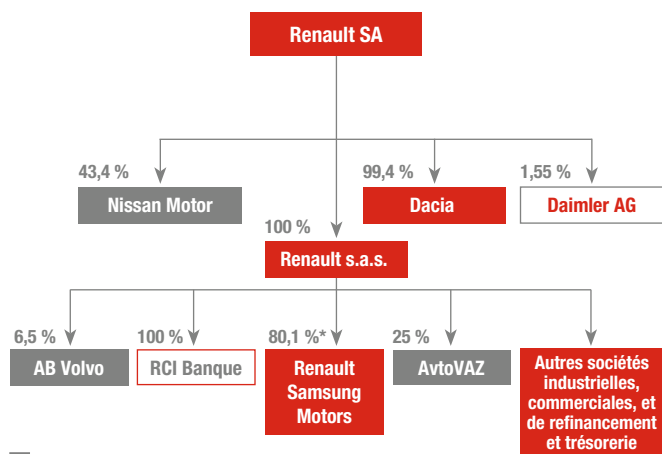
Par ailleurs, trois participations viennent compléter ces deux activités :

- 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 2010 (EN % DES ACTIONS ÉMISES)



- Entreprises associées
- Automobile
- Financement des ventes
- Non inclus dans le périmètre de consolidation

\* 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 2010, 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, Wind, Symbol et Kangoo.

Le programme *Entry* constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international, grâce principalement à **Sandero** et **Logan**, produites et commercialisées hors d'Europe sous la marque Renault.

Le déploiement industriel permet à ces voitures d'être produites au plus près de leurs principaux marchés dans les usines en Russie, Iran, Brésil, Colombie et Afrique du Sud.

Accessible, habitable et robuste, **Renault Logan** continue d'être en 2010 un réel succès en Amérique du Sud (où elle a été renforcée par une phase 2)

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

et en Russie, grâce à son rapport prix/prestation inédit qui séduit tout particulièrement une clientèle familiale.

**Sandero**, conçue en Amérique du Sud, où elle représente plus de 38 % des ventes du Groupe, a étendu sa présence à l'international avec les succès réussis en Afrique du Sud en 2009 et en Russie en 2010, en s'appuyant sur ses points forts : *design* moderne, habitabilité, fiabilité et rapport prix/prestations.

Sur le segment A des petites citadines, **Twingo** poursuit son ascension malgré l'arrêt des primes à la casse et consolide sa première place en France (33,9 % de part de segment, en hausse de 3,4 points vs 2009) et sa troisième place en Europe (10,5 % de part de segment, en hausse de +0,5 point vs 2009). Une qualité produit et une modularité incontestées, des motorisations à la pointe en émissions de CO<sub>2</sub> (109 g en essence, 94 g en diesel Euro 5), une animation produit permanente sous forme de séries limitées sont les ingrédients de ce succès croissant : les récentes **Twingo Miss Sixty** et **Twingo Gordini RS** élargissent chacune dans leur registre le territoire de Twingo à une clientèle plus branchée et chic.

Renault a lancé, en juillet, une nouvelle offre « plaisir » pour des clients à la recherche d'un véhicule compact et utilisable au quotidien : **Renault Wind**, un coupé roadster 2 places de 3,83 m qui s'intercale entre Twingo et Clio. Renault Wind offre une polyvalence d'usage inédite grâce à son ingénieux système de toit électrique qui pivote en seulement 12 secondes et à son coffre de capacité identique à celui d'une Clio en position de toit ouverte ou fermée. Avec son regard bleuté, son profil musclé et son arrière propulsif qui ne laissent pas indifférents, Renault Wind a un style résolument tourné vers l'avenir.

Sur le segment B, **Clio** célèbre en 2010 son 20<sup>e</sup> anniversaire. Depuis son lancement en 1990, Clio reste la référence en qualité, plaisir de conduite et confort de son segment avec plus de 10 millions de véhicules vendus dans plus de 100 pays. La série limitée « XX<sup>e</sup> anniversaire », richement dotée pour cette occasion, a été vendue à plus de 35 000 exemplaires. Restylée en avril 2009, Clio, premier véhicule de son segment à offrir de série la navigation intégrée, dispose d'une gamme complète de motorisations à faible émission CO<sub>2</sub> (GPL, éthanol, diesel à 94 g, essence en dessous de 120 g) et très animée permettant de répondre aux attentes de tous les clients. La version Gordini RS, lancée en juin, concentre tout le savoir-faire de Clio et Renault Sport pour satisfaire une clientèle sport chic exigeante. En 2010, Clio (incluant les versions Campus) améliore fortement sa part de marché sur le segment I2 berline et réussit la performance de rejoindre le Top 4 sur un segment I2 Europe très concurrentiel.

Le succès commercial de **Clio Symbol** ne s'est pas démenti en 2010 : *leader* du marché en Turquie et en Algérie, cette berline tricorps est un véhicule véritablement économique à l'usage. Sa gamme de moteurs de dernière génération est performante, sobre et respectueuse de l'environnement.

Elle affiche les meilleures consommations de sa catégorie : seulement 4,3 l/100 (116 g/km d'émission de CO<sub>2</sub>) avec le moteur 1.5 dCi 85 ch, et 5,9 l/100 (140 g/km d'émission de CO<sub>2</sub>) avec la motorisation essence 1.2 16v 75 ch.

Dans un environnement concurrentiel fortement renouvelé, **Modus** satisfait pleinement ses utilisateurs grâce à son confort, ses capacités routières, son niveau de qualité et de fiabilité. En 2010, Modus représente 26 % du segment des petits monospaces en France.

**Nouveau Kangoo**, lancé en 2008, reste *leader* sur le segment des « *ludospaces* » en France et enregistre une très forte progression en Europe. Début 2011 est lancée la « Génération 2011 » de Kangoo. Dotée de nouvelles couleurs et selleries, enrichie dans sa présentation, simplifiée dans sa gamme, cette évolution de Kangoo lui permettra d'accroître encore son attractivité commerciale. Nouveau Kangoo VP est produit à Maubeuge (France).

La version précédente de Kangoo, 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 désormais totalement renouvelé son offre. Nouvelle Mégane berline a été la première à être renouvelée, fin 2008, rejointe par Nouvelle Mégane coupé début 2009, puis par Nouveau Grand Scénic, Nouveau Scénic et Nouvelle Mégane Estate sur le premier semestre. Fluence en fin d'année 2009, puis **Nouvelle Mégane coupé-cabriolet**, lancée à l'été 2010, sont venues compléter notre offre sur ce segment.

Dès son lancement, **Nouvelle Mégane berline** a apporté son lot d'innovations au segment. Premier véhicule à recevoir en protections adultes la note maximale de 37/37 décernée par l'organisme Euro NCAP (test réalisé en 2008), elle a également été un des premiers à démocratiser la navigation grâce au système Carminat TomTom, proposé à un tarif très attractif. Pour les amateurs de hautes performances, **Nouvelle Mégane RS** est venue une fois de plus démontrer le savoir-faire technologique de Renault Sport début 2009. Les **Mégane GT et GT Line** (commercialisées mi-2010) sont les chaînons manquants entre Nouvelle Mégane RS et les versions plus sages de la gamme : elles associent à un *design* sportif un châssis sport gage d'efficacité. Aussi désirable que pratique, **Nouvelle Mégane Estate** a su s'imposer avec style sur le segment des breaks (deuxième place du segment en Europe à fin décembre 2010) sans imposer de compromis entre espace et dynamisme. Quant à **Fluence**, le plus international de nos modèles, elle sera à terme commercialisée dans plus de 75 pays et ce au plus près de ses principaux marchés avec aujourd'hui trois usines (Turquie, Corée du Sud et Argentine). Dernière arrivée mais pas en reste, **Nouvelle Mégane coupé-cabriolet** séduira grâce à son toit en verre rigide escamotable celles et ceux qui apprécient de rouler au grand air quelles que soient les conditions météo.

**Nouveau Scénic** et **Nouveau Grand Scénic**, troisième génération du pionnier du genre, ont su reprendre le *leadership* du segment en Europe avec plus de 21 % du segment des monospaces compacts sur 2010. **Nouveau Scénic** a 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. L'EDC, nouvelle boîte automatique six rapports à double embrayage, associée au moteur dCi 110 Euro 5, est venue étoffer cette offre à l'été 2010. Elle est la première 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. Et depuis octobre 2010 **Nouveau Scénic** s'est équipé d'un système audio premium Bose Efficient Series qui positionne encore plus Scénic dans le haut de gamme des monospaces compacts.

Mégane et Scénic disposent d'une large gamme de moteurs qui conjuguent agrément, sobriété et respect de l'environnement. Les cinq motorisations eco<sup>2</sup> de Nouvelle Mégane attestent de cet engagement citoyen comme en témoigne le très sobre 1.5 dCi 110 ch qui n'émet sur Mégane (berline, coupé et Estate) que 106 g CO<sub>2</sub>/km. La famille Mégane est au cœur du savoir-faire

de Renault, qui a déjà commercialisé plus 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 2011, Renault pourra donc s'appuyer sur une gamme profondément renouvelée, attractive, sûre et performante pour jouer un rôle de premier plan dans ce segment C très disputé.

Sur le segment SUV/cross-over, **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, deux et quatre 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, devenue le premier marché de Koleos en 2010 avec plus de 14 400 ventes. En 2010, Koleos se classe parmi les quatre SUV importés les plus vendus en Chine.

En juin 2010, le segment SUV/cross-over de Renault s'est élargi avec l'arrivée de **Duster**, un 4x4 habitable, robuste et abordable, commercialisé sous badge Renault en Ukraine, au Moyen-Orient (Jordanie, Syrie, Liban, Égypte) et en Afrique. Sur ces marchés, Duster constitue un véhicule aspirational face à des SUV importés souvent inaccessibles aux classes moyennes. En 2011, Renault Duster sera produit aux côtés de Logan, Sandero et Sandero Stepway dans l'usine de Curitiba (Brésil) et sera distribué au Brésil, en Argentine, au Mexique et au Chili. Renault Duster sera ensuite industrialisé et produit en Russie, dans l'usine d'Avtoframos (Moscou) et en Colombie, dans l'usine Sofasa (Envigado). Renault Duster sera également commercialisé dans les pays du Golfe à partir de l'usine de Pitesti.

Révélee lors du Mondial de Paris en octobre 2010 dans sa version européenne, **Latitude** vient enrichir l'offre Renault du segment D des voitures moyennes supérieures avec une nouvelle grande berline résolument tournée vers le confort et le bien-être de ses occupants. Ses dimensions généreuses offrent un habitacle accueillant et spacieux. Les passagers arrière bénéficient même de la meilleure valeur de rayon aux genoux du segment. Destinée aux clients attentifs à la qualité et au confort sous toutes ses formes, Latitude propose un système inédit de traitement de la qualité de l'air par ioniseur aux propriétés purifiantes et relaxantes, ainsi qu'un nouveau siège conducteur massant.

Renault Latitude est le reflet de l'internationalisation de Renault. Conçue en France et en Corée, combinant des éléments techniques de Renault et de Nissan, fabriquée dans l'usine ultra-moderne de Renault Samsung Motors de Busan, elle offre le meilleur du savoir-faire du groupe Renault et de l'Alliance.

Côté mécanique, tous les moteurs diesel et les boîtes de vitesses manuelles proviennent de l'usine Renault de Cléon (France). Avec ses motorisations de grande routière du 2.0 dCi 150 eco<sup>2</sup> n'émettant que 140 g de CO<sub>2</sub>/km au V6 dCi 240, son train arrière multi-bras optimisé pour offrir le meilleur compromis confort/comportement, Renault Latitude est une invitation au voyage au long cours.

Destinée à conquérir les marchés internationaux, Latitude vient coiffer la gamme des berlines internationales de Renault, aux côtés de Renault Thalia/Symbol et de Renault Fluence.

Déjà commercialisée depuis janvier 2010 sous la marque Renault Samsung Motors en Corée du Sud qui représente le 3<sup>e</sup> marché du groupe Renault, la New SM5/Latitude est un succès avec plus de 77 000 voitures vendues.

Renault Latitude sera progressivement commercialisée dans plus de 50 pays et est arrivée en Europe occidentale en janvier 2011.

Sur ce segment D, **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. Laguna III fait désormais partie des trois meilleurs véhicules de son segment en matière de qualité produit et services.

Elle bénéficie d'une garantie constructeur de 36 mois ou 150 000 km. Depuis son lancement, Laguna III a été vendue à 226 000 exemplaires.

En 2010, Laguna a été unanimement plébiscitée par la presse sur ses qualités dynamiques et a confirmé sa position d'acteur majeur sur le segment. Lors du dernier Mondial de l'automobile de Paris, Laguna III se renforce avec une phase 2. Nouvelle face avant pour une personnalité plus séduisante et plus volontaire davantage en adéquation avec ses performances dynamiques.

Ses motorisations eco<sup>2</sup> sont encore plus respectueuses de l'environnement avec notamment le dCi 110 émettant 120 g de CO<sub>2</sub>/km. Un travail tout particulier a été apporté sur la réduction du coût d'utilisation avec principalement une baisse de la consommation de carburant de 0.5 l en moyenne sur la gamme.

Le système **4Control** quatre roues directrices, référence inégalée à ce niveau de gamme en termes de sécurité et d'efficacité de conduite, est désormais disponible avec la plupart des motorisations. Il offre un plaisir de pilotage en toute sécurité à la portée du plus grand nombre.

Avec le nouveau système de navigation Carminat TomTom® Live qui propose entre autres l'information trafic en temps réel, et avec le système audio Bose® Sound System, Nouvelle Laguna est plus moderne et plus attractive que jamais.

Enfin, **Laguna Coupé**, lancé lors du Mondial 2008, 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** quatre roues directrices, il fait preuve d'une efficacité redoutable en toutes circonstances.

En 2010, grâce au partenariat avec l'Automobile Club de Monaco, Laguna Coupé a proposé une série limitée d'exception. Dotée d'une teinte extérieure blanc nacré, un toit noir et des décors intérieurs blancs, le **4Control** quatre roues directrices et le Bose® Sound System, le succès a été unanime.

Sur le segment supérieur E, **Espace IV**, commercialisé fin 2002, 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.

Depuis 26 ans, Espace, avec plus de 1,2 million de véhicules vendus, reste la référence des monospaces haut de gamme offrant un confort sans équivalent à tous les occupants à l'avant comme à l'arrière et une modularité qui permet de voyager dans des conditions de confort, d'habitabilité, de sécurité et de luminosité exceptionnelles.

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

En 2010, Espace confirme sa troisième position sur le podium du segment des grands monospaces en Europe, avec une part segment de 11,8 % à fin décembre, en augmentation de 0,4 point par rapport à 2009, dans un segment qui ne progresse pas. 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 » et au lancement, fin octobre, d'un nouveau millésime.

Ce millésime propose des améliorations extérieures avec l'introduction des feux de position à LED, offrant visibilité optimale en toutes conditions et signature visuelle unique, et de nouvelles fonctionnalités à l'intérieur comme le nouveau système de navigation Carminat TomTom® Live, le son Arkamys sur toute la gamme, l'introduction d'une sellerie Teflon pour le cœur de gamme.

En termes de motorisation, Espace est commercialisé depuis octobre 2010 avec une gamme complète de moteurs essence et diesel respectant la norme Euro 5, plus respectueuse de l'environnement. Une baisse de 20 g des émissions de CO<sub>2</sub> pour les motorisations diesel 2.0 dCi 130 et 150 ch et pour la motorisation 2.0 turbo 170 ch.

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 (VU)

Renault a conforté sa place de première marque européenne du VU pour la treizième année consécutive, avec une part de marché record de 16,1 % en Europe occidentale. Hors Europe, les volumes VU de Renault progressent plus vite que les marchés. En Euromed, les immatriculations de Renault augmentent de 27,5 % dans un marché en croissance de 17,5 % et de 22 % en Amériques dans un marché qui a cru de 20,5 %.

La gamme de véhicules utilitaires (VU) de Renault est, en Europe, l'une des plus complètes et s'est enrichie avec l'arrivée, en 2010, de Nouveau Master et de Kangoo Express Maxi. Elle offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m<sup>3</sup>, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle.

Sur le segment des fourgonnettes (poids inférieur à 2 t), Kangoo est la fourgonnette n° 1 des ventes en Europe, avec 17,2 % du segment. C'est par ailleurs la seule fourgonnette du marché disponible en 3 tailles (Compact, Express et Maxi).

À l'automne 2011 sera lancé **Kangoo ZE**, version 100 % électrique, intégralement assemblée dans l'usine de Maubeuge. Renault proposera ainsi à ses clients flottes et sociétés, une solution de mobilité innovante avec zéro émission de CO<sub>2</sub> à l'usage hors pièces d'usure, un agrément de conduite inégalé et un coût d'utilisation maîtrisé.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit le renouvellement de sa gamme fourgons en lançant simultanément Nouveau Trafic Phase 3 et Nouveau Master.

Depuis son lancement fin 2001, **Trafic** est devenu une référence sur le segment des fourgons compacts (2,0 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 2010,

Trafic Phase 3 adopte une nouvelle planche de bord et peut désormais se doter de la climatisation régulée et de Carminat TomTom. Renault entend développer des fourgons à la fois plus écologiques et plus économiques. Trafic Phase 3 reçoit le filtre à particules sur le nouveau moteur 2.0 dCi 90 et 115 ch et répond au label Renault eco<sup>2</sup> avec des émissions de CO<sub>2</sub> optimisées et inférieures à 195 g.

Renault Trafic atteint en 2010 une part de marché de 16,6 % du segment petits fourgons VU et des assimilés Fourgons VP en Europe. Cette performance établit un nouveau record historique pour Trafic.

Sur le segment des grands fourgons, Renault commercialise un tout nouveau fourgon **Nouveau Master**. Disponible en traction et en propulsion, en quatre hauteurs, trois hauteurs, sa masse maximale autorisée atteint 4,5 tonnes. Sa gamme comprend 350 versions. Il adopte un nouveau design et une nouvelle cabine au confort accru. Son nouveau moteur M9T 2.3 dCi (de 100 à 150 ch) permet de réduire la consommation de 1 l/100 km par rapport à son prédécesseur et autorise des intervalles de révision portés à 40 000 km/2 ans. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France).

Nouveau Master est commercialisé dans 30 pays. Ses immatriculations s'établissent à 25 822 en 2010 (y compris Renault Trucks).

Master 2 poursuit sa carrière en Amérique du Sud. Il est produit dans l'usine de Curitiba (Brésil). Master 2 est leader de sa catégorie en Argentine et second au Brésil.

Au total, 70 734 Master 2 et Nouveau Master ont été immatriculés en 2010.

### Véhicules électriques

En 2010, Renault démontre concrètement la crédibilité de son ambition de proposer le véhicule électrique pour tous.

Pour tous, c'est une gamme de quatre véhicules permettant de couvrir des besoins complémentaires.

Renault a ainsi révélé le *design* définitif de trois des quatre modèles de la future gamme ZE : la berline **Fluence ZE**, l'utilitaire **Kangoo ZE** et le biplace urbain **Twizy**.

Cette présentation a permis d'enregistrer plusieurs milliers de pré-réervations sur le site [renault-ze.com](http://renault-ze.com).

Pour tous, c'est également une gamme abordable pour le plus grand nombre.

Le Mondial de l'automobile de Paris a ainsi marqué un nouveau temps fort dans la concrétisation de l'ambition commerciale de Renault avec la révélation du schéma d'acquisition ainsi que des prix de Fluence ZE (21 300 \* euros TTC + 79 euros TTC/mois pour l'abonnement batterie) et de Kangoo ZE (15 000 \* euros HT + 72 euros HT pour l'abonnement batterie).

Ces tarifs, qui incluent une incitation fiscale de 5 000 euros en France, positionnent l'offre Renault en alternative économique crédible aux motorisations thermiques. Ils sont en rupture avec l'offre de véhicules électriques comparables disponible sur le marché.

C'est également lors du Mondial de l'automobile de Paris qu'a été présentée pour la première fois au public Renault **ZOE Preview** qui préfigure très largement le véhicule familial compact 100 % électrique de grande diffusion qui sera commercialisé au second semestre 2012.

\* Exemple de prix en France, incitation fiscale de 5 000 euros déduite.

Enfin, Renault est plus que jamais impliqué dans le développement des infrastructures de recharge tant avec les fabricants qu'avec les énergéticiens, les pouvoirs publics et les collectivités locales. La signature de nouveaux accords lors du Mondial de l'automobile (EDF, Unibail Rodamco, Leclerc) et la publication planifiée du Livre Vert sur les infrastructures de recharge en constituent autant d'exemples concrets pour le marché français. Renault est également actif sur les principaux marchés européens. Au total, l'alliance Renault-Nissan aura signé près de 100 accords avec les principaux énergéticiens et opérateurs publics et privés à travers le monde. En Europe occidentale, notamment, ces partenariats commencent à avoir des résultats très concrets. Ainsi l'énergéticien allemand RWE a déjà installé près de 1 000 bornes de recharge sur la voie publique. Acciona et Endessa, nos partenaires en Espagne, ont installé plus de 2 000 bornes publiques en 2010 sur le territoire. En Italie, dans le cadre d'une opération pilote qui a démarré à la fin de l'année dans le milanais, notre partenaire ENEL a commencé le déploiement de plus de 500 bornes sur les villes de Milan et Brescia.

### Marque Dacia

Lancée en 2004, Dacia est devenue en six ans seulement un acteur incontournable du marché automobile.

En constante progression, sur les douze premiers mois de l'année 2010 (comparé à 2009) Dacia a atteint dans le monde un volume de ventes de 348 279 unités, soit une hausse de 11,9 % par rapport à la même période de 2009.

En France, Dacia occupe la sixième place avec 4,6 % de part de marché et un volume en augmentation de 71 % par rapport à la même période de 2009 (marché VP).

Dacia, première marque en Roumanie, augmente sa part de marché de 3,0 points à 31,7 %.

Après la berline tricorps Logan, la berline compacte **Sandero**, le **break Logan MCV**, les véhicules utilitaires **Logan van** et **Logan pick-up**, Dacia continue d'élargir sa gamme avec **Duster**, un tout-terrain robuste, habitable, facile d'utilisation et à la portée de tous.

Lancé en avril 2010, Dacia Duster rencontre un vif succès dans tous ses pays de commercialisation. Plus de 100 000 Duster ont été commandés dans le monde en 2010.

L'offre Dacia Sandero s'est enrichie à l'été 2009 d'une version « baroudeuse » Sandero Stepway (plus de 34 000 commandes depuis son lancement) et Dacia Sandero, Logan et Logan MCV sont disponibles en série limitée Blackline depuis début 2010 dans 10 pays d'Europe (plus de 20 000 commandes à fin décembre 2010), preuve de la constante amélioration du *design* et de la qualité perçue des modèles de la gamme Dacia.

En proposant la qualité automobile accessible à tous, Dacia est devenue un véritable phénomène de société, à l'origine d'un nouveau mode de consommation automobile. Le succès du GPL en France (bonus GPL 2009-2010) et en Italie (bonus GPL 2009), ainsi que les « primes à la casse » dans différents pays d'Europe, notamment en Allemagne (2009), ont encore accéléré le développement de Dacia dont les parts de marché ont doublé en Europe entre 2008 et 2009, et augmenté de 1,6 point en France à fin décembre 2010 par rapport à la même période de 2009.

Dacia a 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, 135 g de CO<sub>2</sub>) en Europe sur Logan et Sandero. La Suède (Sandero K7M et Logan MCV K4M) commercialise des véhicules qui sont compatibles avec E85 depuis début 2009. La France et l'Autriche (Logan MCV K4M), et la Pologne (Sandero K7M et Logan MCV K4M) les commercialisent depuis fin 2009. Duster est également disponible en version E85 depuis juillet 2010.

Depuis début décembre 2010, Dacia Duster est disponible dans sa version 4x4 avec la motorisation diesel dCi 90 FAP n'émettant que 139 g CO<sub>2</sub>/km et ne consommant que 5,3 l/100 km. Dacia Duster 4x4 dCi 90 FAP reçoit la signature Dacia eco<sup>2</sup>. Avec Duster, Dacia montre qu'il est possible de proposer un véhicule tout-terrain fonctionnel, abordable et plus respectueux de l'environnement que les 4x4 existant auparavant sur le marché.

Fin 2010, la marque Dacia est commercialisée dans plus de 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.

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 (SM3, SM5, SM7 et QM5) qui couvrent les segments coréens M1, M2, S et SUV. Ces quatre segments représentent 76 % des ventes de véhicules particuliers en Corée du Sud.

**SM3**, lancée en septembre 2002, a été renouvelée en juillet 2009. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un très gros succès, avec une part de marché de 19,3 % sur le segment M1 en 2010 (59 498 ventes).

**SM5**, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. La troisième génération de SM5 a été lancée en janvier 2010, avec un succès immédiat. 77 381 SM5 ont été vendues en 2010, avec une part de marché élevée de 24,6 % sur le segment M2.

**SM7**, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs V6, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. Avec 13 336 exemplaires vendus en 2010, SM7 enregistre une part de marché de 8,8 % du segment S.

**QM5**, lancé en décembre 2007, représente le premier véritable cross-over sur le marché coréen. Vendu à 5 481 unités en 2010, il enregistre une part de marché de 2,5 % 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 (42 692 unités en 2010). Plus récemment, les nouvelles SM3 et SM5 sont aussi exportées sous la marque Renault (Fluence et Latitude). RSM a ainsi exporté en 2010 20 359 SM3 et SM5 sous la marque Renault et 7 054 véhicules sous la

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

marque RSM. Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM continue d'exporter SM3 sous la marque Nissan (45 678 unités en 2010).

RSM a commercialisé plus de 271 400 voitures en 2010, dont 155 692 en Corée du Sud. RSM est troisième sur son marché domestique. Les volumes de ventes et de production en 2010 constituent un record historique.

RSM est *leader* depuis neuf 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

En 2010, Renault a déployé sa stratégie visant à obtenir le *leadership* en émissions de CO<sub>2</sub> à horizon 2015. Renault a également renforcé ses installations d'essais : un Pôle d'innovation mécanique avec 30 bancs de mise au point dernière génération a été ouvert en région parisienne (Lardy), ainsi qu'un centre d'essai à Titu (Roumanie) commun à toute l'ingénierie. Renault a également développé des moyens d'essais spécifiques pour les moteurs électriques et les batteries, à Lardy et au Technocentre de Guyancourt (France).

L'année 2010 est également marquée par le passage de tous les moteurs de la gamme en norme Euro 5 et une activité riche en sorties commerciales produit.

### Commercialisation de la nouvelle boîte automatique EDC

Grâce à un double embrayage sec associé à des actionneurs électriques, 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. La boîte EDC a été inaugurée par la famille Nouvelle Mégane au cours du premier trimestre 2010 sur les versions dCi 110 FAP.

### Révélation du nouveau Energy dCi 130

Le nouveau moteur Energy dCi 130 présenté au Mondial de l'automobile témoigne de la volonté de Renault de mettre sur le marché des moteurs alliant plaisir de conduite, des niveaux d'émissions de CO<sub>2</sub> réduites et un prix abordable.

Aussi puissant que son prédécesseur, le 1.9 dCi, le Energy dCi 130 affiche une cylindrée réduite de 16 % et des émissions de CO<sub>2</sub> inférieures de 30 %, ce qui constitue une véritable rupture. Sur un Scénic de 7 places, cela représente 117 g de CO<sub>2</sub> au kilomètre, soit 4,5 l/100 km.

Pour réussir ce tour de force, ce moteur de l'Alliance embarque tout ce qui se fait de mieux dans le domaine : un EGR (*exhaust gas recirculation*) basse pression, innovation que Renault est le premier constructeur généraliste à introduire en Europe, un système *Stop & Start*, une gestion intelligente de l'énergie, un meilleur étagement des rapports de boîte (grâce à un couple de 320Nm dès les bas régimes), une pompe à huile à cylindrée variable, un système de thermomanagement et un *swirl* variable. Couvert par quinze brevets, ce moteur sera fabriqué sur de nouvelles lignes à l'usine de Cléon (France).

### Adaptation en version longitudinale du 3 l dCi pour l'Alliance

Nouveau V6 diesel de 3 litres en version longitudinale, le 3.0 dCi permet de motoriser des voitures à traction avant, à propulsion et à quatre roues

motrices. Sa puissance et son couple s'élèvent respectivement à 175 kW (238 ch) et 550 Nm.

À 1 500 t/min à peine, 500 Nm sont déjà à la disposition du conducteur. Le régime de ralenti est lui aussi exceptionnellement bas (650 t/min). La réponse à l'accélérateur est exemplaire.

### Le nouveau moteur 2.3 dCi

Le diesel 2.3 dCi est le moteur exclusif du Nouveau Master. Cette motorisation affiche trois niveaux de puissance : à savoir 100, 125 et 150 ch. Renault poursuit ainsi sa stratégie de *downsizing*, qui consiste à diminuer la cylindrée de ses motorisations – et donc les consommations et les émissions de CO<sub>2</sub> –, tout en maintenant les performances. Ce nouveau moteur contribuera à baisser le coût d'usage de Nouveau Master. En plus d'offrir des consommations en baisse, le diesel 2.3 dCi bénéficie d'intervalles de vidanges plus espacés et il est équipé d'une chaîne de distribution.

Le Nouveau Master est également marqué par le retour de Renault à la propulsion, en particulier grâce à la commercialisation de la boîte de vitesses ZF4.

### La nouvelle transmission 4x4 du Duster

Utilisation de l'expérience Nissan dans le domaine du 4x4, cette boîte a pour particularité d'avoir une première courte (5,79 km/h pour 1 000 tr/mn) qui permet d'évoluer à vitesse très faible sur terrains accidentés et améliore le décollage en charge ou en forte pente.

### GMPe

Le moteur électrique de Kangoo Express ZE présenté au Mondial de l'automobile affiche une puissance de 44 kW (60 ch). Le régime maximum atteint 10 500 tr/min. Le moteur électrique délivre immédiatement un couple maximum de 226 Nm. Il est alimenté par une batterie lithium-ion d'une capacité énergétique de 22 kWh. Les reprises et les accélérations à bas régime sont étonnantes. L'absence de passage de vitesse ou de vibrations et le silence du moteur procurent une nouvelle expérience de conduite.

### 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. Renault utilise l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) pour fabriquer les véhicules Trafic et celle de Pretoria (Afrique du Sud) pour Sandero.

Sur le standard de 3 760 heures\*, le taux d'utilisation des capacités de production en 2010 était de 83 % au niveau mondial et de 64 % dans la Région Europe.

En 2010, 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.

\* Standard Harbour : une année de production en 2x8h, 5 jours par semaine, 47 semaines par an.

**PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE – PRODUCTION 2010 (EN UNITÉS) ◆**

2010	SITES	PRODUCTION (UNITÉS)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
<b>MARQUE RENAULT</b>			
<b>Sites Renault</b>			
France	Flins	148 537	Clio II phase 4, Clio III
	Douai	194 207	Mégane III (coupé-cabriolet), Scénic III (5 et 7 places)
	Sandouville	69 160	Laguna III (berline, Estate, coupé), Espace IV
	Maubeuge	139 261	Kangoo III <sup>(1)</sup>
	Batilly	80 811	Master II <sup>(2)</sup> , Master III
	Dieppe	4 861	Clio III Renault Sport
	Cléon	1 160 319	Moteurs, boîtes de vitesses
	Le Mans/Villeurbanne	2 547 313	Trains avant/arrière
	Choisy-le-Roi	101 801	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 de pièces petites séries
	Grand-Couronne	n.d.	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Espagne	Palencia	262 076	Mégane III, Mégane Renault Sport
	Valladolid	95 103	Clio III, Modus
		1 022 035	Moteurs
	Séville	932 654	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	464 694	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Slovénie	Novo Mesto	211 560	Clio II phase 4, Twingo II, Wind
Russie	Avtoframos	87 340	Mégane, Fluence, Logan (Renault)
Turquie	Bursa	307 037	Fluence, Mégane, Clio III, Clio III tricorps
		595 592	Moteurs, boîtes de vitesses
Maroc	Casablanca	39 979	Logan <sup>(5)</sup> , Kangoo Génération 2006
Argentine	Cordoba	93 391	Thalia, Clio II, Clio II tricorps, Kangoo, Kangoo Express
Brésil	Curitiba	161 756	Scénic I, Mégane II (berline, tricorps), Logan (Renault)
		290 931	Moteurs
Colombie	Envigado	40 180	Twingo, Clio II (berline et tricorps), Logan (Renault) <sup>(3)</sup>
Chili	Los Andes	337 559	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Iran	Téhéran	52 628	Mégane II, Logan (Renault) <sup>(4)</sup>
		84 845	Trains avant/arrière
Inde	Nashik	10 611	Logan (Renault)
<b>Sites Nissan</b>			
Espagne	Barcelone	41 437	Trafic II <sup>(5)</sup>
Afrique du Sud	Pretoria	14 677	Sandero
<b>Site General Motors Europe</b>			
Grande-Bretagne	Luton	72 263	Trafic II
<b>MARQUE DACIA</b>			
Roumanie	Pitesti	339 653	H79, Logan, Logan fourgon, Logan break, Sandero
		1 686 369	Moteurs, boîtes de vitesses, transmissions
<b>MARQUE RENAULT SAMSUNG</b>			
Corée du Sud	Busan	274 502	SM7, SM5, SM3, Fluence, QM5 (Koleos)
		191 859	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) Logan badgée Dacia.

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

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

## LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT

### L'organisation du réseau Renault

Le groupe Renault distribue les véhicules de sa marque 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 » ;

Le réseau secondaire, quant à lui, regroupe des établissements 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 les dispositions de la réglementation en vigueur :

- 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 SITES RENAULT	2009		2010	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	4 956	2 915	4 805	2 822
Réseau Secondaire	7 632	7 378	7 553	7 308
<b>TOTAL</b>	<b>12 588</b>	<b>10 293</b>	<b>12 358</b>	<b>10 130</b>

### Renault Retail Group (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault s.a.s., est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (près de 7,9 milliards d'euros en 2010) et par le nombre de collaborateurs (12 310 au 31 décembre 2010).

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2010	EUROPE	DONT FRANCE
Véhicules neufs (unités)	312 602	192 405
Véhicules d'occasion (unités)	162 010	111 327
Total VN + VO (unités)	474 612	303 732
Chiffre d'affaires* (en milliers d'euros)	7 878 720	4 978 945

\* Issu des états de gestion de RRG.

Renault Retail Group est présent à travers plus de 220 points de vente et de service dans 12 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

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.

En 2010, RRG a vendu plus d'un tiers des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; cette part dépasse 17 % sur l'ensemble des 11 autres pays d'Europe où RRG est présent.

RRG doit en parallèle assurer la maîtrise de sa présence commerciale, essentiellement dans les grandes villes (zones urbaines stratégiques), ainsi que l'exemplarité en qualité de service et la construction de l'image. Pour atteindre ces objectifs et contribuer pleinement à ceux du groupe Renault, l'entreprise a défini sa stratégie moyen terme en 2007, stratégie adaptée aux évolutions du contexte de façon régulière.

En 2010, RRG s'est focalisé sur le déploiement des enseignes du groupe Renault : centres Renault Pro+, *corners* Renault Sport, *showrooms* dédiés Dacia. En lien avec la démarche du Groupe, l'Entreprise a également intégré au cœur de sa stratégie la mixité de ses forces de vente afin de mieux répondre aux attentes des clients et des clientes. À fin 2010, près d'un vendeur sur trois est une vendeuse dans les *showrooms* RRG en France.

Le réseau commercial RRG s'est aussi préparé à l'arrivée du véhicule électrique et continuera de le faire début 2011 pour être fin prêt afin de jouer le rôle clé qui sera le sien dans les grandes villes d'Europe.

### Le réseau Renault Pro+

Pour le client professionnel, le véhicule est un outil de travail au service de son activité et le réseau qui en assure l'entretien doit répondre à un haut niveau d'exigence en matière de qualité de service.

Aujourd'hui, Renault reprend et amplifie cette volonté en développant encore les services dédiés aux clients professionnels à travers une enseigne unique : Renault Pro+.

Renault Pro+ apporte, dans un environnement identifié « clients pros », une réponse sur-mesure aux exigences de leurs métiers qui se décline en cinq points :

- professionnalisme : des équipes vente et après-vente spécialisées ;
- visibilité des produits à usage professionnel de la gamme Renault, y compris les véhicules transformés ;
- proximité par le regroupement, sur un même site, de l'ensemble des prestations liées à l'usage professionnel de l'automobile : achat, financements, contrats d'entretien, location, etc. ;
- proactivité grâce à une organisation flexible, des équipements adaptés aux véhicules jusqu'à 7 tonnes, permettant d'assurer une prise en charge rapide des clients ;
- profitabilité par la réponse aux contraintes des métiers : Renault Pro+ permet aux clients de consacrer le maximum de temps à la performance de leur activité.



En 2009, 66 sites Renault Pro+ avaient vu le jour dans 14 pays. L'année 2010 a marqué l'accélération du développement international de l'enseigne, en Europe, Euromed et Amériques : 212 sites sont désormais opérationnels. L'objectif à horizon 2012 est de disposer d'un réseau concentré de 400 Renault Pro+ capables d'accueillir les clients professionnels de Renault.

## LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE

### Évolution de la stratégie du réseau Dacia

Dans le cadre de la commercialisation de Dacia en Europe depuis 2005, les réseaux de distribution ont été structurés en s'appuyant sur les réseaux Renault existants avec une logique de marques séparées. Le développement du réseau se poursuit avec une différenciation renforcée entre Dacia et Renault et un développement des forces de ventes dédiées à Dacia.

Le succès de Dacia s'est poursuivi en 2010, aussi bien en Europe de l'Ouest que sur les autres territoires où la marque est présente. En Europe de l'Ouest, dans un marché en baisse de 3,7 %, Dacia a progressé de 13,9 %.

Avec plus de 67 000 immatriculations en 2010, le lancement de Duster a rencontré un vif succès.

En France, la prime à la casse, mise en place par le gouvernement, a pleinement profité à Dacia. Sur le marché français, Dacia est la sixième marque des ventes VP et également sur le marché des VP + VU (110 075 immatriculations).

### 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 d'encaissements et de décaissements ;
- 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 – 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.

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie 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. Renault Finance intervient dans le dispositif de gestion de trésorerie pour le 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, Renault Finance offre depuis 2008 des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault et 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 2010, son résultat net social s'élève à 44,3 millions d'euros (35,9 millions d'euros à fin décembre 2009) et son total de bilan (social) à 9 312 millions d'euros (6 406 millions d'euros à fin décembre 2009).

### 1.1.3.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

RCI Banque, captive financière de Renault, assure à ce titre le financement des ventes des marques : Renault, Renault Samsung Motors (RSM), Dacia et, en Europe, de Nissan et Infiniti.

Le groupe RCI Banque est présent dans 37 pays :

- en Europe : France, Allemagne, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, 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 2010, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 24 110 millions d'euros.

Le groupe a employé en moyenne sur l'année 2 842 personnes, dont 45,5 % en France.

En 2010, dans les pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 31,6 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

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 détient trois participations importantes dans des entreprises associées.

#### NISSAN

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.3. L'alliance Renault-Nissan.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2010 s'élève à 34 995 milliards de yens, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 773 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2010, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 13 959 millions d'euros.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### AB VOLVO

Le 7 octobre 2010, la participation de Renault dans le capital de Volvo a diminué du fait de la cession de la totalité des 302 915 940 actions B détenues (soit 14,2 % du capital et 3,8 % des droits de vote). Renault a conservé les actions A, au nombre de 138 604 945, qui représentent 6,5 % du capital (17,5 % des droits de vote) et 6,8 % d'intérêt après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo). Renault reste l'actionnaire principal du premier constructeur de poids lourds de gros tonnage en Europe et du deuxième constructeur mondial. Renault est toujours représenté au Conseil d'administration de Volvo par deux administrateurs.

Dans le secteur des véhicules utilitaires (VU), le groupe Volvo détient cinq marques : Volvo Trucks, Renault Trucks, Mack, UD Trucks Corporation 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 180 marchés. Il emploie plus de 90 000 personnes dans le monde.

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.

Après une année 2009 durement impactée par la crise, durant laquelle Volvo avait réduit ses coûts, augmenté sa productivité et ajusté ses stocks, tout en investissant en R&D afin de préserver la compétitivité de ses futurs véhicules, l'année 2010 a vu une augmentation importante des livraisons mondiales. Ces dernières se sont élevées à 179 989 véhicules (127 681 en 2009), en hausse globale de 41 % par rapport à 2009, variable selon les marchés (+33 % en Europe, +38 % en Amérique du Nord, +71 % en Amérique du Sud, +55 % en Asie). Les carnets de commandes s'améliorent, entraînant une hausse de la production.

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée générale, le 6 avril 2011, le versement d'un dividende de 2,50 SEK par action au titre de l'exercice 2010. Pour mémoire, aucun dividende n'avait été versé en 2010.

En 2010, la contribution d'AB Volvo aux résultats de Renault est de 214 millions d'euros, contre -301 millions d'euros en 2009 (cf. chapitre 4, note 15-A de l'annexe aux comptes consolidés).

(en millions)	2010		2009 PUBLIÉ	
	SEK	EUR	SEK	EUR
Chiffre d'affaires net	264 749	27 730 *	218 361	20 561
Résultat d'exploitation	18 000	1 884 *	(17 013)	(1 602)
Résultat net	11 212	1 174 *	(14 685)	(1 383)
Dividende par action en SEK	0	au titre de l'ex. 2009	2	au titre de l'ex. 2008
Clôture au 31/12 en SEK	action Volvo A	115	61,00	5,95
	action Volvo B	118,5	61,45	5,99

\* 1 EUR = 9,55 SEK.

\*\* 1 EUR = 8,97 SEK.

Au 31 décembre 2010, sur la base du cours de bourse de 115 SEK par action A, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée 1 778 millions d'euros. La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 27 854 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 le holding public Russian Technologies et la banque Troika Dialog, 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 2010, face à la crise qui a traversé la Russie et à l'effondrement du marché automobile, les autorités russes se sont engagées dans un plan de soutien financier qui a été accompagné par des réductions de coûts avec, notamment, des cessions d'activités non directement liées à la production et à la vente d'automobiles.

Dans le cadre des accords signés en juillet 2010, Renault investira d'ici 2012 l'équivalent de 240 millions d'euros en participant à des augmentations de capital qui contribueront au financement de l'assistance technique et à des achats de biens d'équipements permettant la fabrication de nouveaux modèles de véhicules sur la plate-forme Logan d'une capacité maximum de 350 000 véhicules par an et qui sera utilisée à hauteur de 75 % par l'alliance Renault-Nissan. 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.

Les accords prévoient le maintien du taux de participation minimum de Renault de 25 % plus une action tout au long du processus d'augmentation de capital.

Afin de préparer l'avenir, Renault et AvtoVAZ se sont engagés dans le renouvellement de la gamme avec un plan produits ambitieux, incluant la création de nouvelles gammes de véhicules adaptées aux besoins du marché automobile russe.

Dans un marché qui pourrait atteindre les 4 millions de véhicules à l'horizon 2020, l'objectif de l'alliance Renault-Nissan et d'AvtoVAZ est de détenir 40 % du marché russe.

La participation de Renault dans AvtoVAZ est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4 note 15-B de l'annexe aux comptes consolidés.

## LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

### Coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG

Le 7 avril 2010, l'alliance Renault-Nissan et Daimler ont annoncé une coopération stratégique portant notamment sur :

- les futures générations de Smart fortwo et de Renault Twingo, y compris des versions électriques, ainsi que sur l'extension des familles de produits de Smart et de Twingo ;
- la mise en commun de groupes moto-propulseurs ;
- le développement conjoint de futurs projets dans le domaine des voitures particulières et des véhicules utilitaires légers ;
- la collaboration dans le domaine des véhicules électriques.

Cette coopération stratégique est renforcée par des participations croisées simultanées (Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan,

et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler) qui permettent aux trois constructeurs de réaliser des *benchmarks* et de générer des synergies fondées sur un partenariat créateur de valeur dans le long terme.

La coopération stratégique est pilotée par le biais d'un Comité de coopération représentant les parties. Ce Comité de coopération, co-présidé par Carlos Ghosn et Dieter Zetsche et composé de cadres dirigeants des trois sociétés, a tenu sept réunions depuis avril 2010.

Le développement des véhicules Smart et Twingo est entré en phase active, encadré par un accord spécifique de développement. Le successeur de l'actuelle Smart fortwo, un nouveau modèle Smart 4 places et la future Renault Twingo seront différents les uns des autres en termes de *design*. Une caractéristique principale de la nouvelle architecture réside dans son concept de propulsion issu des véhicules Smart actuels. Le lancement de ces modèles développés en commun est prévu à partir de 2014. L'usine Smart de Hambach fabriquera les versions 2 places tandis que le site Renault de Novo Mesto (Slovénie) assurera la production des versions 4 places. Dès leur lancement sur le marché, ces modèles seront également disponibles en version électrique.

De même, l'adaptation des moteurs 3 et 4 cylindres essence et diesel issus de l'alliance Renault-Nissan pour les besoins de Daimler est désormais en phase de réalisation. Les premiers lancements commerciaux sont attendus fin 2012.

Renault et Daimler ont également confirmé par des accords spécifiques leur collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers. À compter de 2012, Mercedes-Benz Vans va élargir sa gamme de véhicules utilitaires légers par l'introduction d'un nouveau modèle d'entrée de gamme basé sur le Kangoo actuel. La technologie de cet utilitaire proviendra de Renault. Il sera fabriqué dans l'usine Renault de Maubeuge (France).

Dans le domaine des véhicules électriques, des accords ont été signés sur le développement des chaînes de traction électrique ainsi que sur le développement de batteries.

De son côté, Nissan a concrétisé avec Daimler des accords spécifiques d'adaptation de groupes motopropulseurs pour des véhicules de la gamme Infiniti.

Par ailleurs, l'alliance Renault-Nissan et Daimler continuent à étudier des opportunités dans des domaines tels que les achats en commun ou encore les échanges de benchmarks et de meilleures pratiques entre les deux groupes.

### 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.

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

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 des 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 : avec ses fournisseurs les plus innovants, Renault partage ses axes stratégiques et met en œuvre des contrats de co-innovation définissant clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc. Le plus haut niveau du management de l'entreprise s'engage directement dans le suivi de ces dossiers ;
- responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : Renault et Nissan ont formalisé leurs préconisations dans une charte commune adressée à tous les fournisseurs de l'Alliance. Renault mobilise plusieurs dizaines de qualitatifs afin d'évaluer les pratiques sociales et environnementales de ses fournisseurs et les engager dans une démarche de progrès (cf. chapitre 2.1).

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.

L'application se traduit par :

- la prise en charge en paiement d'avance des moules et outillages et de certains coûts de développement sous certaines conditions précises ;
- le dédommagement des dépenses engagées par les fournisseurs qui sont affectés par le gel de certains projets véhicule ;
- la participation à la création d'une plate-forme de soutien pour mettre en œuvre le *lean manufacturing* dans les usines de fournisseurs : 10 experts Renault dédiés et 500 milliers d'euros de contribution financière ;
- et enfin, l'engagement de ne pas exiger des fournisseurs une part minimale de production dans les pays LCC.

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 en 2009 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. Le projet initial prévoyait que la JV se concentrerait sur la recherche avancée, l'industrialisation et le recyclage de batteries pour véhicules électriques. La production des batteries est prévue à partir de mi-2012 sur le site de Flins, situé à 30 km de Paris, avec une capacité de production qui atteindrait 100 000 batteries par an. 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 ZOE 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.

Courant 2010, la structure initiale du projet de JV a changé, afin de le rendre homogène avec les autres projets de capacité batterie au sein de l'Alliance. La structure définitive du capital et le financement du projet sont en cours de finalisation. Renault confirme son intention de créer une filiale française de batteries en France, via un nouveau schéma basé sur une séparation entre R&D et production, avec notamment l'accord avec le CEA de travailler sur la 2<sup>ème</sup> génération de batteries. Cette décision n'aura pas d'impact sur la date de lancement de ZOE à Flins, ni sur le volume de capacité de fabrication de batteries prévu à terme.

### En matière de véhicules utilitaires

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe 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.

Les fourgons compacts, Renault Trafic et Opel/Vauxhall 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 3 depuis 2010.

L'offre sur le segment des gros fourgons a été renouvelée en 2010 avec le lancement de la nouvelle gamme Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano, qui sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France).

Movano est vendu à GM dans le cadre d'un accord commercial signé à la fin de l'année 2007.

Par ailleurs, le Trafic et le nouveau Master sont distribués par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'accords commerciaux signés en 2009. Ces accords s'inscrivent dans la continuité des accords de distribution du Mascott et de la génération précédente du Master par Renault Trucks (groupe AB Volvo).

### **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 avec le doublement de la capacité de production de l'usine de Moscou à plus de 160 000 véhicules par an. Les nouvelles capacités ont été inaugurées en mars 2010 avec le lancement de Sandero qui a permis à Renault d'accéder au Top 3 des marques étrangères, avec une pénétration historique de plus de 5 %.

#### **En Inde :**

- à Chennai, l'Alliance a construit son premier site industriel en commun dans le cadre d'un accord de *joint-venture* (JV RNAIPL). La production de la Nissan Micra a démarré en 2010 et Renault y produira plusieurs nouveaux modèles de sa gamme destinés au marché indien, dès 2011 ;
- dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie de systèmes d'information et de services comptables ;
- 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 ;
- en août 2010, Renault a modifié la structure de son partenariat industriel et commercial avec Mahindra & Mahindra en cédant à son partenaire ses parts dans la JV MRPL. Renault a également accordé une licence à Mahindra & Mahindra pour produire et commercialiser Logan en Inde dans sa version actuelle et avec une évolution du *design* en adéquation avec les attentes de la clientèle locale.

**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 (SAIPA 74 %, Iran Khodro 26 %) 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 148 000 Tondar (nom iranien de Logan), dont 45 000 véhicules sur l'année 2010. Par ailleurs, avec la montée en cadence de la production depuis 2008, près de 11 000 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 qui a vendu près de 9 000 de ces véhicules depuis le démarrage. 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 d'une capacité, dans un premier temps, de 200 000 véhicules par an, qui utilisera la plate-forme portuaire du port de TangerMed, la première pierre de l'usine a été posée en octobre 2009. Ce complexe industriel bénéficiera des infrastructures logistiques de pointe développées par le Royaume du Maroc dans le nord du pays.

En 2010, le projet est en phase de construction conformément au calendrier de réalisation. Les bâtiments sont sortis de terre, la plupart des biens d'équipements ont été commandés et les campagnes de recrutement des personnels sont en cours.

Le démarrage de la production est prévu en 2012 conformément au planning initial.

**En Roumanie**, Renault a inauguré un nouveau 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 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 valorise 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.

## 1.1.4 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> MARS 2011 ◆

### 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 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

Le CEG est composé de neuf membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur général délégué aux opérations ;

- le Secrétaire général du groupe Renault ;
- le Directeur général adjoint, Directeur commercial et division véhicules utilitaires ;
- le Directeur général adjoint, Directeur du plan, produit et programmes ;
- le Directeur des fabrications et logistique ;
- le Directeur financier Groupe ;
- 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

Le CDR est composé de 26 membres, en incluant les membres du CEG.

Le Directeur général délégué aux opérations, le Secrétaire général du Groupe, le Directeur financier, le Directeur juridique et le Président de Renault F1 Team sont directement rattachés au Président-Directeur général.

Les autres membres du CDR, y compris membres du CEG 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 2011

#### LISTE ALPHABÉTIQUE AU 1<sup>ER</sup> MARS 2011

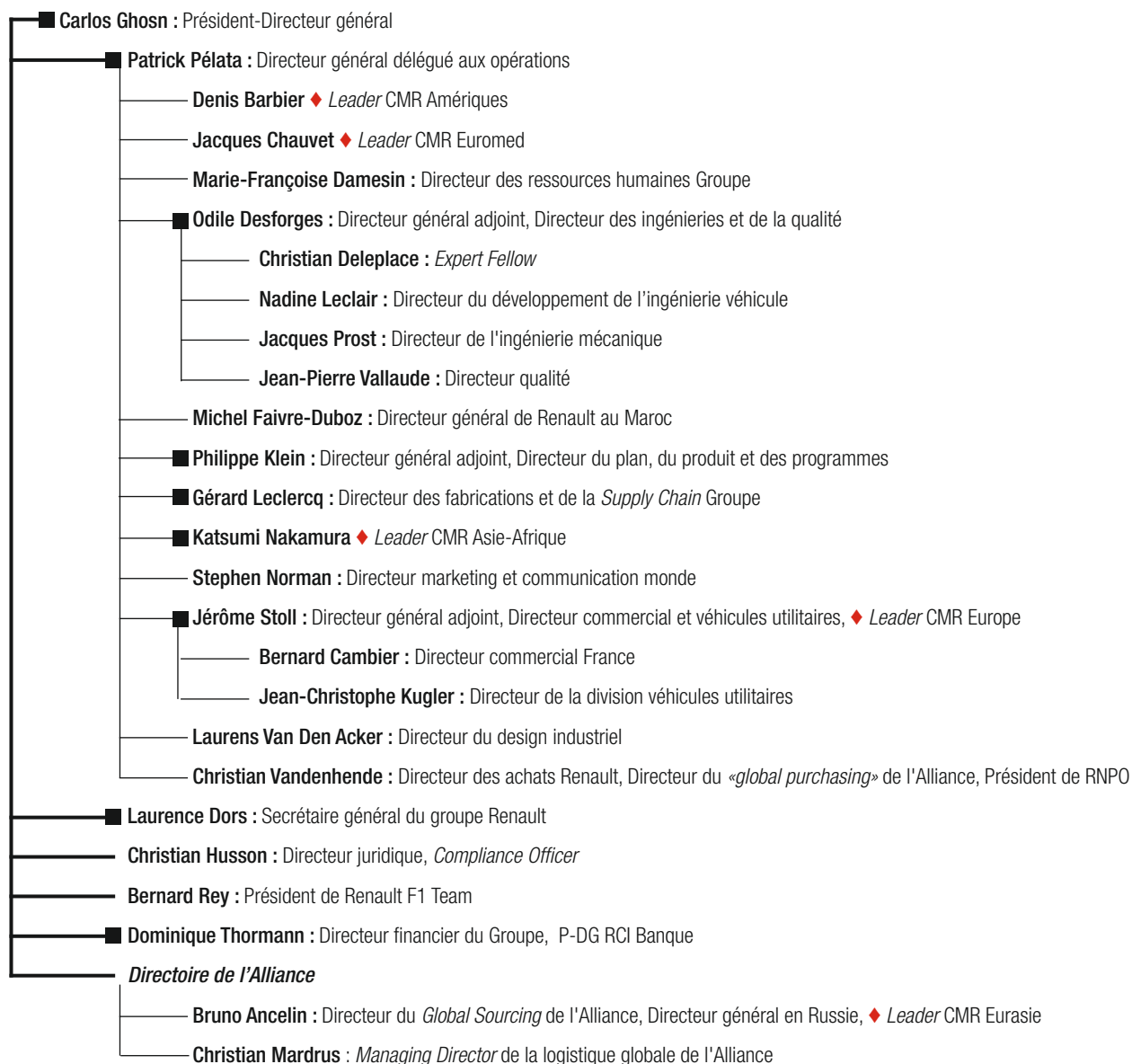
Carlos Ghosn *	Président-Directeur général
Bruno Ancelin	Directeur du <i>Sourcing</i> industriel de l'Alliance, DG de Renault Russie, • <i>Leader</i> CMR Eurasie
Denis Barbier	• <i>Leader</i> CMR Amériques
Bernard Cambier	Directeur commercial France
Jacques Chauvet	• <i>Leader</i> CMR Euromed
Marie-Françoise Damesin	Directeur des Ressources humaines Groupe
Christian Deleplace	<i>Expert Fellow</i>
Odile Desforges *	Directeur général adjoint, Directeur des ingénieries et de la qualité
Laurence Dors *	Secrétaire général du groupe Renault
Michel Faivre-Duboz	Directeur général de Renault au Maroc
Christian Husson	Directeur juridique, <i>Compliance Officer</i>
Philippe Klein *	Directeur général adjoint, Directeur du plan, du produit et des programmes
J. Christophe Kugler	Directeur de la division véhicules utilitaires
Nadine Leclair	Directeur de l'ingénierie véhicule
Gérard Leclercq *	Directeur des fabrications et de la <i>Supply Chain</i> Groupe
Christian Mardrus	<i>Managing Director</i> de la logistique globale de l'Alliance
Katsumi Nakamura *	• <i>Leader</i> CMR Asie-Afrique
Stephen Norman	Directeur marketing et communication monde
Patrick Pékata *	Directeur général délégué aux opérations
Jacques Prost	Directeur de l'ingénierie mécanique
Bernard Rey	Président de Renault F1 Team
Jérôme Stoll *	Directeur général adjoint, Directeur commercial et véhicules utilitaires, • <i>Leader</i> CMR Europe
Dominique Thormann *	Directeur financier Groupe, Président-Directeur général RCI Banque
J. Pierre Vallaude	Directeur de la qualité
Laurens Van Den Acker	Directeur du <i>design</i> industriel
Christian Vandenhende	Directeur des achats Renault, Directeur du <i>Global Purchasing</i> de l'Alliance, Président de RNPO

\* Membres du Comité exécutif Groupe (CEG).  
CMR = Comité de management de Région

# 1

## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

### ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> MARS 2011



■ 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 2010 : 31 068 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 36 190 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185  
47001 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 2010 : 5 019 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 8 507 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 2010 : 2 183 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 476 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 2010 : 6 398 millions de nouvelles livres turques (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 5 810 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 2010 : 11 364 millions de nouveaux lei roumains (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 13 901 personnes.



## LE GROUPE RENAULT

### PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

#### 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 2010 : 1 671 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 305 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 2010 : 1 321 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 2 461 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 31/12/2010 : 9 312 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2010 : 29 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 2010 : 10,1 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2010 : 24 110 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2010 : 2 799 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 : Busan.

Chiffre d'affaires 2010 : 5 141 milliards de wons (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 5 606 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 2010 : 1 182 millions de livres sterling (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 276 personnes.

### **RENAULT RETAIL GROUP (France)**

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 2010 : 4 498 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 7 879 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 2010 : 35 994 millions de roubles (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 3 664 personnes.

### **RENAULT DO BRASIL**

1300 av. Renault, Borda do Campo  
État 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 2010 : 5 726 millions de reals brésiliens (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 5 011 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.

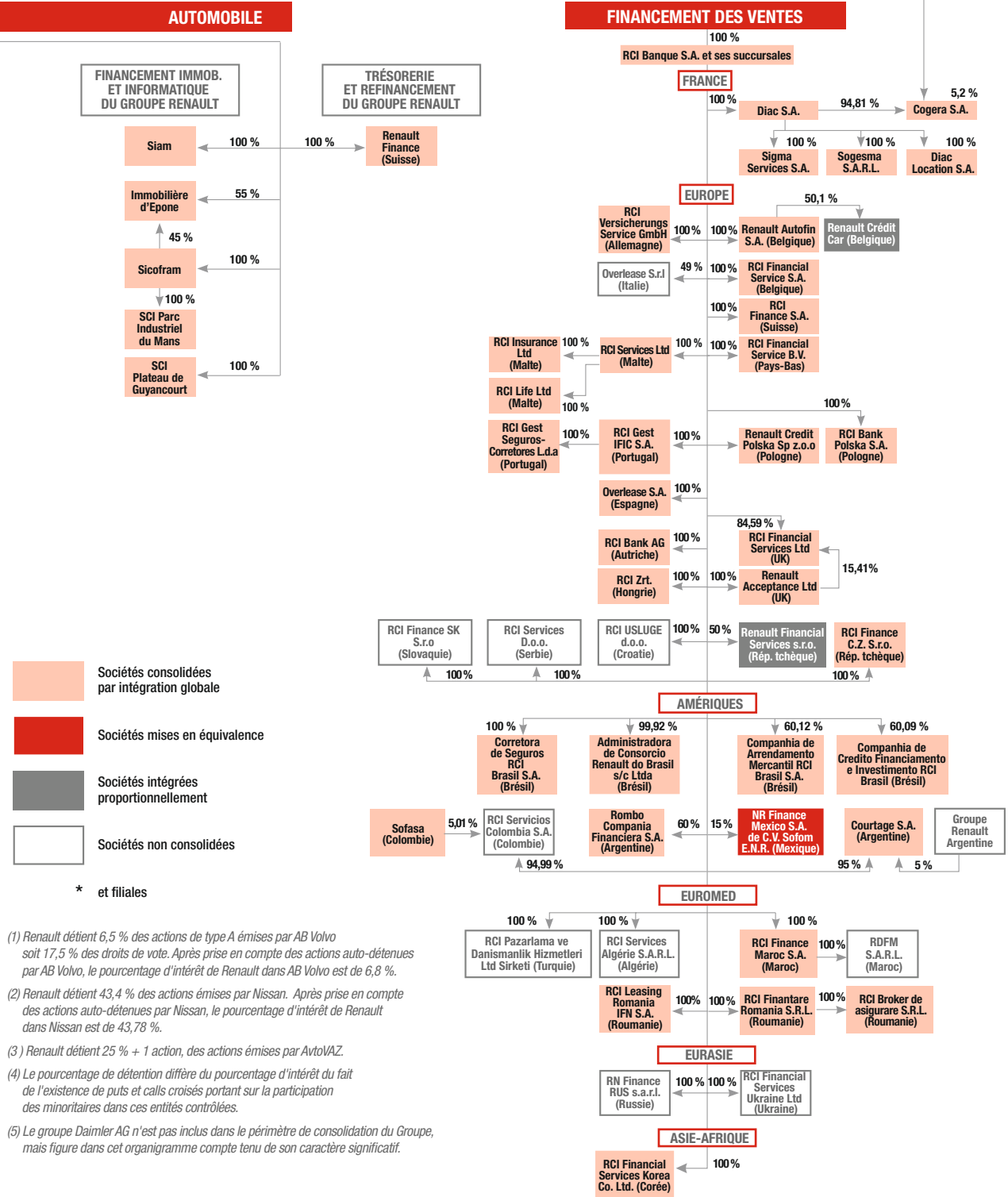
Chiffre d'affaires 2010 : 5 895 millions de pesos argentins (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2010 : 2 766 personnes.



## LE GROUPE RENAULT PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

1,55 % → DAIMLER AG<sup>(5)</sup>



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

(1) Renault détient 6,5 % des actions de type A émises par AB Volvo soit 17,5 % des droits de vote. Après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo est de 6,8 %.

(2) Renault détient 43,4 % 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 43,78 %.

(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.

(5) Le groupe Daimler AG n'est pas inclus dans le périmètre de consolidation du Groupe, mais figure dans cet organigramme compte tenu de son caractère significatif.

## 1.2 RENAULT 2016 – DRIVE THE CHANGE

- *Renault 2016 – Drive the Change* repose sur l'ambition de Renault : rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque *Drive the change*.
- Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur six ans avec un point à mi-parcours, fin 2013. Cela permet à la fois de disposer de perspectives stratégiques pour assurer une continuité dans les opérations, et de définir des priorités chiffrées et précises pour les trois ans à venir.
- Renault 2016 – *Drive the Change* est construit pour répondre à deux objectifs :
  - assurer la croissance du Groupe,
  - générer du *free cash flow* de façon pérenne.
 Avec pour la période 2011-2013 :
  - plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013,
  - 2 milliards d'euros de *free cash flow* cumulé *a minima*.
- Le groupe Renault agira sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs :
  - la poursuite de sa politique d'innovation,
  - un plan produit robuste,
  - le renforcement de l'image de la marque Renault,
  - l'excellence du réseau dans la relation client,
  - l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement,
  - la réduction des coûts,
  - le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.

Selon Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault : « La réussite de *Renault 2016 – Drive the Change* repose sur la mobilisation des femmes et des hommes de Renault. Ils sont la force vive de notre entreprise. L'avenir se prépare, et ce sont eux qui par leur engagement dans l'entreprise construiront jour après jour le Renault de demain : un Renault compétitif, répondant aux attentes légitimes de nos clients, de nos salariés et de nos actionnaires. Un Renault fort, porteur d'une image de marque solide et d'une qualité de produits et de services irréprochables dont les Renault seront fiers. Un Renault bien ancré par ses racines françaises et à l'aise partout sur la planète, qui saura rendre la mobilité accessible à tous. Un Renault durable, en phase avec les défis énergétiques et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle. »

Renault a traversé la crise en étant moins dépendant du marché européen et de la famille Mégane. Aujourd'hui, la performance du Groupe repose également sur le véhicule utilitaire (Renault, première marque en Europe depuis 13 ans) et la gamme basée sur la plate-forme MO avec les succès de Duster et Sandero notamment. Le Groupe a retrouvé le chemin de l'excellence qualité, les dépenses garantie ont ainsi baissé de 57 % entre 2006 et 2010.

Fort de ces acquis, Renault vise une croissance soutenue : en 2013, plus de 3 millions de véhicules et un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile cumulé d'au moins 2 milliards d'euros. L'objectif de marge opérationnelle du Groupe est de dépasser 5 % du chiffre d'affaires en 2013.

Une nouvelle politique de distribution de dividendes sera proposée au Conseil d'administration de Renault, qui soumettra chaque année une résolution à l'Assemblée générale des actionnaires. Cette politique aura deux composantes :

- les dividendes reçus des sociétés associées seraient reversés systématiquement l'année suivante aux actionnaires de Renault ;
- un dividende complémentaire sur la base du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile pourra y être agrégé en fonction de l'environnement et de la situation financière de Renault.

## SEPT LEVIERS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU PLAN

### 1 L'INNOVATION POUR RÉDUIRE L'IMPACT DES VÉHICULES SUR L'ENVIRONNEMENT

Renault innove avec le véhicule électrique avec l'ambition de devenir, avec son partenaire Nissan, *leader* de la mobilité zéro émission, c'est-à-dire le premier constructeur à commercialiser une gamme complète de véhicules particuliers et utilitaires électriques à un prix accessible au plus grand nombre. 2011 marquera un chapitre décisif de l'histoire de Renault avec la commercialisation de trois véhicules électriques, Fluence ZE, Kangoo ZE et Twizy. Dès 2012, ZOE rejoindra la gamme.

Renault innove avec une nouvelle génération de moteurs thermiques, appelés « Energy »

Le tout nouveau moteur 1.6, Energy dCi 130 sera le moteur le plus puissant du marché à ce niveau de cylindrée et offrira le meilleur rapport émissions/puissance de sa catégorie. Sur Scénic et Grand Scénic, commercialisés en mai 2011, il permettra de diminuer de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à la génération précédente. Les nouveaux moteurs essence de Renault, Energy TCe, réduiront les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules des segments I et M1 de 30 % environ (soit 40 g/km de CO<sub>2</sub> et 1 l/100 km de moins).

Toutes ces innovations contribueront à diminuer significativement les émissions de CO<sub>2</sub> : de 137 g/km aujourd'hui, la gamme européenne de Renault devrait passer en moyenne à moins de 120 g/km en 2013, puis sous les 100 g/km en 2016 avec le véhicule électrique.

### 2 UN PLAN PRODUIT ROBUSTE

Une gamme complète de VE pour une commercialisation de masse

Quatre véhicules électriques dès 2012, de nouveaux modèles entre 2014 et 2016 : la gamme ZE de Renault alliée à celle de Nissan devrait permettre à l'Alliance d'avoir mis en circulation 1,5 million de VE dans le monde d'ici 2016. Dès 2015, l'Alliance disposera d'une capacité de production de 500 000 véhicules/an.

Une gamme de véhicules thermiques enrichie et entièrement renouvelée entre 2011 et 2016

Les marques du groupe Renault seront composées de 44 modèles en 2013, 48 en 2016 contre 40 en 2010 et 30 en 2005.

- En Europe, en plus de la gamme de véhicules électriques, des modèles phares seront lancés comme Twingo phase 2 en 2011, Nouvelle Clio en 2012, et pour Dacia un véhicule familial et un petit véhicule utilitaire en 2012.
- À l'international, une gamme vraiment adaptée aux besoins de ces marchés, notamment sur le segment supérieur avec Fluence, Latitude et SM7. Duster va également jouer un rôle clé dans la progression des ventes hors Europe.

### 3 UNE MARQUE RENAULT PLUS FORTE

La marque Renault dispose de véritables atouts et spécificités, sur lesquels elle veut s'appuyer pour reconstruire son image : l'innovation pour tous, la qualité et le *design*.

L'innovation pour tous

L'histoire de Renault est marquée par l'innovation accessible au plus grand nombre avec dernièrement la navigation intégrée et connectée à moins de 500 euros avec Carminat TomTom. Aujourd'hui, le véhicule électrique est l'illustration parfaite de l'innovation pour tous, avec un prix d'achat et d'usage au même niveau qu'un véhicule diesel équivalent.

La qualité, une force à faire connaître

Le renforcement de la marque s'appuie également sur la qualité retrouvée de Renault. Aujourd'hui, tous les classements interconstructeurs placent les produits Renault parmi les meilleurs en qualité, parfois devant les marques spécialistes. Renault est également dans le Top 3 en matière de fiabilité. L'objectif du Groupe est de mieux le faire savoir et de faire partie des leaders en termes d'image qualité parmi les constructeurs généralistes d'ici fin 2013.

Le nouveau *design* Renault

Présenté au Mondial de Paris, le *concept-car* DeZir a initié le renouveau du design Renault. Une histoire qui continue avec une série de *concept-cars*, dont CAPTUR présenté le 10 février 2011. La nouvelle phase de Twingo, et la Nouvelle Clio en seront les premières illustrations. Tous bénéficieront des codes et partis pris *design* de la marque : chaleureux et sensuel.

### 4 L'EXCELLENCE DU RÉSEAU DANS LA RELATION AVEC LE CLIENT

Renault est reconnu dans différents pays (France et Espagne par exemple) pour la qualité de son service. Cette qualité doit désormais être étendue partout dans le monde et à tous les services : vente mais aussi après-vente et financement des ventes. Ainsi, à partir de cette année, Renault lancera dans tout le réseau sa « Promesse Client » qui formalisera 8 engagements : par exemple, l'information de l'avancement d'une commande jusqu'à sa livraison, ou la garantie de l'essai de n'importe quel véhicule de la gamme.

### 5 DES DÉPENSES DE R&D ET D'INVESTISSEMENT OPTIMISÉES

L'objectif du Plan est de maintenir les dépenses d'investissement et de R&D en dessous de 9 % du chiffre d'affaires, tout en augmentant la couverture géographique du Groupe et poursuivant sa politique d'innovation.

Des plates-formes partagées pour plus de volumes par plate-forme et ainsi une meilleure performance

- Une nouvelle plate-forme C-D partagée avec Nissan pour le moyen et le haut de gamme permettra à terme la production de 1,5 million de véhicules/an.
- Renault et Daimler vont partager la plate-forme A pour fabriquer les futures Twingo et Smart.
- Les plates-formes véhicules utilitaires de Renault vont bénéficier des accords avec Nissan et Daimler.

80 % des modèles lancés entre 2014 et 2016 seront basés sur une plate-forme partagée avec un partenaire.

#### Une standardisation des pièces par le biais de modules

Renault initie une nouvelle approche de la standardisation, en s'appuyant sur les modules, c'est-à-dire des pièces conçues dès le départ pour être intégrées dans différents véhicules. Les nouvelles plates-formes MO (Entry), B et C-D seront les premières à les utiliser.

## 6 DES COÛTS RÉDUITS

### Le *monozukuri* : un chantier pour baisser le coût direct de nos véhicules de 4 % par an

Initié en 2010 sur 4 usines pilotes, le *monozukuri* est désormais étendu à toutes les usines du Groupe. Mise en place chez Renault grâce à Nissan, cette méthode consiste à travailler sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur – de la conception de la voiture à la livraison au client final –, plutôt que par grands métiers pris séparément (les achats, la fabrication, la logistique, la livraison). Elle permettra de diminuer les coûts directs de 12 % d'ici 2013.

### Une meilleure utilisation de nos sites de production

Renault ajuste ses capacités en Europe et augmente la production dans le reste du monde. Les sites industriels de Renault bénéficieront de l'Alliance et de la coopération stratégique avec Daimler. Ces facteurs permettront d'améliorer de 20 points l'utilisation des capacités de production des sites industriels et ainsi avoir un taux d'utilisation supérieur à 100 % dans le monde d'ici fin 2013.

## 7 RESTER FORT EN EUROPE ET CROÎTRE À L'INTERNATIONAL

### Renault, deuxième marque en Europe

Sur un marché en faible croissance et où les dépenses des ménages consacrées à l'automobile ont baissé d'un quart entre 2000 et 2010, Renault compte continuer à bénéficier du repositionnement du marché vers les petites voitures et les technologies abordables et conserver ainsi ses positions en Europe.

### À l'international, trois priorités : le Brésil, l'Inde et la Russie

En 2013, le Brésil devrait devenir le deuxième marché de Renault, la Russie le quatrième marché, en progression de cinq places, et le premier avec les volumes de Lada, et l'Inde le 11<sup>e</sup>, en progression de 20 places.

- Brésil : vers une part de marché durablement au-dessus de 5 % ; trois nouveaux modèles en 2011 : Sandero phase 2, Fluence et Duster.
- Russie : vers une part de marché de 6 % en 2013 (hors Lada), avec une gamme élargie : Duster commercialisé en 2012, un nouveau modèle basé sur la plate-forme MO en 2013 produit à Togliatti.
- Inde : lancement de deux modèles en 2011, Koleos et Fluence ; un SUV en 2012 ; en 2013, six modèles seront localisés en Inde.

## PERSPECTIVES 2011

En 2011, le marché mondial (VP+VU) devrait progresser de 6 % par rapport à 2010. L'évolution par Région restera contrastée ; les marchés hors Europe resteront dynamiques et le marché européen devrait poursuivre sa consolidation (0 à -2 %), avec notamment un marché français en baisse de l'ordre de -8 %.

Dans ce contexte, fort de l'attractivité de sa gamme thermique et du lancement de la gamme de véhicules électriques, le groupe Renault devrait, en 2011, atteindre des volumes de ventes et un chiffre d'affaires supérieurs à 2010. Le Groupe vise un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile supérieur à 500 millions d'euros avec des frais de R&D et d'investissements à 9 % du chiffre d'affaires.



## 1.3 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 de 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).

Les principales étapes de la construction de l'Alliance sont décrites au paragraphe 1.3.2.1.

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 de ses partenaires dans le respect de leur identité spécifique.

### 1.3.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE

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

##### ONZE ANNÉES DE COLLABORATION ET DE SYNERGIES

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 objectivement le plus pérenne, stable et réussi de l'industrie automobile mondiale, l'Alliance s'est engagée aujourd'hui dans sa 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 7 276 398 véhicules (y compris les ventes de Lada d'AvtoVAZ) en 2010, ce qui situe sa part de marché mondiale à 10,2 % et classe l'Alliance au « troisième rang des groupes automobiles au plan mondial (cf. chapitre 1.3.5).

##### PRINCIPES DE L'ALLIANCE

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuel. Son organisation est transparente. Elle assure un processus de prise de décision clair garantissant la réactivité 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.

##### OBJECTIFS

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

- être reconnue parmi 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 Boulogne-Billancourt, 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 de droit néerlandais 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.

### 1.3.1.2 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. Des États-Unis à Israël en passant par le Japon, l'Alliance a signé plus de partenariats que n'importe quel autre constructeur automobile.
- En Israël, toutes les conditions nécessaires pour une commercialisation grand public de véhicules électriques seront réunies grâce à 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* Automotive Energy Supply Company (AESC) avec NEC.
- L'alliance Renault-Nissan collabore avec le Portugal où 1 300 stations de recharge dans 25 villes seront installées d'ici l'été 2011. En décembre 2010, le consortium pour la mobilité électrique MOBI.E a pris livraison de ses premiers véhicules électriques, des Nissan Leaf fournis par l'Alliance.
- L'Alliance fabriquera huit véhicules électriques différents dans des usines situées en France, au Japon, aux États-Unis, en Espagne et en Turquie. Le premier de ces véhicules – Nissan Leaf – a été mis sur le marché fin 2010 au Japon et aux États-Unis. Nissan Leaf a été élue voiture européenne de l'année 2011.
- Au travers d'AESC, pour équiper ses véhicules électriques l'Alliance fabrique des batteries lithium-ion de pointe au Japon et prochainement dans des usines aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et au Portugal. Ces batteries seront proposées à la vente à d'autres constructeurs.

##### Véhicules à pile à combustible

L'Alliance développe des véhicules à pile 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 trois ans, certains exemplaires étant loués à 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'un empilement de piles 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 FCV 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 réel dans les flottes et par des particuliers.

#### ORGANES MÉCANIQUES

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

L'alliance Renault-Nissan a dévoilé son 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 dans le monde de moteurs à la fois puissants, économes en carburant et émettant peu de CO<sub>2</sub>.

La coopération de l'Alliance permet à Renault et à 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 Sedan et Laguna Estate. La marque de luxe Infiniti utilise cette motorisation dans le cadre du développement de son offre d'organes mécaniques en Europe. Infiniti est parvenu à proposer des voitures diesel seulement deux ans après le lancement de la marque 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 la 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 JAHA, *Japan Automobile Hall Of Fame*, en tant que meilleure technologie parmi tous les véhicules de tourisme domestiques et importés au Japon. Ce titre couronne 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.

##### Moteur TCe 130 et transmissions CVT sur Mégane

Le moteur à essence TCe 130 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 1397cc économe en carburant a la puissance d'un moteur 1.8 litre (130 ch) et le couple d'un moteur 2.0 litres (190Nm), tout en émettant moins de CO<sub>2</sub> qu'un moteur de 1.6 litre, ce qui le rend particulièrement respectueux de l'environnement. Selon les versions, ces moteurs peuvent être couplés à des transmissions manuelles ou automatiques 5 ou 6 vitesses. Parmi les autres motorisations de la nouvelle Mégane, citons le moteur 2.0 litres 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 recherche toujours 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 stratégique 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 ses véhicules dans une optique de réduction des coûts de livraison (*Total delivery Cost*), de partager des 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 de deux véhicules, le *pick-up* NP200 ½ tonne de Nissan et Renault Sandero, premier véhicule Renault fabriqué en Afrique du Sud.

Au Brésil, Nissan produit les véhicules de tourisme Livina et Grand Livina, dans l'usine Renault de Curitiba. Les deux modèles sont commercialisés à l'échelle mondiale sur les 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.

L'usine de Renault Samsung à Busan, en Corée du Sud, produit, sous la marque Nissan, des véhicules destinés à l'exportation vers la Russie et d'autres pays.

## VENTES & MARKETING

### Achats communs de médias en Europe

2009 est la première année durant laquelle Renault et Nissan se sont adressés 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 en Europe, ce qui représente 24 pays pour Nissan et 30 pays dans l'Europe élargie pour Renault. Ce budget combiné avoisine 800 millions d'euros par an.

## DIVERSITÉ

En partenariat avec le *Women's Forum* en France pour la cinquième 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 français Renault Retail Group (RRG) a décidé de recruter des commerciaux féminins et masculins à parité. Ceci implique un changement majeur afin de cibler plus directement les femmes dans les campagnes de recrutement – sur la base de témoignages de femmes diffusés sur des sites Internet ;
- 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. Nissan est le premier constructeur japonais à avoir promu deux techniciennes aux fonctions de *Leader* dans ses usines au Japon. 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.

### 1.3.1.3 CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

#### COURS DE L'ACTION

Durant les huit premières années de l'Alliance, le cours de l'action de Renault et de celle de Nissan a enregistré une hausse très nette. Toutefois, depuis le début du ralentissement aux États-Unis et la propagation de la crise mondiale aux places financières internationales, les cours des actions de Renault et de Nissan ont fortement chuté en 2008, tout comme les autres valeurs du secteur automobile.

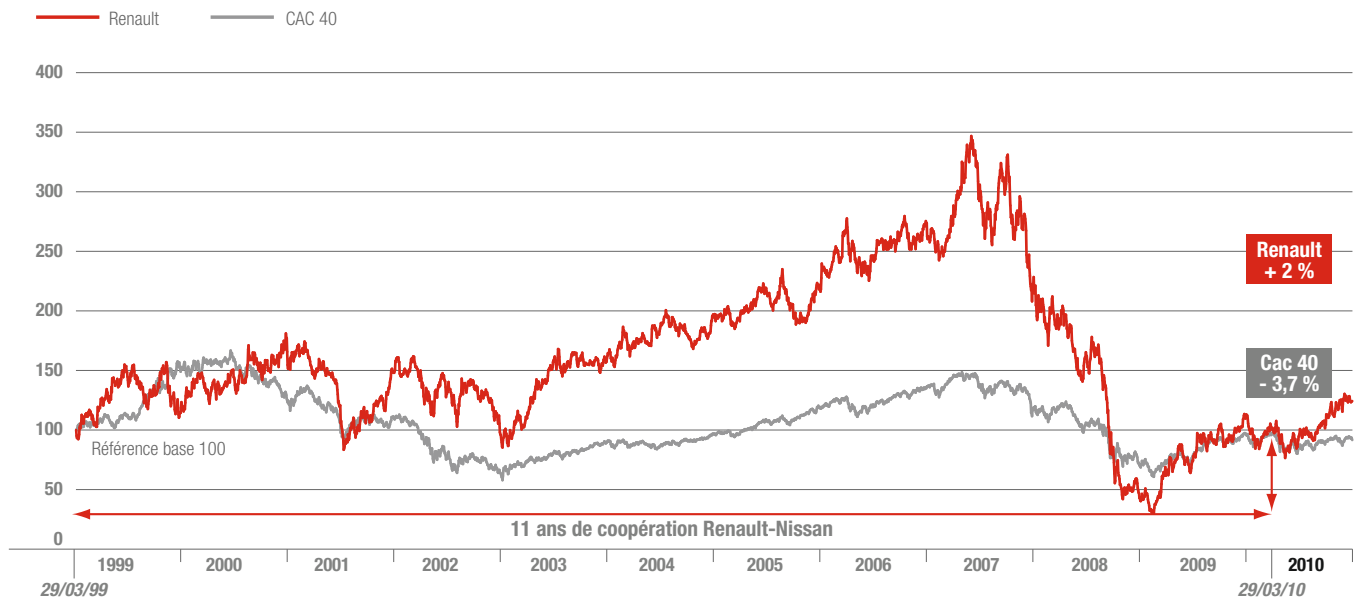
Au 29 mars 2010, le cours de l'action de Renault avait gagné 2 % par rapport au 29 mars 1999 (contre -3,7 % pour le CAC 40 sur la même période) et le cours de l'action de Nissan avait progressé de 67 % (contre un repli de 31 % pour le Nikkei).

Au 31 décembre 2010, le cours de l'action de Renault avait gagné 24 % par rapport au 29 mars 1999 (contre -8,4 % pour le CAC 40 sur la même période) et le cours de l'action de Nissan avait progressé de 65 % (contre un repli de 36 % pour le Nikkei). En conséquence, la capitalisation boursière de Renault s'élevait à 12,9 millions et celle de Nissan à 32,1 millions d'euros (1 euro = 108,65 yens).

# 1

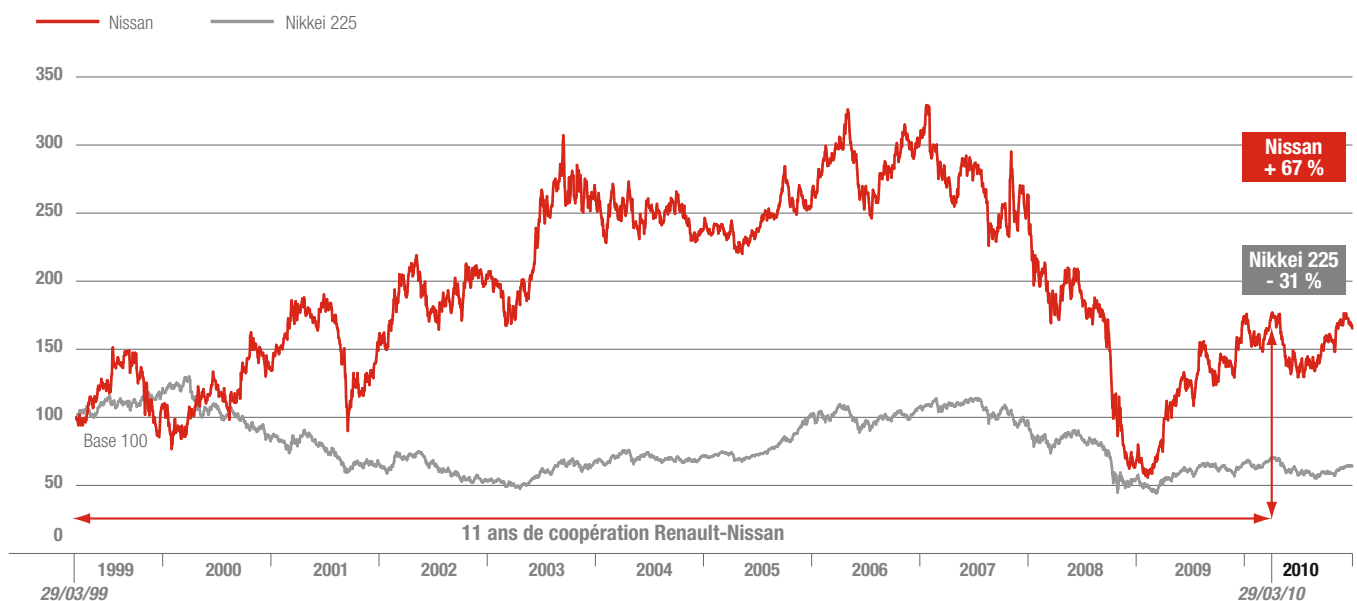
## LE GROUPE RENAULT L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

### ÉVOLUTION DU TITRE RENAULT ENTRE LE 29 MARS 1999 ET LE 31 DÉCEMBRE 2010



Source : Reuters.

### ÉVOLUTION DU TITRE NISSAN ENTRE LE 29 MARS 1999 ET LE 31 DÉCEMBRE 2010



Source : Reuters.

## CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – MARS 1999 VS DÉCEMBRE 2010

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG (en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010
Toyota	96 736	1	Toyota
Daimler	81 541	2	Daimler
Ford	59 848	3	Honda
GM	52 518	4	Volkswagen
Honda	39 961	5	Ford
VW	22 159	6	BMW
BMW	16 277	7	<b>Nissan</b>
Fiat	13 522	8	Volvo AB
Volvo AB	10 439	9	Hyundai Motor
<b>Nissan</b>	<b>9 049</b>	10	Fiat
<b>Renault</b>	<b>8 393</b>	11	<b>Renault</b>
Peugeot	6 615	12	Porsche

Source : Reuters.

## 1.3.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE ♦

### 1.3.2.1 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 resserré 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.

Le 1<sup>er</sup> mars 2002, Renault a accru sa participation dans le capital de Nissan 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 dans le 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 dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà 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.

Depuis la signature du contrat de coopération stratégique avec Daimler, Renault détient une participation de 43,4 % dans Nissan tandis que la participation de Nissan dans Renault reste inchangée à 15 %.

### 1.3.2.2 GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE ♦

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

Créée le 28 mars 2002, RNBV 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 terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v. », 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'actifs et d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault 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.

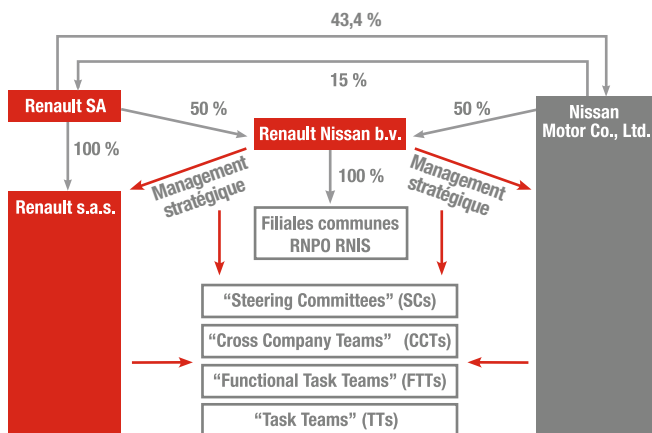
Parmi elles figurent Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), détenue à parité par Renault et Nissan depuis sa création en avril 2001. Ces actions ont été transférées à RNBV, qui détient RNPO à 100 % depuis juin 2003.

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

# 1

## LE GROUPE RENAULT L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

### STRUCTURE DE L'ALLIANCE



### LES POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

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

RNBV a un **pouvoir de décision** circonscrit 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 chiffre) ;
- 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 moto-propulseurs (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 Teams*, « CCT ») et des équipes dédiées à des tâches fonctionnelles (*Functional Task Teams*, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout CCT/FTT/TT (*Task Teams*) ;
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

RNBV 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 RNBV. Ce pouvoir d'initiative de RNBV 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, leurs salariés et leurs 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, production de véhicules et d'organes mécaniques, plates-formes et pièces communes, fonctions de 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 Teams* ou *Functional Task Teams*, dédiés à l'Alliance. Ces groupes collaborent dans tous les secteurs et domaines d'activité et sont chargés d'explorer les 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. Pour favoriser ces projets et renforcer leur déploiement dans les deux entreprises, RNBV a été créée comme une nouvelle perspective de fonctionnement et de gestion à long terme de l'Alliance.

Outre le *free cash flow* supplémentaire, l'équipe RNBV a cherché à doper 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 2 roues, ont conclu un accord portant sur la production et la commercialisation d'un nouveau véhicule à très faible coût. À compter de 2012, ce nouveau véhicule sera commercialisé en Inde par l'Alliance et pourrait ensuite être exporté.

### **ALLIANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE LEADERSHIP ZÉRO ÉMISSION**

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> à l'usage. Des progrès significatifs ont été réalisés en 2009 pour atteindre cet objectif, grâce au solide alignement et à la forte coopération entre les deux sociétés. L'Alliance investit 4 milliards d'euros dans la recherche, l'ingénierie, le développement des produits et la fabrication. Le premier véhicule électrique, Nissan Leaf, a été lancé fin 2010. La production de sept 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 n'émettant pas de CO<sub>2</sub>. Lorsque les nouvelles usines de fabrication de batteries seront pleinement opérationnelles, elles donneront à l'Alliance une capacité de production de 500 000 batteries par an.

#### **Coopération stratégique avec Daimler**

L'Alliance pense que de plus grandes économies d'échelle sont nécessaires pour couvrir toutes les technologies pertinentes et les marchés mondiaux, y compris les marchés émergents. Les constructeurs automobiles doivent aussi raisonner en termes d'échelle pour couvrir l'ensemble de la gamme de produits, qu'il s'agisse de véhicules très bon marché, de berlines, de véhicules utilitaires, de voitures de sport, de voitures de luxe ou encore de 4x4.

Le 7 avril 2010, l'Alliance a annoncé une coopération stratégique avec Daimler qui couvre un large éventail de projets et prévoit de mettre en commun des pratiques exemplaires.

La coopération est dite stratégique car il ne s'agit pas simplement de projets de coopération, mais d'une relation stable sur le long terme et permettant de développer de multiples synergies. Elle sera gérée par RNBV pour l'Alliance et par Daimler au travers d'un nouveau Comité de coopération où sont représentées toutes les parties.

Le Comité de coopération se compose de hauts dirigeants de l'Alliance, de Renault, de Nissan et de Daimler. Ils se rencontrent tous les mois et demi, en France, au Japon ou en Allemagne. Le Comité de coopération veille à la mise en œuvre des projets convenus et formule des propositions pour de nouveaux projets.

Parmi les projets pilotés par le Comité de coopération figurent les travaux communs de Renault et de Daimler sur la prochaine génération de voitures compactes : la Renault Twingo et la Smart fortwo, y compris des versions électriques et l'expansion des deux gammes de modèles. La mise en commun de groupes moto-propulseurs et le co-développement de futurs

projets concernant tant les voitures particulières que les véhicules utilitaires comptent aussi parmi les types de coopération envisagés.

Les deux groupes ont procédé à un échange d'actions qui donne à l'alliance Renault-Nissan une participation de 3,1 % dans Daimler et à Daimler une participation de 3,1 % dans Renault et de 3,1 % dans Nissan. Un cadre a ainsi été créé à long terme pour travailler étroitement sur de futurs domaines de coopération entre Renault, Nissan et Daimler. Des opportunités ont déjà été identifiées, notamment l'étude d'organes mécaniques communs aux véhicules Infiniti et Mercedes-Benz, tandis qu'une coopération régionale aux États-Unis, en Chine et au Japon entre Nissan, Infiniti et Daimler offre plus de potentiel.

Le lancement des modèles de véhicules compacts développés en commun est prévu à partir de 2014. L'usine de Smart à Hambach, en France, fabriquera les versions 2 places, tandis que le site Renault de Novo Mesto, en Slovénie, assurera la production des versions 4 places. Dès leur lancement sur le marché, ces modèles seront aussi disponibles en version électrique. La mise en commun des groupes moto-propulseurs se concentrera sur les moteurs à essence et diesel très économes en carburant.

Dans le cadre, entre autres, des projets de véhicules compacts, l'alliance Renault-Nissan fournira à Daimler des moteurs 3 et 4 cylindres essence et diesel issus de sa gamme actuelle. Daimler fournira à Infiniti des moteurs 4 ou 6 cylindres diesel et essence.

### **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. Le Directoire, qui est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance, se réunit jusqu'à dix fois par an.

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, qui pilote la stratégie à moyen et long terme, compte également trois membres issus de Renault (Odile Desforges, Patrick Pélat et Jérôme Stoll) et trois membres issus de Nissan (Toshiyuki Shiga, Mitsuhiko Yamashita et Hidetoshi Imazu).

D'autres membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan (les directeurs au sommet de la hiérarchie dans chaque entreprise) assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance (Alliance Board Meeting – ABM), qui se réunit jusqu'à dix fois par an. Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

RNBV est une société conjointement détenue de droit néerlandais et n'a à ce titre pas de Conseil de surveillance. Cependant, RNBV n'est pas une société mère, mais une filiale conjointement détenue créée par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., et les dirigeants de RNBV peuvent être remerciés par les deux sociétés mères.

## Rapport d'activité 2010

En 2010, avec l'appui de l'équipe dédiée à l'Alliance, le Directoire de l'Alliance a formulé des recommandations stratégiques autour de quatre axes clés :

- **L'accélération et le développement des synergies** : RNBV coordonne le développement des programmes véhicules électriques et batteries au sein de l'Alliance. Par ailleurs, RNBV travaille activement à accroître le taux de pièces communes entre Renault et Nissan au travers de leur standardisation et d'une approche par module de ses plates-formes. RNBV joue également un rôle actif dans l'optimisation de l'utilisation des capacités de production de Renault et de Nissan, notamment dans les marchés émergents. RNBV cherche à systématiquement minimiser le coût logistique des activités de l'Alliance. Enfin RNBV organise des séminaires stratégiques portant sur certains marchés clés de l'Alliance.
- **Projets et organisations communes de l'Alliance** : pour soutenir la croissance à l'international de l'Alliance, RNBV pilote la création d'entités communes. Sur proposition du Directoire de l'Alliance, l'Alliance Customs and Trade Organisation et l'Alliance Logistics Russia ont été mises en place en 2010. Par ailleurs, RNBV mène des projets de transformation destinés à renforcer la performance de Renault et de Nissan. Parmi ces projets figure la transformation des fonctions marketing et communication dont le rapprochement vise à renforcer l'image des marques Renault et Nissan.
- **Partenariats automobiles** : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs. C'est notamment le cas pour AvtoVAZ et la coopération stratégique avec Daimler.
- **Communication** : RNBV soutient les activités de l'Alliance au travers d'actions ciblées sur des événements majeurs tels que le Women's Forum et le World Economic Forum.

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

Une fondation de droit néerlandais liée à RNBV, 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 RNBV dans l'hypothèse où un tiers ou un groupe agissant de concert tenterait d'acquérir le contrôle par l'intermédiaire d'une OPA progressive 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 RNBV ne peut être supérieure à 18 mois.

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

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 neuf 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                                 | 6. Amérique |
| 2. Développement Produit et Fabrication | 7. Europe   |
| 3. Services mondiaux de l'Alliance      | 8. Russie   |
| 4. Marketing et Ventes                  | 9. Asie     |
| 5. Afrique, Moyen-Orient, Inde          |             |

## 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 et élaborer les projets de façon concrète, puis de contrôler leur mise en œuvre après décision du Directoire. Douze équipes travaillent sur les domaines suivants :

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Planification 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 process        | 12. Inde                 |

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

Les 12 CCT rendent compte au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats *via* les comités de pilotage.

## LES GROUPES DÉDIÉS À DES TÂCHES FONCTIONNELLES 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 treize pour couvrir les principaux domaines suivants :

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. Plan <i>corporate</i>          | 8. Services d'ingénierie                               |
| 2. Performance Ingénierie produit | 9. Ventes et services                                  |
| 3. Qualité                        | 10. Juridique et propriété intellectuelle              |
| 4. Stratégie industrielle         | 11. Fiscalité internationale                           |
| 5. Contrôle et gestion des coûts  | 12. Ressources humaines                                |
| 6. Accords douaniers, Échanges    | 13. Relations extérieures et avec l'actionnaire public |
| 7. Marketing                      |  |

## 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 dans un certain délai.

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

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



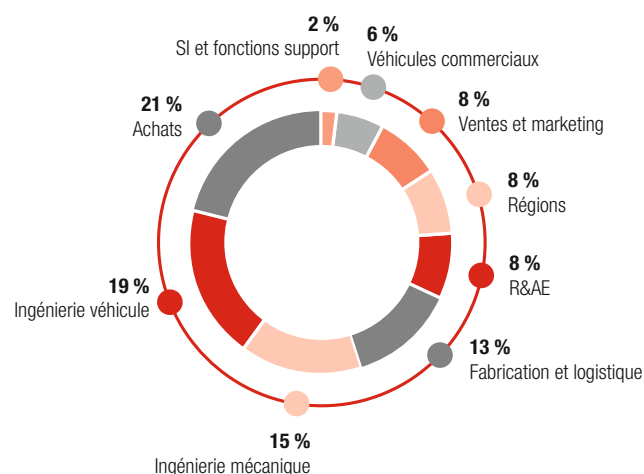
### 1.3.3 LES SYNERGIES

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.

En 2009, l'Alliance a généré 1,9 milliard d'euros de synergie. L'objectif 2010 s'élève à deux milliards d'euros, dont la moitié de nouvelles synergies, objectif en bonne voie d'être réalisé.

Ces synergies s'analysent comme suit :



#### 1.3.3.1 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 tout en renouvelant leurs gammes.

##### Plate-forme V

La nouvelle plate-forme V [V pour *versatile*, qui signifie polyvalent en anglais] est le fondement même de la dernière née des Micra/March. Ce projet constitue une véritable avancée, rendue possible par l'Alliance.

Plutôt que de lancer la production sur des marchés établis comme les États-Unis, l'Europe et le Japon, Nissan a pris de nouvelles mesures, à la pointe de son secteur, pour lancer la production d'un modèle complètement nouveau sur des sites de fabrication étrangers comme c'est le cas en Inde, en Chine, en Thaïlande et au Mexique.

Mais la plate-forme V illustre aussi les synergies entre les deux groupes. L'implication de l'Alliance dans cette nouvelle plate-forme est centrée sur le partage du savoir-faire et des meilleures pratiques. Cette plate-forme est

utilisée pour la nouvelle Micra qui est assemblée dans la nouvelle usine de l'Alliance à Chennai (Inde).

Renault a, par exemple, une meilleure connaissance que Nissan de l'approvisionnement en Inde. Micra est en outre dotée de moteurs diesel et de transmissions Renault et pour la motorisation essence, d'un bloc Renault.

La plate-forme V est assez polyvalente pour répondre, de manière optimale, en termes de développement, de coûts ou de poids, aux exigences des clients de tous les marchés mondiaux et à l'ensemble des normes internationales de *crash-tests*, que ce soit celles prévalant aux États-Unis, dans l'Union européenne ou au Japon. Elle peut en outre être utilisée tant pour les voitures du segment B que du segment A.

##### Plateformes B et C

Une première plate-forme commune (*leadership* Nissan), la plate-forme B, a été utilisée par Nissan depuis 2002, avec March (Micra en Europe) et Cube. Sur le marché domestique japonais, Nissan Tiida et Tiida Latio ont ensuite été lancées en 2004, suivies par Nissan Note en janvier 2005. Tiida a ensuite été commercialisée sur d'autres marchés, notamment aux 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 de 2006 à 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.

La plate-forme commune B continue d'être fructueuse pour l'Alliance. En 2008, Nissan a lancé la nouvelle génération du véhicule compact Cube et, à l'avenir, d'autres véhicules devraient être fabriqués sur cette plate-forme polyvalente.

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

Logan MCV, Sandero, et Dacia Duster sorti en 2010, utilisent cette plate-forme de base, et il est prévu que Nissan utilise davantage la gamme 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, 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, véhicules 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 lancées, sur la base de cette même plate-forme. Depuis 2009, les nouveaux modèles Renault Mégane, Scénic, la nouvelle Fluence et Renault Samsung SM3 viennent augmenter l'utilisation de cette plate-forme.

### Pièces communes et famille de modules commune ◆

Première étape de l'Alliance en vue de générer des synergies, Renault et Nissan ont mis en place, jusqu'en 2009, une approche permettant d'échanger des composants entre plates-formes : la Politique des Composants Interchangeables ou *Interchangeable Components Policy* (ICP).

Cette politique consiste à utiliser les mêmes composants ou interfaces pour différents modèles, sur plusieurs plates-formes ou segments. Pour la seule année 2009, près de 50 millions d'euros de synergies ont été générés grâce à l'utilisation d'un plus grand nombre de composants communs au sein de l'Alliance, comme par exemple les systèmes de climatisation, les plaquettes et les amortisseurs.

Depuis 2009, une nouvelle étape a débuté en vue de mettre en commun des pièces et de réaliser des synergies. Un examen approfondi des normes d'ingénierie de Nissan et de Renault, du cahier des charges pour les pièces et des besoins en pièces détachées a été lancé sous le *leadership* de l'Alliance.

Des études très détaillées ont été réalisées afin de définir des normes communes pour l'Alliance en matière d'ingénierie et de développement des futurs véhicules. D'ores et déjà, des fiches techniques communes pour les pièces ont été diffusées. Elles permettent de simplifier les demandes adressées aux fournisseurs et de réduire les coûts de développement.

La nouvelle organisation mise en place notamment pour l'ingénierie et les achats contribue à la stratégie de pièces communes. Les Directeurs techniques uniques ou *Single Technical Leaders* (STL) de Nissan ou de Renault sont chargés de proposer des stratégies mondiales pour les deux groupes, y compris des avancées technologiques et des systèmes de sélection des fournisseurs. Ces stratégies sont approuvées par la Direction respective de Nissan et de Renault lors de réunions régulières de l'Alliance sur les produits de base ou *Alliance Commodity Meetings* (ACM). Cette organisation assure la mise en œuvre de la stratégie et les réductions de coûts correspondantes.

L'utilisation d'une famille de modules commune est la nouvelle approche adoptée par l'Alliance en vue de la mutualisation – ou de la propriété partagée – des pièces, qui se traduira par d'importantes réductions de coûts.

Un module est un ensemble de pièces comportant un certain nombre de dérivés qui peuvent être utilisés pour différents modèles et organes mécaniques. Avec peu de variantes, un module peut couvrir une grande partie de la gamme Renault et Nissan. Il faut pour cela une architecture mécanique et électronique commune.

### Organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses) ◆

Le meilleur mode de partage des organes mécaniques est l'un des premiers domaines que Renault et Nissan ont dû examiner au début de l'Alliance. L'objectif était que la plupart des modèles utilisent les organes mécaniques de l'Alliance et non les moteurs dédiés soit à Nissan, soit à Renault.

Les deux groupes mutualisent leurs coûts de conception et de mise au point, ainsi que les droits de propriété intellectuelle. Les organes mécaniques sont de ce fait la propriété de l'Alliance et non celle de Nissan ou de Renault.

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.

L'Alliance garde toujours à l'esprit que les marchés mondiaux présentent des différences et que, dans les gammes de Renault, Nissan, Infiniti, Renault Samsung et Dacia, il existera toujours des besoins de motorisation propres à chaque marque, notamment dans les segments supérieurs des gammes Nissan et Infiniti.

Il faut répondre à cette diversité tout en adoptant, au sein des deux groupes, une approche cohérente en matière de développement des organes mécaniques. Toute la difficulté est de veiller à cerner le plus tôt possible les besoins communs et à les regrouper afin de maîtriser la diversité des organes mécaniques, tout en répondant aux différents besoins de chaque marque et de chaque marché.

## 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, leur connaissance 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.

Après avoir pris, en 2007, la décision d'investir massivement dans l'activité zéro émission, l'Alliance a fait de la commercialisation de masse des véhicules électriques une pierre angulaire de sa stratégie environnementale. Sans la puissance démultipliée de l'Alliance, ni Renault, ni Nissan n'auraient été capables de pénétrer si rapidement et si énergiquement le marché des batteries et des véhicules électriques. À ce jour, l'Alliance a consacré pas moins de 4 milliards d'euros à l'ingénierie et à la fabrication de batteries et de véhicules électriques.

## 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, politique 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 Renault *Quality Plan* et au Nissan *Quality 3-3-3* a été mise en œuvre depuis 2003.

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 de AVES région par région pour mieux répondre aux besoins des marchés,
  - Enquête « *JD Power* » : 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, la première co-entreprise de l'Alliance (*joint-venture*) appelée RNPO a été créée. Elle représentait alors près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et de Nissan. Le 1<sup>er</sup> novembre 2006, le montant total des achats sous la responsabilité de RNPO avait été porté à 75 % et il 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 une 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).

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 les meilleures pratiques en réalisant des activités de *benchmarking* en interne.

Pour optimiser l'utilisation de ses capacités de production existantes et promouvoir la fluidité de l'approvisionnement lorsque l'un des deux partenaires produit pour l'autre, des règles de partage des capacités ont été définies. Elles sont déjà mises en œuvre à l'usine de Pusan en Corée, le seront bientôt à l'usine de Chennai en Inde et seront étendues à d'autres échanges industriels, notamment ceux concernant les organes mécaniques.

## LOGISTIQUE

L'Alliance a réalisé d'importantes réductions de coûts ces dix dernières années en dégagant des synergies logistiques. En 1999, ces économies se chiffraient à 25 millions d'euros. En 2009, elles avaient doublé pour s'élever à plus de 56 millions d'euros.

La formation de la *Global Alliance Logistics* a permis d'obtenir ce résultat, ainsi que la décision prise l'an passé d'accélérer la convergence des plates-formes logistiques de Renault et de Nissan, notamment les systèmes informatiques et les process.

La formation de l'*Alliance Logistics Europe* (ALE) en novembre 2009 et le regroupement des équipes logistique de Renault et de Nissan sous l'égide d'un seul Directeur, sont un bon exemple de cette accélération.

Le regroupement des activités logistiques sous la bannière de l'Alliance n'engendre pas seulement des économies d'échelle, mais également des avantages liés à l'échange d'expériences des équipes aux pratiques et méthodes différentes, mais partageant le même objectif : livrer des voitures ou des pièces dans les délais, en ayant pour priorités la qualité et l'efficacité économique.

Autres repères concernant les activités logistiques de l'Alliance :

- navette maritime : 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 ;
- appel d'offres international : Renault/Nissan ont lancé un appel d'offres international, conduit par RNPO, pour le transport maritime de véhicules. Au nombre des principales mesures prises par l'Alliance figurent l'harmonisation du cahier des charges, l'optimisation des itinéraires et le groupage entre Renault et Nissan. L'Alliance a pu ainsi réaliser 12 % de réductions des coûts ;
- emballage commun standard : l'adoption d'une approche commune pour la conception de nouveaux emballages 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.

### 1.3.3.2 ÉVOLUTION DE LA COOPÉRATION RÉGIONALE ◆

En 2010, deux grands pays ont annoncé le lancement d'un important projet de production croisée : l'Inde et la Russie.

#### INDE

Sur les nouveaux marchés de croissance, l'Alliance a été, ces derniers temps, principalement active en Inde avec l'inauguration de la première usine dédiée à l'alliance Renault-Nissan à Chennai.

La dernière née des Nissan Micra est le premier véhicule produit sur ce site. C'est aussi le premier à être issu de la nouvelle plate-forme V. Ce modèle sera commercialisé en Inde et exporté dans plus de 100 pays d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique.

À compter de 2011, l'usine commencera la production des Renault Koleos et Fluence, destinés au marché indien. Renault prévoit de sortir plusieurs nouveaux modèles d'ici un an et demi/deux ans et proposera une gamme complète d'ici quatre ans. Ces véhicules seront produits sur le site de Chennai. La gamme couvrira les principaux segments de marché et comprendra à la fois des modèles Renault et des voitures fabriquées sur les plates-formes communes de l'alliance Renault-Nissan, notamment un *cross-over*.

Les ouvriers du site de Chennai ont pour objectif de devenir, dans les trois ans – à savoir une année plus tôt que ce que Nissan a réussi en Chine – les meilleurs dans leur domaine par rapport aux autres constructeurs indiens.

Pour respecter les normes internationales, l'usine de Chennai a appliqué le système de production intégré de l'Alliance ou « *Integrated Manufacturing System* » (AIMS), ainsi que par le système de production de l'Alliance, l'*Alliance Production Way*, qui conjugue les meilleures pratiques et l'activité de *benchmarking* de Renault-Nissan, tout en contribuant à maintenir les coûts le plus bas possible.

L'atelier d'emboutissage, situé à l'extrémité nord de l'usine, utilise la première chaîne de production équipée de presses et d'instruments de découpage correspondant aux spécifications de l'Alliance et il est compatible avec les spécifications des matrices de Renault comme de Nissan.

La chaîne peut prendre en charge quatre plates-formes et huit types de carrosserie suivant un ordre de production aléatoire.

Chennai abrite également le premier Centre technique commun de l'Alliance – jalon important de son histoire – qui prend la forme d'une *joint venture* – Renault Nissan Technical and Business Center India PL (RNTBCIPL).

La structure de ce Centre technique prévoit des sites distincts pour Renault et Nissan, mais mutualise les fonctions achats, Ressources humaines, finance, systèmes d'information, ainsi que les fonctions administratives.

L'équipe Renault apporte son soutien en matière de développement des organes mécaniques, d'ingénierie des véhicules, de systèmes informatiques ainsi qu'à un projet spécial pour le bureau de style de Renault à Bombay.

L'équipe Nissan gère les systèmes informatiques, la recherche, l'ingénierie de production, la mise au point des véhicules et des organes mécaniques et les pièces détachées.

#### RUSSIE

L'Alliance compte trois usines en Russie, à Togliatti, Moscou et Saint-Pétersbourg pour une capacité totale de production qui atteindra 1,3 million d'unités d'ici 2012.

L'Alliance a pour objectif de porter sa part de marché à 40 % d'ici 2015 avec son partenaire AvtoVAZ. La cible de production est de 900 000 véhicules sortant de l'usine de Togliatti en 2015, ce qui permettrait de maintenir la position de Lada sur le marché russe et de développer les exportations. Renault et Nissan prévoient d'utiliser les capacités de production existantes de l'usine de Togliatti pour produire des véhicules des deux marques.

La Russie est appelée à devenir l'un des nouveaux piliers de croissance de l'Alliance, tant en termes de volumes de ventes que de rentabilité.

### 1.3.3.3 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 le début de l'Alliance, Renault et Nissan ont développé l'échange de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Depuis la création 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.

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 du programme *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 à ce jour cette formation ;
- 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.

## **1.3.4 STRATÉGIE ET RÉSULTATS DE NISSAN EN 2010**

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 4, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan, qui possède des usines dans plus de 40 pays, a vendu 3 514 759 unités au plan mondial lors de son exercice 2009. 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.

### **1.3.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN**

#### **NEUF PREMIERS MOIS DE L'EXERCICE 2010**

Le 9 février 2011, Nissan a annoncé les résultats du troisième trimestre de l'exercice 2010, clôturant le 31 mars 2011, ainsi que les résultats des neuf premiers mois de l'exercice. Au troisième trimestre, le résultat net consolidé après impôt s'élève à 80,1 milliards de yens (970 millions de dollars, 710 millions d'euros). Ces bons résultats financiers s'expliquent par la hausse des volumes de ventes et les efforts de la Société pour améliorer ses performances.

Le chiffre d'affaires net augmente de 5,3 % à 2 102,8 milliards de yens (25,43 milliards de dollars, 18,74 milliards d'euros). Le résultat opérationnel est de 114 milliards de yens (1,38 milliard de dollars, 1,02 milliard d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 5,4 %. Le résultat d'exploitation est de 141,1 milliards de yens (1,71 milliard de dollars, 1,26 milliard d'euros).

Nissan a vendu 1 008 000 véhicules dans le monde entre octobre et décembre 2010, ce qui représente une hausse de 14,3 %.

Au cours de la période avril à décembre 2010, le résultat net après impôt ressort à 288,4 milliards de yens (3,32 milliards de dollars, 2,55 milliards

d'euros). Le chiffre d'affaires net s'élève à 6 421,8 milliards de yens (73,98 milliards de dollars, 56,68 milliards d'euros), en hausse de 19,4 %. Le résultat opérationnel s'élève à 448,9 milliards de yens (5,17 milliards de dollars, 3,96 milliards d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 7,0 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 456,2 milliards de yens (5,26 milliards de dollars, 4,03 milliards d'euros).

Au total, Nissan a vendu 3 018 000 véhicules au plan mondial au cours des neuf premiers mois de son exercice, ce qui représente une hausse de 20,5 %.

La Société a revu à la hausse ses prévisions pour l'ensemble de l'exercice 2010. Sur la base de taux de change de 85,4 yens pour un dollar et 112,5 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 2011 :

- chiffre d'affaires net consolidé de 8 800 milliards de yens (103,04 milliards de dollars, 78,22 milliards d'euros) ;
- résultat d'exploitation de 535 milliards de yens (6,26 milliards de dollars, 4,76 milliards d'euros) ;
- résultat net de 315 milliards de yens (3,69 milliards de dollars, 2,80 milliards d'euros) ;
- dépenses d'investissement de 340 milliards de yens (3,98 milliards de dollars, 3,02 milliards d'euros) ;
- frais de Recherche et Développement de 425 milliards de yens (4,98 milliards de dollars, 3,78 milliards d'euros).

(Les montants en dollars et en euros sont convertis aux taux de change de respectivement 86,8 yens pour un dollar et 113,3 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyens pour les neuf premiers mois de l'exercice clôturant le 31 mars 2011. Pour le troisième trimestre, les montants sont calculés sur la base de 82,7 yens pour un dollar et 112,2 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyens pour le trimestre d'octobre à décembre 2010).

### 1.3.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2010

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

Nissan a contribué au résultat de Renault en 2010 à hauteur de 1 084 millions d'euros, contre une contribution négative de 902 millions d'euros en 2009 ;

ce chiffre est comptabilisé dans les états financiers sous forme de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

(Voir chapitre 4, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

#### DIVIDENDE

En novembre 2010, Renault a reçu un acompte sur dividende de 5 yens par action sur l'année fiscale 2010 de Nissan, soit 88 millions d'euros (aucun dividende n'avait été reçu en 2009).

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

### 1.3.5.1 PERFORMANCE GLOBALE DE L'ALLIANCE EN 2010

L'alliance Renault-Nissan a atteint un nouveau record avec 7 276 398 véhicules vendus en 2010, soit une hausse de 19,6 % par rapport à 2009 sur un marché en expansion de 11,8 %.

L'alliance Renault-Nissan a obtenu une part de 10,2 % \* du marché mondial en 2010.

Renault et Nissan ont vendu 2 625 796 et 4 080 588 \*\* véhicules respectivement. Les ventes de Lada ont représenté 570 014 véhicules, en hausse de 37,6 % par rapport à l'année précédente. Les ventes mondiales de Renault ont progressé de 14 % et celles de Nissan de 21,5 %.

#### FAITS SAILLANTS CONCERNANT LE GROUPE RENAULT

Le groupe Renault a établi un nouveau record de ventes, atteignant 2,6 millions de véhicules, soit une hausse de 14 % par rapport à 2009. Sur les cinq Régions du Groupe, toutes ont enregistré une forte progression de leurs volumes et de leurs parts de marché sauf l'Euromed, où les ventes ont reculé de 0,2 point. Toutes les marques ont contribué à l'augmentation des ventes du Groupe : Renault a crû de 14 %, Dacia de 12 % et Renault Samsung Motors de 19 %.

En **Europe**, le groupe Renault a vu ses ventes augmenter en volume de 7,4 %, avec 1 642 000 unités vendues sur un marché qui s'est contracté de 3,7 %. La marque Renault s'est hissée d'une position dans le classement des constructeurs de véhicules particuliers (VP) et de véhicules utilitaires (VU), devenant le numéro 2 en termes de ventes. Pour les VU, la marque a consolidé sa position de numéro 1, avec une part de marché de 16 %.

**Hors Europe**, le Groupe poursuit sa progression, ses ventes ayant affiché une hausse de 26 % pour atteindre 983 731 unités. Les ventes de Renault Samsung Motors ont augmenté de 16,5 % sur son marché intérieur des VP et représentent une part de 11,9 % du marché de la Corée du Sud. Avec 155 697 unités vendues, la Corée du Sud est le quatrième marché du groupe Renault.

Les ventes du groupe Renault en dehors de l'Europe ont correspondu à 37 % du total, contre 34 % en 2009.

#### FAITS SAILLANTS CONCERNANT NISSAN

Nissan a terminé l'année sur un chiffre record de ventes, à 4 080 588 unités, soit une hausse de 21,5 % par rapport à l'année précédente.

La **Chine** est devenue le premier marché mondial de Nissan avec 1 023 638 unités vendues, en progression de 35,5 % par rapport à 2009. Sylphy est arrivé en tête des ventes, avec 142 367 unités vendues, suivi de Teana, le modèle phare, avec 140 842 unités.

Aux **États-Unis**, les ventes de Nissan et d'Infiniti ont représenté au total 908 570 véhicules, en hausse de 18 % par rapport à 2009. Nissan a bien fini l'année 2010, avec un gonflement de la demande en décembre pour plusieurs modèles, dont Rogue (+58,2 %) et Versa (+49,8 %).

Au **Japon**, les subventions publiques et le lancement de cinq nouveaux modèles, notamment March, Juke et Serena, ont contribué à l'augmentation des ventes de 7,7 %, ce qui les a portées à 645 320 unités.

En **Europe**, Nissan a atteint une part de marché de 3,1 %, un pic depuis 1995. Au total, les ventes ont progressé de 13 % à 555 924 unités. Le principal marché de Nissan en Europe a été le Royaume-Uni, avec 96 419 unités vendues, suivi de la Russie avec 84 288 unités. Qashqai continue d'apporter une importante contribution aux performances de Nissan en Europe, avec 235 462 unités vendues, soit une hausse de 18 % par rapport à 2009.

Au **Mexique**, Nissan est arrivé en tête des ventes intérieures pour la deuxième année consécutive, avec 189 518 unités vendues. Nissan comptait quatre véhicules parmi les dix voitures les plus vendues au Mexique.

#### 10 PREMIERS MARCHÉS DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

PAYS	TOTAL ALLIANCE	PART DE MARCHÉ (%)
Chine	1 038 343	6,2 %
États-Unis	908 570	7,8 %
France	803 336	30,1 %
Russie *	699 416	36,5 %
Japon	647 864	13,2 %
Allemagne	232 661	7,5 %
Royaume-Uni	209 812	9,3 %
Mexique	207 564	25,3 %
Italie	201 498	9,4 %
Brésil	196 073	5,9 %

\* Ventes totales VP/VU d'après les estimations de Renault : 70 476 213 unités.

\*\* Ventes sur l'année civile 2010.

\* Y compris Lada.

### 10 PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT

PAYS	TOTAL RENAULT	PART DE MARCHÉ (%)
France	743 486	27,9 %
Russie **	615 128	32,3 %
Allemagne	171 411	5,5 %
Brésil	160 297	4,8 %
Corée du Sud *	155 697	10,1 %
Italie	140 678	6,6 %
Espagne	124 813	11,4 %
Turquie	114 111	14,9 %
Royaume-Uni	113 393	5,0 %
Belgique + Luxembourg	84 696	12,9 %

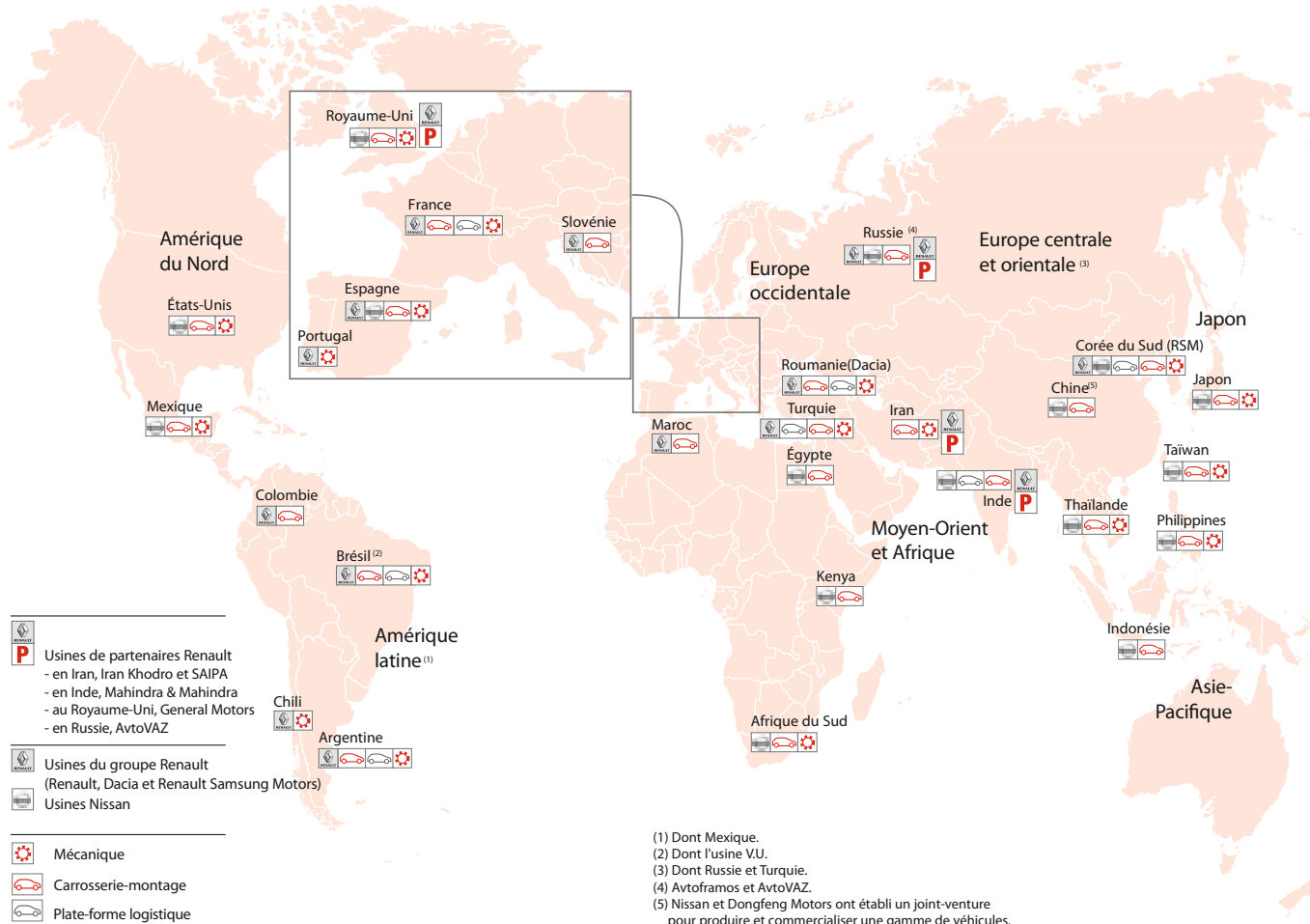
\* Renault Samsung Motors.

\*\* Lada : 518 662 véhicules/Renault 96 466 véhicules.

### 10 PREMIERS MARCHÉS DE NISSAN

PAYS	TOTAL NISSAN	PART DE MARCHÉ (%)
Chine	1 023 638	6,2 %
États-Unis	908 570	7,8 %
Japon	645 320	13,0 %
Mexique	189 518	23,1 %
Royaume-Uni	96 419	4,3 %
Russie	84 288	4,4 %
Canada	83 013	5,3 %
Australie	62 670	6,1 %
Allemagne	61 250	2,1 %
Italie	60 820	2,9 %

### SITES DE PRODUCTION



**P** Usines de partenaires Renault  
- en Iran, Iran Khodro et SAIPA  
- en Inde, Mahindra & Mahindra  
- au Royaume-Uni, General Motors  
- en Russie, AvtoVAZ

Usines du groupe Renault  
(Renault, Dacia et Renault Samsung Motors)  
Usines Nissan

Mécanique  
Carrosserie-montage  
Plate-forme logistique

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

### 1.3.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2010, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à environ 1 600 et 1 400 millions d'euros respectivement, comme indiqué dans le chapitre 4, note 14-I de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.3.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir chapitre 1.4.2.3.

## 1.4 RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010

## L'ESSENTIEL

## PRINCIPAUX CHIFFRES

		2010	2009	VARIATION
Ventes mondiales Groupe	<i>millions véhicules</i>	2,63	2,31	+13,7 %
Chiffre d'affaires Groupe	<i>millions d'euros</i>	38 971	33 712	+15,6 %
Marge opérationnelle	<i>millions d'euros</i>	1 099	(396)	+1 495
	<i>% CA</i>	+2,8 %	-1,2 %	+4,0 pts
Plus-value de cession des titres B d'AB Volvo	<i>millions d'euros</i>	2 000	-	+2 000
Contribution entreprises associées	<i>millions d'euros</i>	1 289	(1 561)	+2 850
<i>dont Nissan</i>		1 084	(902)	+1 986
<i>dont AB Volvo</i>		214	(301)	+515
<i>dont AvtoVAZ</i>		(21)	(370)	+349
Résultat net	<i>millions d'euros</i>	3 490	(3 068)	+6 558
Résultat net part du Groupe	<i>millions d'euros</i>	3 420	(3 125)	+6 545
Résultat net par action	<i>euros</i>	12,70	(12,13)	+24,83
Free cash flow opérationnel <sup>(1)</sup>	<i>millions d'euros</i>	1 670	2 007	(337)
Endettement financier net de l'Automobile	<i>millions d'euros</i>	1 435	5 921	(4 486)
Endettement/capitaux propres	<i>%</i>	6,3 %	35,9 %	+29,6 pts
Encours productif moyen du Financement des ventes	<i>milliards d'euros</i>	21,0	20,2	+3,9 %

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés associées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement. Les dividendes reçus des sociétés associées s'élevaient à 88 millions d'euros.

## SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2010, fort de l'attractivité de sa gamme et dans un marché mondial véhicules particuliers et utilitaires (VP+VU) en hausse de 11,7 %, le Groupe augmente ses ventes de 13,7 % et affiche une part de marché de 3,7 %. L'ensemble des marques et des Régions contribuent à cette croissance :

- les ventes de la marque Renault progressent de 13,6 %, celles de Dacia de 11,8 % et celles de Renault Samsung Motors de 18,6 % ;
- en Europe, sur un marché VP+VU en baisse de 3,7 %, la part de marché du Groupe augmente (+1,1 point) en s'établissant à 10,7 %. Hors Europe, les ventes VP+VU augmentent de 26,2 % et progressent plus vite que les marchés.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 38 971 millions d'euros, en hausse de 15,6 % par rapport au chiffre d'affaires 2009.

La **marge opérationnelle** du Groupe en 2010 s'élève à 1 099 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, contre -396 millions d'euros et -1,2 % en 2009.

La marge opérationnelle de l'Automobile progresse de 1 298 millions d'euros à 396 millions d'euros (1,1 % de son chiffre d'affaires) en raison notamment :

- d'une hausse des volumes pour 698 millions d'euros en liaison directe avec la bonne performance commerciale ;



- d'un effet parité positif de 288 millions d'euros notamment lié à la baisse de l'Euro face au Rouble, au Real brésilien, au won sud-coréen et aux autres devises européennes ;
- d'un ensemble mix/prix négatif de 143 millions ;
- d'une baisse des coûts d'achats pour 431 millions d'euros (y compris un impact défavorable des matières premières de 148 millions d'euros) ;
- de la poursuite de la politique de maîtrise des coûts et des dépenses dans tous les secteurs de l'entreprise.

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe atteint 703 millions d'euros, sous l'effet du succès des offres packagées et de la baisse du coût du risque.

Le Groupe réalise une plus-value de 2 000 millions d'euros liée à la cession en octobre des actions B d'AB Volvo.

S'agissant **des entreprises associées**, essentiellement Nissan, AB Volvo et AvtoVAZ, Renault enregistre, en 2010, une contribution de 1 289 millions d'euros au titre de sa part dans leurs résultats.

Le **résultat net** s'élève à 3 490 millions d'euros, le résultat net part du Groupe à 3 420 millions d'euros.

Le **free cash flow opérationnel** <sup>(1)</sup> de l'Automobile est positif de 1 670 millions d'euros.

En conséquence, l'**endettement financier net** de l'Automobile baisse de 4 486 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009 et s'établit à 1 435 millions d'euros. Le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit au 31 décembre 2010 à 6,3 % (contre 35,9 % à fin décembre 2009).

## RENAULT 2016 – DRIVE THE CHANGE

Cf. chapitre 1.2.

### 1.4.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

#### SYNTHÈSE

##### AUTOMOBILE

Le groupe Renault atteint un nouveau record de ventes, avec 2 625 800 véhicules vendus en 2010.

L'ensemble des marques (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors) progressent en volume : les ventes de la marque Renault progressent de 13,6 %. Les ventes de la marque Dacia, elles, progressent de 11,8 %, tandis que celles de Renault Samsung Motors augmentent de 18,6 %.

L'ensemble des Régions (Europe, Euromed, Eurasie, Amériques, Asie-Afrique) progressent également en volume.

Sur le marché européen des véhicules utilitaires, Renault consolide sa première place pour la treizième année consécutive, avec une part de marché de 15,9 %.

Dans un marché mondial en hausse de 11,7 %, les ventes VP+VU du groupe Renault progressent de 13,7 % ; le Groupe atteint une part de marché de 3,7 %.

En 2010, Renault a pu s'appuyer sur une gamme complète de produits adaptés aux différents marchés du Groupe. Ainsi, la famille Mégane consolide sa très bonne performance, en se classant n° 2 sur le segment C en Europe.

Renault Master, en progression de 26,1 %, grâce au succès de Nouveau Master, conforte le *leadership* de la marque Renault sur le marché européen des véhicules utilitaires.

La marque Dacia, quant à elle, profite du large succès de Duster lancé en avril (67 000 unités vendues).

En 2010, le Groupe gagne des parts de marché sur 14 de ses 15 marchés les plus importants.

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés associées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement. Les dividendes reçus des sociétés associées s'élèvent à 88 millions d'euros.

Les quinze premiers marchés du groupe Renault

	VOLUME 2010 * (UNITÉS)	PDM VP+VU 2010 (%)	ÉVOLUTION PDM VS 2009 (POINTS)
1 France	744 735	27,9	+1,7
2 Allemagne	171 411	5,5	-0,5
3 Brésil	160 297	4,8	+0,9
4 Corée du Sud	155 697	10,1	+0,8
5 Italie	140 678	6,6	+1,2
6 Espagne + Îles Canaries	124 813	11,4	+0,5
7 Turquie	114 111	14,9	+0,2
8 Royaume-Uni	113 393	5,0	+1,7
9 Russie	96 466	5,1	+0,1
10 Belgique + Luxembourg	84 876	12,9	+1,8
11 Argentine	82 385	13,0	+0,6
12 Algérie	63 369	28,1	+4,7
13 Iran	46 587	3,1	+0,4
14 Roumanie	45 820	39,6	+4,0
15 Pays-Bas	45 759	8,6	+1,0

\* Chiffres provisoires.

Europe

En Europe, les ventes VP+VU du Groupe progressent de 7,3 % à 1 642 000 unités vendues, dans un marché en baisse de 3,7 %.

La part de marché du Groupe progresse de 1,1 point à 10,7 %.

Le succès de la famille Mégane, de Clio et le bon maintien de Twingo permettent à la marque Renault de devenir la deuxième marque européenne.

En France, sur un marché encore porté par les primes à la casse, stable à -0,3 %, le Groupe enregistre la plus forte croissance du marché avec une augmentation de volume de 6,1 %. Sa part de marché augmente de 1,7 point à 27,9 %.

En Allemagne, suite à l'arrêt des aides gouvernementales, le marché toutes marques chute de 21,7 % et les ventes du groupe Renault baissent de 28,6 %, la part de marché s'établissant à 5,5 %.

En Italie, sur un marché en baisse de 8,6 %, les ventes du Groupe progressent de 12,5 %, pour atteindre 6,6 % de part de marché.

Au Royaume-Uni, dans un marché en légère progression (+3,3 %), le Groupe consolide sa part de marché à 5,0 % (+1,7 point par rapport à 2009).

En Espagne, sur un marché qui progresse légèrement (+3,6 %) par rapport à 2009, le Groupe augmente ses volumes de 8,3 % et conserve sa part de marché à 11,4 % (+0,5 point).

Hors d'Europe

Hors d'Europe, le Groupe poursuit sa croissance, avec des volumes en augmentation de 26,2 %, sur des marchés dynamiques (+19,2 %).

Les ventes hors Europe du Groupe représentent désormais 37 % des volumes en 2010, contre 34 % en 2009.

Au Brésil, troisième marché du Groupe, les ventes atteignent un niveau record de 160 300 unités, en hausse de 36,4 %.

Portée par le succès de Sandero et Logan et le démarrage de Fluence, la part de marché atteint 13 % en Argentine.

En Corée du Sud, sur un marché en progression de 7,2 %, le fort succès des nouvelles SM3 et SM5 permet à Renault Samsung Motors de battre son record historique de ventes avec 155 692 unités, la marque atteignant 10,1 % de part de marché.

En Turquie, les ventes de Renault croissent un peu plus vite que le marché, avec des volumes en progression de 38,7 % sur un marché en croissance de 37,3 %.

En Roumanie, le Groupe gagne 4 points de part de marché pour atteindre 39,6 %, sur un marché toujours en déclin (-20,4 %).

Le Groupe réalise de très bonnes performances en Algérie, avec un gain de part de marché de 4,7 points, pour atteindre 28,1 %. Renault reste la première marque sur le marché toutes marques, grâce au succès confirmé de Symbol, leader des ventes.

Au Maroc, la part de marché du Groupe atteint 33,8 %, les marques Dacia et Renault se plaçant aux deux premières places du marché.

En Russie, la marque Renault est quatrième sur le marché, grâce au fort succès de Sandero, produite localement depuis mars 2010. Les ventes du Groupe progressent ainsi de 33,5 %, sur un marché qui croît de 30,0 %.

**FINANCEMENT DES VENTES**

Après quatre années de recul des nouveaux financements, l'année 2010 est l'année du retour à la croissance pour le groupe RCI Banque. Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en croissance et atteignent 21 milliards d'euros (+4 % vs 2009).

Le Groupe atteint son meilleur niveau de performance commerciale depuis cinq ans avec 953 000 contrats signés et plus de 10 milliards d'euros de nouveaux financements contre 8,3 milliards d'euros en 2009 (+21 %).

## 1.4.1.1 L'AUTOMOBILE

### VENTES MONDIALES DU GROUPE (EN UNITÉS)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2010 *	2009	VARIATION (%)
Groupe	2 625 796	2 309 749	13,7
<b>Par marque</b>			
Renault	2 115 600	1 861 856	13,6
Dacia	348 279	311 426	11,8
Renault Samsung Motors	161 917	136 467	18,6
<b>Par type de véhicules</b>			
Véhicules particuliers	2 293 768	2 032 595	12,8
Véhicules utilitaires	332 028	277 154	19,8
<b>Par Région</b>			
<b>Europe</b>	<b>1 642 065</b>	<b>1 530 114</b>	<b>7,3</b>
Dont France	744 735	702 060	6,1
Amériques	317 028	227 963	39,1
Asie-Afrique	287 421	230 760	24,6
Euromed	272 748	240 484	13,4
Eurasie	106 534	80 428	32,5
<b>Total hors Europe</b>	<b>983 731</b>	<b>779 635</b>	<b>26,2</b>

\* Chiffres provisoires.

### MARQUE RENAULT

#### Véhicules particuliers

La marque Renault est fortement contributrice à la croissance en volume du Groupe, avec une augmentation de 202 405 unités vendues par rapport à 2009.

- Sur le *segment A*, **Twingo** est dans le Top 3 en Europe des ventes de sa catégorie, avec 150 597 immatriculations.

En France, Twingo conserve sa place de *leader*, avec 33,9 % de part du segment. Twingo établit également une bonne performance en Allemagne, où elle se positionne n° 3 de son segment.

- Sur le *segment B*, les ventes de **Sandero** vendue sous marque Renault doublent presque (+98,3 %) et s'établissent à 145 076 unités dans le monde.

**Clio** (Clio II + Clio III) renforce sa position, avec 339 692 unités vendues en Europe, soit une augmentation de 6,8 %. **Logan** sous marque Renault continue sa progression, avec 190 464 unités vendues, contre 150 603 en 2009.

- La famille **Mégane** consolide son succès, la marque Renault gagnant 1,2 point de part de marché sur le *segment C* en Europe.

La famille Mégane devient ainsi n° 2 de son segment sur le marché européen avec 448 980 immatriculations. Elle est *leader* de son segment sur le marché français avec 155 115 immatriculations. Mégane est également *leader* sur son segment en Belgique et au Portugal. En Europe, l'ensemble Mégane berline et coupé conforte sa bonne performance, et double sa pénétration en deux ans, passant de 3,6 % en 2008 à 7,3 % en 2010. Mégane Estate représente 16,6 % de part de marché des breaks du segment C (+7,4 points), avec 88 346 unités vendues. **Scénic** est le monospace le plus vendu en Europe avec 184 719 unités immatriculées.

Avec 59 839 unités vendues en année partielle, **Fluence** réalise un bon démarrage, la moitié des ventes se faisant sur la Région Euromed.

- Laguna** reste n° 2 du *segment D* en France. Les ventes monde d'**Espace** progressent de 4,9 % et Espace reste le *leader* incontesté des monospaces avec une part de segment de 36,0 % en France.

#### Véhicules utilitaires

Sur un marché VU mondial en reprise (+15,9 %), Renault augmente ses volumes de 19,8 %.

En Europe occidentale, grâce au renouvellement de la gamme (lancement de trois nouveaux modèles : **Nouveau Master**, **Nouveau Trafic**, et **Nouveau Kangoo Express Maxi**), Renault consolide sa place de leader pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, avec 4,7 points d'avance par rapport au n° 2.

L'arrivée sur le marché de Nouveau Master a été particulièrement saluée, puisqu'il s'est vu récompensé par différents prix en Europe : « Meilleur Fourgon de l'Année » aux *Van Fleet World Honours*, « Utilitaire de l'Année » aux trophées de l'Argus en France, « Fourgon de l'année 2011 » au Royaume-Uni, « *Truck of the Year* » en Lituanie et « *Van of the Year* » au Danemark.

La part de marché de la marque Renault atteint 16,1 % en Europe occidentale et 32,5 % en France.

### MARQUE DACIA

Les ventes de la marque **Dacia** s'établissent à 348 279 unités, en progression de 11,8 % par rapport à 2009.

Avec 246 920 véhicules vendus, l'Europe reste le premier marché de la marque Dacia, suivie par l'Euromed qui affiche un volume de 95 146 unités.

Avec 68 333 unités vendues en 2010, le lancement de **Duster** est un vrai succès. À fin 2010, sur une année partielle, Duster atteint déjà le Top 10 de son segment en Europe.

**Sandero** sous marque Dacia maintient sa très bonne performance en Europe, avec 135 110 unités vendues, et se positionne quatrième de son segment en France.

### MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

La Corée du Sud est le quatrième marché du groupe Renault avec sa marque Renault Samsung Motors qui bat son record de ventes historique à 155 692 unités. La marque RSM atteint ainsi 10,1 % de part de marché.

Sur un marché coréen en augmentation de 7,2 %, les ventes de RSM progressent de 16,5 %, grâce au succès des nouvelles **SM3** et **SM5**, qui atteignent respectivement 15,6 % et 15,7 % de part de segment.

Nouvelle SM3 est la deuxième voiture la plus vendue de son segment.

Nouvelle SM5 est la troisième voiture la plus vendue de son segment, et la cinquième la plus vendue en Corée, tous segments confondus.

Les ventes de **SM7** et de **QM5**, en revanche, enregistrent une baisse (respectivement -26,9 % et -35,4 %).

### VENTES DU GROUPE PAR MARQUE (EN UNITÉS)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2010 *	2009	VAR. (%)
<b>Région Europe</b>			
Renault	1 395 145	1 315 592	6,0
Dacia	246 920	214 522	15,1
<b>GROUPE</b>	<b>1 642 065</b>	<b>1 530 114</b>	<b>7,3</b>
<i>Dont France :</i>			
Renault	634 660	635 513	-0,1
Dacia	110 075	66 547	65,4
<b>GROUPE</b>	<b>744 735</b>	<b>702 060</b>	<b>6,1</b>
<b>Région Amériques</b>			
Renault	310 808	225 127	38,1
Renault Samsung Motors	6 220	2 836	+++
<b>GROUPE</b>	<b>317 028</b>	<b>227 963</b>	<b>39,1</b>
<b>Région Asie-Afrique</b>			
Renault	125 511	92 395	35,8
Dacia	6 213	4 734	31,2
Renault Samsung Motors	155 697	133 631	16,5
<b>GROUPE</b>	<b>287 421</b>	<b>230 760</b>	<b>24,6</b>
<b>Région Euromed</b>			
Renault	177 602	151 340	17,4
Dacia	95 146	89 144	6,7
<b>GROUPE</b>	<b>272 748</b>	<b>240 484</b>	<b>13,4</b>
<b>Région Eurasie</b>			
Renault	106 534	77 402	37,6
Dacia	-	3 026	-
<b>GROUPE</b>	<b>106 534</b>	<b>80 428</b>	<b>32,5</b>

\* Chiffres provisoires.

## 1.4.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

### ACTIVITÉ DU GROUPE RCI BANQUE

Après quatre années de recul des nouveaux financements, l'année 2010 est l'année du retour à la croissance pour le groupe RCI Banque. Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en croissance et atteignent 21 milliards d'euros (+4 % vs 2009).

Le Groupe atteint son meilleur niveau de performance commerciale depuis cinq ans avec 953 000 contrats signés et plus de 10 milliards d'euros de nouveaux financements contre 8,3 milliards d'euros en 2009 (+21 %).

**En Europe**, le groupe RCI Banque affiche une croissance de 15 % des nouveaux financements portée par les bonnes performances commerciales des constructeurs et une offre de produits à la fois attractive et innovante (succès de la politique de produits packagés en Espagne, Allemagne, Italie, Suisse, etc.).

**Hors d'Europe**, la performance est marquée par la croissance des filiales d'Amérique latine (+85 % de nouveaux financements) et de la Corée (+39 %).

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

En 2010, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Samsung, Nissan et Dacia progresse de 1,6 point à 31,6 % (contre 30 % en 2009). La progression est particulièrement marquée sur la marque Nissan 25,8 % (contre 20,4 % en 2009) et la marque Dacia 25,5 % (contre 22,9 % en 2009). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 33 % (contre 32,3 % en 2009).

En 2010, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour la **Région Europe** est en progression à 31,3 % (contre 29,5 % en 2009). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 34 % (contre 33 % en 2009). Sur la marque Nissan le taux d'intervention progresse fortement de 3,6 points à 23,9 % (contre 20,3 % en 2009) grâce notamment aux nombreuses offres de fidélisation mises en place entre les équipes marketing de RCI Banque et de Nissan Europe, y compris dès le lancement des nouveaux produits de la marque tels que Juke.

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la **Région Amériques** progresse à 31 % (contre 28 % en 2009), tiré par la performance sur la marque Nissan pour laquelle le taux d'intervention progresse de 22,8 points à 39,1 %. La performance sur la marque Renault est en très léger recul à 29,5 % (contre 29,8 % en 2009).

Le taux d'intervention de RCI Banque **en Corée du Sud** est en léger recul à 46,1 % (contre 47,4 % en 2009). Néanmoins, les nouveaux financements progressent de manière très significative à 855 millions d'euros (contre 613 millions d'euros en 2009).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la **Région Euromed** (Roumanie et Maroc) s'établit à 13,8 %, dans un contexte de prime à la casse élevée et avec un resserrement de l'acceptation suite à la crise du risque.

### 1.4.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ◆

#### MARCHÉS TOUTES MARQUES – IMMATRICULATIONS (EN UNITÉS) LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2010 *	2009	VARIATION (%)
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>15 331 078</b>	<b>15 920 654</b>	<b>-3,7</b>
<i>dont :</i>			
France	2 669 282	2 676 401	-0,3
Allemagne	3 118 697	3 981 805	-21,7
Italie	2 137 345	2 337 193	-8,6
Royaume-Uni	2 262 384	2 189 726	+3,3
Espagne + Canaries	1 098 656	1 060 263	+3,6
Belgique + Luxembourg	656 401	580 877	+13,0
Pologne	375 902	363 970	+3,3
<b>RÉGION AMÉRIQUES **</b>	<b>5 926 878</b>	<b>5 144 825</b>	<b>+15,2</b>
<i>dont :</i>			
Mexique	818 937	752 561	+8,8
Colombie	238 877	172 676	+38,3
Brésil	3 329 471	3 007 593	+10,7
Argentine	634 268	493 794	+28,4
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>32 598 607</b>	<b>27 180 415</b>	<b>+19,9</b>
<i>dont :</i>			
Afrique du Sud	406 243	337 558	+20,3
Corée du Sud	1 542 979	1 439 546	+7,2
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>1 290 710</b>	<b>1 129 320</b>	<b>+14,3</b>
<i>dont :</i>			
Roumanie	115 825	145 592	-20,4
Turquie	765 044	557 125	+37,3
Algérie	225 432	239 733	-6,0
Maroc	103 436	109 969	-5,9
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>2 213 445</b>	<b>1 803 943</b>	<b>+22,7</b>
<i>dont :</i>			
Russie	1 906 119	1 465 922	+30,0
Ukraine	175 375	174 832	+0,3
<b>MONDE (Y.C. AMÉRIQUE DU NORD)</b>	<b>70 476 213</b>	<b>63 078 460</b>	<b>+11,7</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

**GROUPE RENAULT IMMATRICULATIONS (IMMAT.) ET PARTS DE MARCHÉ (PDM)**

	2010 *		2009	
	IMMAT. (UNITÉS)	PDM (%)	IMMAT. (UNITÉS)	PDM (%)
<b>VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES</b>				
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>1 640 726</b>	<b>10,7</b>	<b>1 528 016</b>	<b>9,6</b>
<i>dont :</i>				
France	743 486	27,9	700 052	26,2
Allemagne	171 411	5,5	240 037	6,0
Italie	140 678	6,6	125 025	5,3
Royaume-Uni	113 393	5,0	73 465	3,4
Espagne + Canaries	124 813	11,4	115 214	10,9
Belgique + Luxembourg	84 786	12,9	64 692	11,1
Pologne	29 752	7,9	24 140	6,6
<b>RÉGION AMÉRIQUES **</b>	<b>317 028</b>	<b>5,3</b>	<b>227 963</b>	<b>4,4</b>
<i>dont :</i>				
Mexique	18 046	2,2	11 500	1,5
Colombie	38 009	15,9	27 720	16,1
Brésil	160 297	4,8	117 524	3,9
Argentine	82 385	13,0	61 019	12,4
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>287 421</b>	<b>0,9</b>	<b>230 760</b>	<b>0,8</b>
<i>dont :</i>				
Afrique du Sud	10 000	2,5	7 001	2,1
Corée du Sud	155 697	10,1	133 630	9,3
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>272 748</b>	<b>21,1</b>	<b>240 484</b>	<b>21,3</b>
<i>dont :</i>				
Roumanie	45 820	39,6	51 793	35,6
Turquie	114 111	14,9	82 261	14,8
Algérie	63 369	28,1	56 094	23,4
Maroc	34 944	33,8	37 106	33,7
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>106 534</b>	<b>4,8</b>	<b>80 428</b>	<b>4,5</b>
<i>dont :</i>				
Russie	96 466	5,1	72 284	4,9
Ukraine	9 092	5,2	7 128	4,1
<b>HORS EUROPE</b>	<b>983 731</b>	<b>2,3</b>	<b>779 635</b>	<b>2,2</b>
<b>MONDE (Y.C. AMÉRIQUE DU NORD)</b>	<b>2 624 457</b>	<b>3,7</b>	<b>2 307 651</b>	<b>3,7</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

GROUPE RENAULT PERFORMANCES DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LA RÉGION EUROPE \*

VÉHICULES PARTICULIERS	VAR. SEGMENT 2010 */2009 (%)	PÉNÉTRATION GROUPE			RANG 2010
		2010 * (%)	2009 (%)	VAR. 2010 */2009 (POINTS)	
<b>Segment A</b>	<b>-18,1</b>				
Twingo/Twingo II		10,5	10,0	+0,5	3
Wind		0,3	-	+0,3	20
<b>Segment B/Entry</b>	<b>-7,3</b>				
Clio/Clio II/Clio III		7,7	6,7	+1,0	4
Thalia/Thalia II		0,1	0,2	-0,1	48
Modus		1,1	1,5	-0,4	22
Logan		0,9	1,5	-0,6	26
Sandero		3,1	2,8	+0,3	12
Kangoo		0,0	0,1	-0,1	61
<b>Segment C</b>	<b>+0,2</b>				
Kangoo II		0,8	0,8	-0,0	34
Mégane/Mégane II/Mégane III		9,2	7,9	+1,2	2
Fluence		0,3	-	+0,3	49
Duster		1,1	-	+1,1	23
<b>Segment D</b>	<b>-6,0</b>				
Laguna/Laguna III		2,5	2,4	+0,1	13
Latitude		0,0	-	+0,0	81
Koleos		0,7	1,0	-0,3	33
Trafic/Trafic II		0,6	0,4	+0,1	36
<b>Segment E</b>	<b>+9,8</b>				
Vel Satis		0,0	0,1	-0,1	116
Espace/Espace IV		1,8	2,0	-0,2	13
Master/Master II/Master III		0,2	0,3	-0,1	60

\* Chiffres provisoires.

**GROUPE RENAULT PERFORMANCES DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LA RÉGION EUROPE \***

VÉHICULES UTILITAIRES	VAR. SEGMENT 2010 */2009 (%)	2010 * (%)	PÉNÉTRATION GROUPE		RANG 2010
			2009 (%)	VAR. 2010 */2009 (POINTS)	
<b>Véhicules société</b>	<b>+6,7</b>				
Twingo/Twingo II		2,1	2,5	-0,4	12
Clio/Clio II/Clio III		18,4	17,7	+0,7	1
Modus		0,1	0,2	-0,1	50
Mégane/Mégane II/Mégane III		9,0	5,6	+3,3	3
Duster		0,1	-	-	45
Laguna/Laguna III		0,7	0,3	+0,4	22
Koleos		0,1	0,1	-0,0	69
Espace/Espace IV		0,5	0,1	+0,4	27
Sandero		0,1	0,0	+0,0	73
Logan		0,1	0,3	-0,2	53
<b>Fourgonnettes</b>	<b>+10,7</b>				
Kangoo/Kangoo II		17,2	16,3	+0,9	1
Logan		1,7	1,4	+0,2	12
<b>Fourgons</b>	<b>+8,6</b>				
Trafic/Trafic II		6,9	6,0	+0,9	6
Master/Master II/Master III		7,0	6,6	+0,4	5
Mascott **/Maxity **/Master III **		1,1	0,9	+0,2	17
<b>Pick-up</b>	<b>-2,3</b>				
Logan		6,9	6,2	+0,7	6

\* Chiffres provisoires.

\*\* Renault Trucks.

NB : Évolution de la segmentation :

La segmentation de Renault rejoint désormais la classification internationale de type A, B, C, D, E. Les véhicules de la gamme Entry sont donc désormais présentés dans leurs segments respectifs. Les Assimilés VP sont répartis dans les cinq segments principaux.

Les deux sous-segmentations « Tous chemins » et « Hors Tous chemins » des segments disparaissent et sont répartis : Tous chemins (Cross-over et TT) en carrosserie H, Hors tous chemins dans les autres carrosseries B, D, etc.



**GROUPE RENAULT PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE <sup>(1)</sup> (EN UNITÉS)**

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2010 *	2009	VAR. (%)
Twingo	163 405	187 470	-12,8
Wind	6 556	-	-
Clio	444 603	411 291	8,1
Thalia	93 247	82 163	13,5
Modus	47 685	69 358	-31,2
Logan + Sandero	551 748	489 750	12,7
Kangoo	187 882	151 196	24,3
Mégane	490 005	459 862	6,6
Fluence	68 539	10 449	++
Duster	86 268	115	++
SM3	124 872	80 488	55,1
Laguna	54 137	46 919	15,4
SM5 + Latitude	88 704	64 473	37,6
Koleos	49 424	28 925	70,9
Espace	17 261	15 212	13,5
Master	99 897	59 047	69,2
SM7	13 747	18 143	-24,2
Vel Satis	-	1 179	-
Mascott	-	5 706	-
Autres	10 617	-	-
<b>PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE</b>	<b>2 598 597</b>	<b>2 181 746</b>	<b>19,1</b>
<i>Dont production pour les partenaires</i>			
Master pour GM	9 952	5 744	73,3
SM3 pour Nissan	45 859	31 855	44,0
Véhicules pour Nissan au Mercosur	18 156	18 903	-4,0
<b>PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT</b>			
Usine GM (Trafic)	33 540	27 451	22,2
Usine Nissan (Trafic)	11 561	10 932	5,8
Autres (Iran + Inde)	63 239	39 504	60,1

\* Chiffres provisoires.

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



CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(en millions d'euros)	2010					2009 PUBLIÉ				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	8 642	10 136	8 268	10 126	37 172	6 634	8 467	7 664	9 186	31 951
Financement des ventes	430	460	443	466	1 799	446	444	438	433	1 761
<b>TOTAL</b>	<b>9 072</b>	<b>10 596</b>	<b>8 711</b>	<b>10 592</b>	<b>38 971</b>	<b>7 080</b>	<b>8 911</b>	<b>8 102</b>	<b>9 619</b>	<b>33 712</b>

VARIATION 2010/2009 PUBLIÉ

	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	30,3 %	19,7 %	7,9 %	10,2 %	16,3 %
Financement des ventes	-3,6 %	3,6 %	1,1 %	7,6 %	2,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>28,1 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>10,1 %</b>	<b>15,6 %</b>

En 2010, la contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires atteint 37 172 millions d'euros, en progression de 16,3 % par rapport à 2009. Cette évolution résulte de la forte dynamique commerciale du Groupe, qui se traduit par une augmentation des parts de marché et un effet volume positif. Ainsi, la contribution des volumes à la hausse du chiffre d'affaires est de 7,8 points, le mix/prix contribue pour 2,3 points, les effets des taux de change pour 3,4 points et les autres activités du Groupe (ventes d'organes et de véhicules aux partenaires) pour 2,8 points.

Hors autres activités et par Région :

- L'Europe contribue à la hausse du chiffre d'affaires pour 2,8 points. En dépit de la fin progressive des dispositifs gouvernementaux de prime à la casse mis en place dans certains pays durant la crise, le ralentissement du marché sur l'ensemble de l'année a été moins fort que prévu initialement. Le mix produit, qui avait été défavorablement impacté par les primes à la casse l'année dernière, s'est amélioré et bénéficie du renouvellement de la gamme Mégane ;
- l'international <sup>(3)</sup> est le principal contributeur à la hausse avec +10,7 points grâce à un effet volume positif, dans l'ensemble des Régions, accentué par des effets de changes favorables, notamment sur le won coréen et le Réal brésilien.

La **marge opérationnelle** du Groupe en 2010 s'élève à 1 099 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, contre -396 millions d'euros et -1,2 % en 2009.

CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2010	2009	VARIATION
Automobile	396	(902)	+1 298
en % du chiffre d'affaires du secteur	1,1 %	-2,8 %	+3,9 pts
Financement des ventes	703	506	+197
<b>TOTAL</b>	<b>1 099</b>	<b>(396)</b>	<b>+1 495</b>
en % du chiffre d'affaires Groupe	2,8 %	-1,2 %	+4,0 pts

Portée par la dynamique commerciale et les mesures prises durant la crise, la marge opérationnelle de l'**Automobile** se redresse fortement de

(3) Euromed, Eurasie, Asie-Afrique, Amériques.

1 298 millions d'euros, à 396 millions d'euros (1,1 % de son chiffre d'affaires) en raison notamment :

- d'une hausse importante des volumes pour 698 millions d'euros, en liaison directe avec la très bonne performance commerciale des trois marques du groupe Renault ;
- d'un effet parité positif de 288 millions d'euros principalement lié à la baisse de l'Euro face au Rouble, au Real brésilien, au won coréen et aux autres devises européennes ;
- d'un ensemble mix-prix négatif de 143 millions d'euros ;
- d'une hausse des coûts des matières premières pour 148 millions d'euros sur l'ensemble de l'année ;
- de la poursuite de la politique de gestion des coûts et notamment les coûts d'achat qui diminuent de 579 millions d'euros.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle s'élève à 703 millions d'euros, un niveau record. Cette performance illustre la solidité de son modèle économique et la capacité du groupe Renault à créer de la valeur en proposant à sa clientèle une offre complète. La croissance commerciale, la poursuite du développement des services et le succès des plans de maîtrise du risque mis en place pendant la crise ont permis une progression historique de la rentabilité du Financement des ventes. Ainsi le coût du risque (y compris risque pays) diminue fortement à 0,40 % de l'encours productif moyen (-0,59 point par rapport à 2009).

GROUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT \*

(en millions d'euros)	2010	2009	VARIATION
Dépenses de R&D	1 728	1 643	+85
Frais de développement capitalisés	(666)	(587)	-79
en % des dépenses de R&D	38,5 %	35,7 %	+2,8 pts
Amortissements	772	739	+33
<b>FRAIS DE R&amp;D CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>1 834</b>	<b>1 795</b>	<b>+39</b>

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

En 2010, les **dépenses de Recherche et Développement** se sont élevées à 1 728 millions d'euros, en hausse de 5,2 % par rapport à 2009. Ce

niveau reste bas en raison du cycle produits et des mesures d'adaptation et d'amélioration de l'efficacité résultant de la poursuite des plans d'action lancés en 2009.

Le taux de capitalisation des frais de développement passe de 35,7 % en 2009 à 38,5 %.

**Les autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent une charge nette de 464 millions d'euros contre une charge nette de 559 millions d'euros en 2009, principalement constituée :

- d'une charge de 159 millions d'euros pour la dépréciation d'actifs, contre une charge de 297 millions d'euros en 2009 ;
- de coûts de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 449 millions d'euros ;
- de cessions immobilières pour +112 millions d'euros.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** bénéficiaire de 635 millions d'euros, contre une perte de 955 millions d'euros en 2009.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 376 millions d'euros, contre une charge nette de 404 millions d'euros en 2009. Ce résultat inclut une charge de 31 millions d'euros liée à l'impact négatif de l'évolution de la juste valeur des titres participatifs de Renault SA, à comparer à une charge de 43 millions d'euros en 2009.

En 2010, Renault enregistre une contribution nette de 1 289 millions d'euros (contre -1 561 millions d'euros en 2009) au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont :

- 1 084 millions d'euros pour Nissan (contre -902 millions d'euros en 2009) ;
- 214 millions d'euros pour AB Volvo (contre -301 millions d'euros en 2009) ;
- -21 millions d'euros pour AvtoVAZ (contre -370 millions d'euros en 2009).

Les **impôts courants et différés** représentent une charge nette de 58 millions d'euros (148 millions d'euros en 2009), qui traduit une augmentation des impôts courants des filiales étrangères, largement compensée par la reconnaissance, notamment en France, d'une partie des impôts différés actifs relatifs aux reports déficitaires, jusque-là non reconnus, faute de perspectives de résultats taxables.

Le **résultat net**, qui inclut une plus-value de 2 000 millions d'euros liée à la cession, en octobre 2010, des actions B détenues dans AB Volvo, s'établit à 3 490 millions d'euros. Il se compare aux -3 068 millions d'euros de 2009.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 3 420 millions d'euros, contre -3 125 millions d'euros en 2009.

### INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

Les **investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions** (hors véhicules donnés en location immobilisés) s'élèvent en 2010 à 1 644 millions d'euros (dont 666 millions d'euros relatifs aux frais de développement) contre 2 054 millions d'euros (dont 587 millions d'euros relatifs aux frais de développement) en 2009.

### INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR

#### OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2010	2009
Investissements corporels (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 130	1 620
Investissements incorporels	733	670
dont R&D capitalisés	666	587
Total acquisitions	1 863	2 290
Produits des cessions	(219)	(236)
<b>TOTAL AUTOMOBILE</b>	<b>1 644</b>	<b>2 054</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>4</b>	<b>19</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 648</b>	<b>2 073</b>

La poursuite du plan de réduction des coûts fixes engagé en 2009 et le cycle produits ont eu pour effet une diminution significative des investissements corporels et incorporels hors R&D en 2009 et 2010.

Par Région :

- les investissements effectués en Europe (53 % des investissements bruts totaux), sont consacrés à la gamme à hauteur de 65 %, dont la majeure partie pour la nouvelle Mégane coupé-cabriolet, la gamme Master, le *roadster* Wind et le nouveau moteur diesel R9M ;
- les investissements hors Europe (47 % des investissements bruts totaux) concernent principalement le Maroc (démarrage d'un nouveau site), la Roumanie, l'Amérique du Sud et la Corée.

L'engagement des investissements corporels concernant le développement du véhicule électrique se poursuit cette année à la fois en véhicules et en moteurs.

La politique d'investissement hors gamme reste homogène avec les années précédentes en privilégiant la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

#### INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2010	2009
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 648	2 073
Frais de développement capitalisés	(666)	(587)
Autres	(17)	(2)
<b>Investissements industriels et commerciaux nets (1)</b>	<b>965</b>	<b>1 484</b>
en % du chiffre d'affaires	2,5 %	4,4 %
<b>Dépenses de R&amp;D</b>	<b>1 728</b>	<b>1 643</b>
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(161)	(112)
<b>Frais de R&amp;D nets (2)</b>	<b>1 567</b>	<b>1 531</b>
en % du chiffre d'affaires	4,0 %	4,5 %
<b>Investissements et frais de R&amp;D nets (1) + (2)</b>	<b>2 532</b>	<b>3 015</b>
en % du chiffre d'affaires	6,5 %	8,9 %

## ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE

Conformément à l'objectif, l'Automobile dégage un *free cash flow* opérationnel positif de 1 670 millions d'euros en 2010. Cette performance est liée à la nette amélioration des résultats opérationnels et la baisse des dépenses. Ainsi, le *free cash flow* opérationnel résulte :

- d'une capacité d'autofinancement (CAF) de 3 074 millions d'euros, en hausse de 1 688 millions d'euros par rapport à 2009. La CAF n'intègre pas 88 millions d'euros de dividende des entreprises associées (contre 81 millions en 2009) ;
- d'une contribution positive du besoin en fonds de roulement de 395 millions d'euros ;
- des investissements corporels et incorporels nets des cessions de 1 644 millions d'euros, en baisse de 410 millions d'euros (2 054 millions d'euros en 2009) ;
- d'une variation de -155 millions d'euros des véhicules donnés en location immobilisés.

Combinée à la cession en octobre pour 3 006 millions d'euros des actions B d'AB Volvo détenues par le Groupe, cette génération de *free cash flow* permet une réduction importante de l'**endettement financier net de l'Automobile** qui s'élève à 1 435 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit 6,3 % des capitaux propres, contre 5 921 millions d'euros (35,9 % des capitaux propres) au 31 décembre 2009.

### ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉC. 2010	31 DÉC. 2009
Passifs financiers non courants	6 835	8 787
Passifs financiers courants	5 124	4 455
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	(800)	(888)
Actifs financiers courants	(910)	(1 025)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(8 814)	(5 408)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>1 435</b>	<b>5 921</b>

## LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010

Au 31 décembre 2010, l'Automobile renforce très significativement sa réserve de liquidité de 3,3 milliards d'euros par rapport à fin décembre 2009 et dispose de :

- 8,8 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 4,0 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour RCI Banque, au 31 décembre 2010 :

- la réserve de liquidité est de 3,9 milliards d'euros. Elle représente l'excédent des sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôts et de papier commercial ;
- les sécurités disponibles s'élèvent à 6,5 milliards d'euros, permettant de couvrir plus de 2 fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt. Elles comprennent des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros, des créances mobilisables en Banque centrale pour 1,6 milliard d'euros et un montant de trésorerie de 0,4 milliard d'euros.

## 1.4.2.2 COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 4.2.

## 1.4.2.3 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 2010.

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 2010 et pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2010, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

## 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 ;
- des 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.

**CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2010**

<i>(en millions d'euros)</i>	RENAULT	NISSAN <sup>(1)</sup>	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	37 654	68 324	(2 755)	103 223
Produit du financement des ventes	1 317	4 321	(72)	5 566
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>38 971</b>	<b>72 645</b>	<b>(2 827)</b>	<b>108 789</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2010, soit 116,5 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. Ces montants ont été estimés sur la base des données de l'exercice 2010 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2010 s'établissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET <sup>(2)</sup>
Renault	1 099	635	2 406
Nissan <sup>(1)</sup>	4 375	4 169	2 613
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 474</b>	<b>4 804</b>	<b>5 019</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2010, soit 116,5 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.

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 5 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance en 2010, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Renault	1 834
Nissan	3 029
<b>ALLIANCE</b>	<b>4 863</b>

**INDICATEURS DE BILAN**
**Bilans résumés de Renault et de Nissan**
**RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2010**
**ACTIFS** *(en millions d'euros)*

Immobilisations incorporelles	3 677
Immobilisations corporelles	11 504
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	854
Impôts différés actifs	705
Stocks	4 567
Créances du Financement des ventes	19 276
Créances clients de l'Automobile	1 329
Autres actifs	4 825
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 025
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN</b>	<b>56 762</b>
Participation dans Nissan	13 345
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>70 107</b>

**CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS** *(en millions d'euros)*

Capitaux propres	22 757
Impôts différés passifs	125
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 246
Passifs financiers de l'Automobile	11 380
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	19 628
Autres dettes	14 971
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>70 107</b>

**NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2010 <sup>(1)</sup>**

**ACTIFS (en millions d'euros)**

Immobilisations incorporelles	6 405
Immobilisations corporelles	35 915
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	198
Impôts différés actifs	1 381
Stocks	9 790
Créances du Financement des ventes	25 189
Créances clients de l'Automobile	5 483
Autres actifs	8 241
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 026

**TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT 99 628**

Participation dans Renault 1 844

**TOTAL ACTIFS 101 472**

**CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)**

Capitaux propres	33 299
Impôts différés passifs	5 119
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 195
Passifs financiers de l'Automobile	6 521
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	30 574
Autres dettes	22 764

**TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS 101 472**

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 108,65 yens/euro au 31 décembre 2010.

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 retraitements 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.

Les **investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2010, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

**(en millions d'euros)**

Renault	1 133
Nissan	1 956

**ALLIANCE 3 089**

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 20 milliards d'euros.

## 1.5 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 1,7 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 \***

	2010	2009	2008	2007
Frais de R&D nets (en millions d'euros)**	1 567	1 531	2 085	2 335
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	38 971	33 712	37 791	40 682
R&D/CA Groupe	4,0 %	4,5 %	5,5 %	5,7 %
Effectifs R&D groupe Renault	17 854	17 881	17 775	16 219
Brevets groupe Renault	304	362	793	998

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

\*\* = dépenses de R&D – dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.

## 1.5.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2010 ♦

Les plus récentes réalisations de la R&D sont sur les derniers véhicules et organes présentés.

### VÉHICULES

Duster (un 4x4 économique)  
Wind (un coupé roadster)  
Renault Latitude (une berline haut de gamme)  
Reveal de la gamme de véhicules électriques

### INNOVATIONS

Sièges massants  
Ioniseur d'air  
Toit ouvrant sur Wind : un concept innovant  
Bose® un son sur mesure  
Carminat TomTom® Live

### ORGANES MÉCANIQUES

Moteur R9M – Energy dCI 130

### INNOVATIONS

*Electronic Torque Control* (nouveau système gérant la motricité)

### 1.5.1.1 INNOVATIONS EN SÉRIE – MILLESIME 2010

#### SUR LATITUDE : DES PRESTATIONS DE BIEN-ÊTRE

Renault Latitude est une grande berline axée sur le confort qui offre des prestations inédites de bien-être à bord.

#### Sièges massants

Disposés dans le revêtement de son siège, cinq tubes pneumatiques offrent au conducteur quatre types de massage (programme continu ou aléatoire et intensité douce ou énergique). La souplesse de l'air, associée à des mouvements précis et synchronisés tout le long du dos, engendre une détente très appréciable sur les longs trajets comme lors de parcours embouteillés.

#### Qualité de l'air dans l'habitacle : un système unique

Disponible à toutes les places, la climatisation automatique triple zone favorise la relaxation. Cette climatisation est associée à un traitement spécifique de l'air qui comprend :

- un filtre combiné à pollen et à charbon actif ;
- un capteur de toxicité ;
- un ioniseur d'air bi-mode qui contribue au bien-être des passagers (à partir des ions négatifs) et a un effet purificateur (réduction de la concentration en bactéries et allergènes naturellement contenus dans l'air confiné d'un habitacle) ;
- un diffuseur de parfums qui peut être programmé par le conducteur et le passager à partir de deux cartouches intégrées dans la planche de bord.

#### Sur Wind : un toit qui s'ouvre en 12 secondes

Wind est un coupé *roadster* compact dont le toit marque une véritable rupture dans les technologies de découvrabilité automobile.

Le choix d'un toit rotatif est apparu comme la solution la plus adaptée pour offrir une découvrabilité simple, rapide, fiable, tout en préservant le volume de coffre quelle que soit la position du toit. 12" chrono pour rouler à l'air libre, l'ouverture la plus rapide dans sa catégorie. Le toit pivote sur lui-même entre

les montants de la custode et vient se poser en silence sur le couvercle du coffre. Un signal sonore informe de la fin de la manœuvre, auquel s'ajoute une confirmation inscrite sur l'afficheur de l'ordinateur de bord. Cette technologie bénéficie d'une cinématique qui utilise peu de pièces, gage de fiabilité.

La masse du toit et de ses mécanismes, est de seulement 21,8 kg, soit cinq fois moins que les toits rigides classiques. Un couvercle de coffre, qui a fait l'objet d'un dépôt de brevet, protège l'intérieur du toit en position "ouvert" des poussières et salissures.

### 1.5.1.2 INNOVATIONS TECHNIQUES TRANSVERSALES

#### SON BOSE® : LE SON HAUT DE GAMME

Mondialement reconnue pour sa qualité et ses performances, la marque Bose conçoit avec Renault des systèmes audio sur mesure prenant en compte l'environnement acoustique particulier de chaque véhicule. Finesse des aigus, graves profonds et réalistes, clarté des timbres, scène sonore panoramique apportent un son naturel et équilibré et le plaisir d'écoute à toutes les places.

*Bose® Sound System*, l'offre audio premium de Renault, est parti d'une feuille blanche. En prenant en compte toutes les composantes de l'habitacle, en réalisant plus de mille mesures acoustiques, les ingénieurs de Bose et Renault ont pu intégrer dès la phase de conception d'un modèle, un système audio optimisé (nombre, type et emplacement des haut-parleurs) en fonction des matériaux et des formes de l'intérieur du véhicule. Inaugurée sur Koleos, cette offre a été étendue aux autres modèles du segment supérieur (Laguna Coupé, Berline et Estate, Latitude).

*Bose® Energy Efficient Series* est un nouveau système audio inauguré sur Mégane et Scénic. Il est 30 % plus compact, 40 % plus léger et 50 % plus économique en énergie, tout en offrant la qualité du son Bose®.

#### CARMINAT TOMTOM® LIVE

La nouvelle génération du système de navigation embarqué Carminat TomTom® s'enrichit de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services :

- IQ Routes® : le meilleur parcours basé sur des statistiques réelles de vitesse ;



- Advanced Lane Guidance® : visualisation avancée des intersections et des voies de circulation ;
- Mapshare® : mises à jour de la cartographie par la communauté TomTom ;
- ainsi que les Services Live de TomTom, HD Traffic® (information trafic en temps réel en Europe et recalcul possible de l'itinéraire en fonction des bouchons).

Un véritable bouquet de services à portée de main pour une conduite plus apaisée et plus sûre.

#### Reveal : une gamme de véhicules électriques fabriqués en grande série

En ligne avec la stratégie annoncée en matière de véhicules électriques, Renault a présenté au Mondial de l'automobile 2010, à Paris, les quatre premiers véhicules qui seront lancés :

- une berline : Renault Fluence ZE ;
- un petit utilitaire : Renault Kangoo Express ZE ;
- un nouveau concept dédié à la mobilité urbaine : Renault Twizy ;
- Renault ZOE Preview qui représente ce que sera le véhicule de grande diffusion de Renault.

Cette gamme Renault ZE sera visible sur les routes avant même la commercialisation puisque Renault va mettre à disposition de ses partenaires plus de 600 véhicules prototypes qui seront testés dans le cadre d'opérations pilotes dans 10 pays.

### 1.5.1.3 ORGANES MÉCANIQUES

#### NOUVEAU MOTEUR ENERGY DCI 130 (R9M)

Entièrement nouveau, ce moteur diesel d'une cylindrée de 1,6 litre va progressivement remplacer l'actuel 1.9 dCi. Grâce à sa cylindrée réduite de 16 % par rapport au 1.9 dCi et à l'application de solutions technologiques innovantes, le nouveau Energy dCi 130 revendique une diminution de ses émissions de CO<sub>2</sub> d'environ 30 g/km par rapport au 1.9 dCi, et une consommation en baisse de plus de 20 %. Renault ajoute à sa stratégie de *downsizing* un ensemble de technologies moteur qui sont rares à ce niveau de gamme : *Stop & Start*, EGR basse pression, *Energy Smart Management*, *swirl* variable. Le Energy dCi 130 sera commercialisé au printemps 2011 et équipera dans un premier temps les monospaces de la famille Mégane. Équipé de ce nouveau moteur, Renault Grand Scénic affichera une consommation de 4,5 l/100 km et des émissions de CO<sub>2</sub> de 117 g/km.

#### ELECTRONIC TORQUE CONTROL

Le système ETC (*Electronic Torque Control*) gère le transfert de motricité entre les roues avant et les roues arrière du véhicule. L'ETC est un logiciel de pilotage développé spécifiquement pour donner à Dacia Duster des capacités tout-terrain à un coût très compétitif. Le couple est distribué automatiquement entre les essieux avant et arrière en fonction des conditions routières et de la vitesse du véhicule. L'ETC optimise ainsi la tenue de route et garantit le meilleur compromis consommation/motricité/tenue de route.

## 1.5.2 INNOVATION : UN NOUVEAU PLAN DE MARCHÉ

L'année 2009 a été marquée par la mise en place d'une politique volontariste d'innovation. Une année d'impulsion. 2010 est l'année de la montée en puissance. Bénéficiant de quatre leviers solides (mieux capter les tendances, dynamiser la créativité, accélérer l'introduction en gamme des innovations, développer des partenariats stratégiques et des synergies Alliance), c'est l'organisation thématique et les « plans de marche » qui ont été restructurés pour permettre une montée en puissance du rythme des innovations.

### 1.5.2.1 INNOVATION : MONTÉE EN PUISSANCE

« Renault, entreprise innovante, proche des gens, rend la mobilité durable accessible à tous ». C'est ainsi que Renault se définit et dessine son avenir. Cette identité est désormais le guide de la politique innovation.

- Entreprise innovante : l'ambition est affichée, 15 innovations par an en gamme à partir de 2015.

- Proche des gens : c'est une empreinte forte à donner qui s'appuie sur des tendances de fond comme de ne pas aller dans le sens de la technologie pour la technologie ou de démocratiser des systèmes que d'autres réservent aux modèles haut de gamme. C'est développer des approches qui tiennent compte des nouveaux besoins et apporter des réponses, par exemple, par de nouvelles formes de mobilité. Des études en matière de transport montrent une tendance à la contraction des déplacements – en nombre ou en distance. On peut aujourd'hui faire plus de choses de chez soi, sans se déplacer et les équipements de proximité se sont développés dans les environnements urbains. La mobilité se recentre pour partie sur des déplacements de proximité.

- Mobilité durable : écologique au sens le plus large, de la conception à la fin de vie des véhicules en passant par la fabrication et l'usage.
- Accessible à tous : un volet économique qui sollicite fortement les processus et la performance.

## NOUVELLE DYNAMIQUE : AN 2

Les actions engagées en 2009 dans quatre directions pour renforcer la dynamique de l'innovation ont été développées. Exemples :

- mieux capter les tendances :
  - les liens avec la Corée permettent de compléter une approche de la perception client au regard de l'innovation, dans un pays particulièrement sensible aux nouveautés technologiques,
  - en prolongement des *think tanks*, la communauté innovation prépare le lancement de projets qui permettront d'esquisser ce que sera la mobilité demain ;
- dynamiser la créativité :
  - le Laboratoire Coopératif d'innovation est opérationnel. Réunis en un même lieu, avec des facilités de maquettage à proximité, des membres des Directions du *design*, du produit, et de la recherche et des études avancées, travaillent à des projets transversaux ou thématiques qui viendront enrichir les gammes futures avec de nouveaux concepts ou composants,
  - dans l'*Innovation room*, les expositions se succèdent au rythme de deux ou trois par an accompagnées de conférences et de groupes de créativité. Les plus récentes ont porté sur les matières à économiser, ce qui a permis d'identifier plusieurs axes de réflexion (nouveaux emballages, s'inspirer plus de la nature, les objets multi-fonctionnels, entre autres) et la rassurance,
  - enfin, au-delà de l'appel à sujets adressé en 2009 à l'ensemble du personnel de l'amont de l'entreprise, la DREAM (Direction de la recherche, des études avancées et des matériaux) prépare la mise en place d'un outil collaboratif dédié. Cet outil permettra à chacun de proposer des idées d'innovation et de rebondir sur celles des autres, le but étant d'étendre le cercle des collaborateurs participants à l'innovation et de favoriser les échanges transversaux et les enrichissements croisés ;
- accélérer l'introduction en gamme des innovations issues du plan technologique : c'est, par exemple, une approche nouvelle de la répartition des coûts de l'innovation ;
- accroître la capacité d'innovation grâce à des partenariats stratégiques et aux synergies au sein de l'Alliance : accord de R&D avec le CEA, accord de coopération stratégique avec le BRGM (cf. infra).

## ARTICULATION COURT-MOYEN-LONG TERMES

C'est pour renforcer la cohérence de l'ensemble du dispositif amont avec cette ambition et cette orientation, que l'articulation des différentes composantes de la R&D a été rebâtie. Désormais Renault dispose :

- d'une vision à 20 ans qui prend en compte différentes hypothèses d'évolution de macro données : démographie et urbanisation, ressources naturelles et énergétiques, etc. Cette vision a été construite autour de quatre scénarii : du plus optimiste (scénario rose) dans lequel la technologie est venue à bout de tous les périls qui guettent la planète, au plus pessimiste (scénario noir) dans lequel au contraire catastrophes climatiques et conflits pour les ressources minières et énergétiques prévalent ;
- d'un plan recherche, dont l'horizon se place entre 10 et 20 ans, qui doit développer les connaissances nécessaires à la réussite du scénario optimiste, mais aussi préparer aux risques des trois autres scénarii ;

- du plan technologique, qui se nourrit du plan recherche pour renforcer les axes stratégiques liés à la vision dont les résultats viendront enrichir notamment les remplaçants des modèles actuels et les remplaçants de ces remplaçants.
- les plans gamme, véhicules et organes mécaniques, qui définissent les évolutions à 3 à 5 ans.

Cette nouvelle articulation, qui croise perspective et prospective, permet de véritablement cadrer les domaines de la recherche et des études avancées et de suivre dans le temps la progression des grandes problématiques sur les *road maps* les plus pertinentes.

## VISION LONG TERME

La vision long terme a été bâtie à partir d'une double analyse des tendances lourdes des évolutions qui touchent la Société (économie, technologies, démographie, etc.) et des incertitudes majeures qui leur sont attachées (géopolitiques, changements climatiques, etc.). En croisant ces analyses, on obtient quatre scénarii qui dessinent ce que pourrait être l'environnement de l'automobile à l'horizon 2030 :

- le scénario noir est celui de l'individualisme forcené des nations ;
- le scénario rose celui où les sauts technologiques ont réussi, dans les 20 ans qui viennent, à apporter des réponses satisfaisantes aux risques majeurs identifiés : les contraintes énergétiques, les émissions de CO<sub>2</sub>, les risques de pénuries sur certaines matières premières ;
- le scénario vert est marqué par le développement de l'écologie dans tous les domaines : recyclage, énergies alternatives, urbanisme adapté ;
- enfin le dernier scénario découle d'une adaptation pas à pas à des contextes qui restent fortement contraints.

Le futur de l'automobile, et plus généralement de la mobilité, dépend des évolutions que synthétisent ces scénarii. Ce sont donc des références utiles pour effectuer les choix techniques afin de rester proches des gens et offrir la mobilité durable pour tous.

## 1.5.2 CHANGE UP

*Change up* est le projet de transformation de l'ingénierie de Renault. Lancé dans le courant de l'année 2009, *Change up* s'articule autour de sept chantiers structurants. Ces chantiers de rupture déployés tout au long de l'année 2010 permettront d'accompagner durablement les changements de l'ingénierie pour s'adapter aux attentes de nos clients en donnant les moyens à Renault d'être une entreprise innovante, *leader* de la mobilité durable pour tous.

## DURABILITÉ

Le chantier de la durabilité est un des axes du Plan satisfaction client (PSC), le nouveau plan qualité de Renault. Au-delà du travail engagé depuis plusieurs années sur la fiabilité des véhicules, Renault travaille à l'amélioration de la durabilité de ses modèles pour toujours mieux satisfaire ses clients. Pour cela, neuf sujets prioritaires ont été identifiés en termes de durabilité de prestations, d'aspect et d'usure. Cette action sur la durabilité et le bon vieillissement de nos produits est un chantier faisant partie intégrante du plan stratégique de Renault.

### V3P

La refonte de la logique de développement entamée en 2009 a conduit Renault à se fixer des objectifs ambitieux dans le cadre du chantier V3P :

- réduire de 30 % le coût de conception des futurs véhicules ;
- réduire de 4 à 6 mois les délais de développement ;
- optimiser l'équilibre coût/valeur.

Pour atteindre ces objectifs, des axes de travail ont été fixés. Parmi les actions concrètes engagées, la diminution du nombre de prototypes physiques grâce au développement de nouveaux outils numériques est un axe essentiel permettant de gagner du temps et de l'argent.

Cette logique d'économie a été déployée sur plusieurs projets véhicules et organes au deuxième trimestre 2010 et la communication des nouveaux processus a été largement engagée en interne, mais aussi auprès des fournisseurs.

### STANDARDISATION

Le chantier *Change-Up* Standardisation et synergies avec Nissan s'attache à tirer un profit maximum des effets d'échelle générés par les plates-formes et les composants communs. Ce chantier s'appuie sur la conception modulaire afin de réduire la diversité en augmentant les effets volumes sur un ensemble de pièces et composants organisés en modules.

Les gains attendus de ce chantier se répartissent dans l'ensemble des secteurs d'activité :

- la réduction du ticket d'entrée, décomposée en réduction des coûts d'ingénierie et des investissements ;
- la réduction du coût d'achat et de fabrication des pièces par accroissement de l'effet volume ;
- l'optimisation des coûts de logistique aval avec l'optimisation de la localisation.

La dimension « Alliance » du projet permettra à celle-ci d'augmenter de manière très significative le nombre de composants produits à plus d'un million d'exemplaires par an.

Le chantier a aussi pour objectif de réduire de manière significative le nombre de pièces différentes produites par organe et par véhicule. C'est un chantier qui traverse l'ensemble des fonctions de l'entreprise : ingénierie, achats, produit, programmes, commerce, après-vente.

Il est piloté chez Renault par une structure dédiée nommée *Standardization office* et fonctionne dans le cadre de la collaboration avec Nissan.

### GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Aujourd'hui Renault est en pleine mutation pour construire la mobilité durable de demain. L'apparition de véhicules électriques, la politique volontariste visant à être *leader* en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, amène Renault à réfléchir sur les compétences nécessaires à moyen et long terme. Le chantier « gestion dynamique des compétences » vise à anticiper les évolutions des besoins en compétences des collaborateurs. Pour mener à bien cette démarche, des outils sont mis à la disposition des équipes et des collaborateurs afin que chacun puisse construire et s'approprier son parcours professionnel. En parallèle à ces démarches, une filière expertise est déployée afin de garantir la pérennité et le progrès de nos métiers en portant

le savoir-faire de Renault dans un certain nombre de domaines stratégiques au meilleur niveau mondial (cf. infra).

### INNOVATION & PARTENARIATS

L'année 2010 a vu la réalisation de plusieurs objectifs du plan d'actions Innovation.

D'abord, le jalonnement des projets : chaque innovation fait l'objet d'un suivi spécifique par son chef de projet, garantissant son avancement conforme au Plan. Une attention particulière est portée sur l'introduction effective des innovations dans les projets véhicules : un comité de niveau CEG est opérationnel (COSIN), pour accélérer ce processus.

Le Plan Innovation est construit en tenant compte de la stratégie technique (six axes prioritaires) et de l'ambition d'amélioration de l'image de marque (cf. infra).

De plus, l'accent est mis sur le besoin réel du client et l'attractivité de l'offre : le Plan innovation est construit avec les spécialistes du produit et du marketing, qui valident la pertinence des projets lancés.

Pour garantir la prise en compte du moyen-long terme, des appels à idées sont organisés auprès de collaborateurs Renault. Ils permettent de mettre en évidence de nouvelles directions à explorer pour renouveler le portefeuille Innovation.

En complément, un effort particulier est mené pour optimiser les échanges avec les acteurs de l'innovation chez Nissan afin d'utiliser au mieux le potentiel de recherche des deux partenaires.

Ce plan d'action *Change Up Innovation* est rendu possible par un accroissement significatif des ressources affectées à la recherche et aux études avancées. Cette tendance, décidée au plus haut niveau de Renault, va se confirmer dans les prochaines années.

### SIMPLIFICATION & DÉLÉGATION

Les contraintes environnementales, les attentes des consommateurs en matière d'évolutions technologiques, de sécurité et de fiabilité, rendent la conception de nouveaux modèles de véhicules toujours plus complexes. Malgré cette complexité, il est essentiel que les processus transversaux de l'ingénierie ainsi que les circuits de décision permettant de faire avancer un projet, soient clairs, rapides et efficaces. Cette réflexion a amené Renault à lancer le chantier « Simplification et délégation ».

Cinq sujets ont été lancés portant sur des thèmes aussi divers que la préparation du budget ou le dimensionnement des process qualité fournisseurs en fonction des enjeux.

### OUTILS COLLABORATIFS

Entre 2005 et 2007, cinq Centres technologiques Renault ont vu le jour dans le monde. Aujourd'hui, un tiers des effectifs de l'ingénierie travaille hors de France sur treize fuseaux horaires différents. L'objectif des outils collaboratifs déployés en 2009 est de faciliter les échanges entre collaborateurs travaillant dans des pays différents, permettant de consulter l'état d'avancement d'un projet, de travailler en simultané sur un même objet virtuel et limitant ainsi de manière significative les déplacements. Aujourd'hui 80 % des équipes de l'ingénierie utilisent ces nouveaux outils inspirés de ceux utilisés par le grand public tels que *chat*, *Messenger*, visio-téléphonie et visioconférence.

## 1.5.3 PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault structure en projets, chiffrés, planifiés et priorisés, les actions de recherche et d'études avancées. Deux raisons ont présidé à une redéfinition des axes du plan technologique :

- la cohérence optimale avec les caractères réaffirmés de l'identité de la marque et la vision ;
- la prise en compte des trajectoires long terme désormais tracées aussi par la prospective.

Ces projets sont donc regroupés autour de six thématiques prioritaires :

- architectures innovantes ;
- véhicules électriques et écosystème ;
- véhicules thermiques/eco<sup>2</sup> ;
- bien-être à bord et assurance ;
- nouveaux services ;
- coûts abordables.

Trois de ces thèmes sont déjà dans les gènes de Renault (architectures innovantes, véhicules thermiques eco<sup>2</sup>, coûts abordables). Les trois autres sont des axes de percées que nous devons développer (véhicules électriques et écosystème, bien-être à bord, nouveaux services).

Naturellement les projets en cours se redistribuent dans cette nouvelle classification :

- environnement/CO<sub>2</sub> se divisent selon qu'ils portent sur les véhicules électriques ou thermiques ;
- vie à bord, sécurité et performance dynamique sont au contraire regroupés sous la même bannière du bien-être à bord qu'ils partageaient de fait et au regard duquel ils sont très fortement interdépendants.

Les nouveaux thèmes ont vocation à lancer ou relancer des avancées notamment dans les domaines liés aux nouveaux besoins et aux nouvelles formes de mobilité ou d'inter modalité que le futur verra naître.

### 1.5.3.1 ARCHITECTURES INNOVANTES

Dans l'histoire de l'automobile, Renault a laissé une empreinte forte d'architectures innovantes : la R16 fut la première voiture dotée de ce hayon qui fut considéré comme la cinquième porte, Espace et Scénic ont ouvert la voie aux monospaces, pour ne citer que ceux-là. C'est cette histoire que Renault souhaite continuer à écrire. Twizy est une de ces nouvelles architectures. Un véhicule conçu pour une nouvelle mobilité urbaine à la fois compact, maniable, économique et écologique.



#### Twizy, une nouvelle référence pour la mobilité urbaine

Innovation de concept, Twizy offre une nouvelle alternative de mobilité urbaine. Un véhicule ultra-compact qui combine les atouts respectifs d'un véhicule à quatre roues et d'un scooter.

- Du quatre roues, Twizy a la tenue de route et le freinage ; d'un véhicule électrique, il a les qualités environnementales, le silence de fonctionnement, le couple maximum (57 Nm) délivré immédiatement et la linéarité de l'accélération.

Sa carrosserie le rend plus visible dans le trafic que les deux-roues. Sa structure déformable protège les occupants en cas de choc frontal. Les quatre roues extériorisées et des barres de renfort sur les côtés du châssis forment un dispositif de protection latéral. Twizy est doté d'un système de retenue composé d'un *airbag* conducteur et d'une ceinture de sécurité quatre points à l'avant et trois points à l'arrière. Il est de plus particulièrement stable grâce à un centre de gravité très bas.

- De l'univers du scooter, quoique plus performant, Twizy a les capacités de démarrage et de reprises énergiques et l'agilité, qui lui permet de s'insérer dans le trafic urbain et périurbain ou de s'en extraire efficacement.

Twizy est un concept imaginé et conçu pour l'usage en ville, en roulage comme pour stationner, et être rechargé. 100 % électrique, donc zéro émission en usage, il dispose d'un chargeur intégré et d'un adaptateur qui permet de se brancher sur les infrastructures de recharge en voirie ou sur une prise domestique. Une recharge complète des batteries (lithium-ion) s'effectue en 3h30.

Twizy est équipé soit d'un moteur 4 kW (5 ch) pour la version sans permis de conduire, soit d'un moteur 15 kW (20 ch) pour la version avec permis de conduire. Son autonomie est de 100 km en cycle normalisé.



### 1.5.3.2 VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET ÉCOSYSTÈME

Avec le véhicule électrique de masse, Renault a choisi de développer 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. Renault vise un *leadership* commercial pour ces véhicules zéro émission en usage.

Première étape, Kangoo ZE pour les flottes et les professionnels et Fluence ZE un véhicule familial statutaire, etc. et écologique. Ils ont en commun d'être des véhicules électriques conçus sur une base de véhicules thermiques.

Une base adaptée pour accueillir l'ensemble des éléments d'une chaîne de traction électrique.

La deuxième étape avec Twizy, un nouveau concept principalement destiné aux citadins, et ZOE une berline compacte polyvalente, ouvrira la voie des véhicules conçus pour une motorisation électrique et dont l'ensemble des éléments pourra donc être optimisé en fonction de cette énergie.

Ces quatre véhicules ont été révélés ou pré-révélés. Ils embarqueront des innovations issues du plan technologique et des études d'ingénierie : aérodynamique, groupe motopropulseur électrique (GMPE), gestion de l'énergie, système batterie, interface homme machine et navigation pour aider le conducteur à gérer au mieux son autonomie.

#### Gérer au mieux son autonomie

Les voitures de la gamme Renault ZE bénéficient d'une IHM (interface homme-machine) développée spécifiquement pour informer le conducteur du niveau de charge du véhicule ainsi que de l'autonomie kilométrique restante :

- une jauge indique le niveau de charge de la batterie ;
- un économètre précise au conducteur son niveau de consommation d'énergie. De nouveaux codes couleurs apparaissent : bleu clair pour la zone d'utilisation « normale » du véhicule, bleu foncé pour le fonctionnement optimal et rouge pour la zone de surconsommation susceptible d'affecter plus rapidement l'autonomie du véhicule ;

- l'ordinateur de bord est adapté au véhicule électrique. Il indique l'autonomie en kilomètres, la consommation moyenne et instantanée, ainsi que le nombre de kW/heure restants ;
- le système de navigation intelligent Carminat TomTom® intègre l'information « autonomie » et indique en permanence la localisation des stations de recharge ou d'échange de batteries les plus proches.

La récupération d'énergie au freinage fait également partie du programme de la gamme Renault ZE, avec un dispositif s'inspirant de la logique de fonctionnement du KERS (*Kinetic Energy Recovery System*) utilisé en Formule 1. Lors de la décélération, l'énergie cinétique est récupérée et stockée dans la batterie.

Les projets du plan technologique sont déjà engagés au-delà de cet horizon.

#### BRIQUES TECHNOLOGIQUES

Ce sont les composantes des futurs véhicules de la gamme électrique, mais aussi de leur écosystème :

- le groupe motopropulseur électrique (GMPE) : l'un des intérêts du moteur électrique est son rendement énergétique, ~ 90 %, très supérieur à celui des véhicules thermiques. L'alliance Renault-Nissan développe une gamme complète de GMPE, d'une puissance allant de 15 kW à 80 kW ;
- la batterie : plusieurs projets de R&AE sont en cours qui visent à optimiser les batteries de première génération, mais aussi, déjà, à définir les caractéristiques des générations suivantes avec des enjeux de sécurité, de durée de vie, de recyclabilité. Citons par exemple le projet coopératif SIMSTOCK faisant l'objet d'un financement Ademe et réunissant quinze partenaires, dont parmi les principaux figurent PSA, Saft, Valéo, EDF, INRETS, CEA, IFP, etc. Son but est de caractériser le comportement dans le

temps des batteries en prenant en compte de nombreux paramètres tels que par exemple différents couples électrochimiques ;

- la gestion de l'énergie : c'est une clé de l'autonomie. L'objet des travaux en amont est donc d'optimiser cette gestion au maximum à des fins de gains d'autonomie sans pénaliser pour autant le confort à bord. Le projet Vega Thop (Véhicule Électrique à Grande Autonomie – développement d'un système de gestion Thermique globale à efficacité Optimisée du confort habitacle et de la chaîne de traction) en est un exemple. 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). Un tel projet étudie la possibilité d'embarquer, d'adapter à l'automobile, d'optimiser différentes briques technologiques : pompe à chaleur, chauffage radiatif de l'habitacle, efficacité de la boucle thermodynamique, ainsi que les stratégies de gestion associées. Vega Thop fait l'objet d'un démonstrateur qui sera présenté en 2011. Il est développé dans le cadre d'un partenariat avec Valeo (*leader* du projet), St Gobain, Hutchinson, CNRS, INSA-Lyon.

### ID4EV

Le projet ID4EV a pour objet de développer des composants et des systèmes de sécurité touchant la performance dynamique et répondant aux cahiers des charges spécifiques des véhicules électriques notamment en termes d'efficacité énergétique. Le système de freinage (récupératif) est au cœur du projet avec pour

objectif d'optimiser l'interaction entre systèmes au bénéfice de la gestion d'énergie.

ID4EV est un programme coopératif (Continental Engineering Services, *leader* FKA, Renault, ZF Friedrichshafen, Chalmers University of technology, Applus IDIADA, TNO et ICOOR) cofinancé par la Commission européenne dans le cadre du septième Programme cadre de R&D technologique.

- la recharge : c'est une autre clé du développement du marché des véhicules électriques. Plusieurs modes de recharge seront proposés aux usagers pour s'adapter aux besoins et aux environnements : i) la charge standard en 4 à 8 heures à partir d'une prise de recharge, ii) la charge rapide en 20 minutes sur des bornes spécifiques, iii) le système d'échange rapide de batterie en quelques minutes dans une station dédiée. Le projet Velcri (Véhicule Électrique à Charge Rapide Intégrée) vise à augmenter la disponibilité d'un véhicule électrique en réduisant drastiquement le temps de recharge des batteries (5 mn). Cette étude porte sur un chargeur intégré au moteur électrique permettant ainsi la mutualisation des composants en mode onduleur et en mode recharge. Également, un volet portant sur le développement de techniques pour la communication entre le véhicule et la borne de recharge est étudié afin de proposer à l'utilisateur du VE des services visant par exemple à diminuer pour l'utilisateur le coût global de la recharge. Velcri fait l'objet d'un démonstrateur qui sera présenté en 2011. Il est développé dans le cadre d'un consortium dont Renault est *leader* et auquel sont associés

Schneider-Electric, Johnson Controls-SAFT, Valeo, EDF, CEA, CNRS, ENSMA, Institut Telecom ;

- l'écosystème du VE, c'est l'environnement dans lequel il s'insère et qui interagit avec lui : par exemple, l'infrastructure de recharge ou les filières de recyclage de batteries. En ce qui concerne l'infrastructure de recharge, Renault s'est associé à des partenaires spécialisés comme Schneider Electric et EDF et des collectivités locales et/ou territoriales. Le projet Save (Seine Aval Véhicules Électriques) est une expérimentation de mobilité électrique en vraie grandeur avec 100 véhicules Renault et Nissan et une infrastructure de recharge. Objectif : étudier les usages en conditions réelles des véhicules, tester les offres de mobilité électrique de l'alliance Renault-Nissan pour des particuliers comme pour des clients professionnels, implanter une infrastructure de recharge chez les utilisateurs, mais aussi en voirie, dans des stations services, sur des parkings privés ou publics. Sont associés à Renault et Nissan pour ce projet : EDF, Schneider Electric, Total, EPAMSA, région Île-de-France, Conseil général des Yvelines.

### Tests à l'échelle 1

Pour préparer le lancement commercial des véhicules électriques, Renault a engagé un programme de déploiement d'une flotte test sans précédent. De fin 2010 à la commercialisation des premiers véhicules de série mi-2011, Renault va mettre à disposition de ses partenaires plus de 600 véhicules prototypes qui seront testés dans des conditions réelles d'utilisation dans le cadre d'opérations pilotes dans dix pays sur des centaines de milliers de kilomètres. Ces opérations comportent, outre la mise à disposition des véhicules par le constructeur, le déploiement d'infrastructures de charge dans la zone géographique concernée et sont menées avec l'ensemble des parties prenantes (autorités locales, énergéticiens,

équipementiers, clients flottes grands comptes). L'une des plus emblématiques est le projet Save. Mais d'autres vont se dérouler en Italie (Milan), en Allemagne, voire de manière transfrontalière (entre la France et l'Allemagne). Ces expérimentations en grandeur réelle permettront de tester à la fois :

- le véhicule électrique en usage réel ;
- les comportements des usagers en situation réelle ;
- les solutions techniques concernant les modes de charge en conditions réelles d'utilisation ;
- les modèles économiques nouveaux associés aux véhicules électriques.

### 1.5.3.3 VÉHICULES THERMIQUES

Il n'y a guère de doute sur le fait que les véhicules thermiques vont constituer la majeure partie du parc automobile pour encore de nombreuses années. Si le véhicule électrique de masse constitue une alternative et une rupture intéressantes au regard notamment de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, il n'est évidemment pas question de cesser de faire progresser les véhicules thermiques. Dans une véritable « traque » organisée, Renault mobilise tous les métiers et examine toutes les solutions techniques qui peuvent permettre de gagner le moindre gramme de CO<sub>2</sub> émis. L'enjeu est un gain de 20 à 50 g/km en moyenne sur ces véhicules d'ici 2020.

Pour réduire significativement les émissions de CO<sub>2</sub> Renault travaille en parallèle sur :

- les fondamentaux du véhicule : masse, aérodynamique, frottements ;
- la gestion de l'énergie électrique et thermique : thermo-management qui accélère la montée en température du moteur ;
- la généralisation du *downsizing* des moteurs thermiques, essence et diesel ;
- la récupération de l'énergie cinétique ;
- les boîtes de vitesses.

L'enjeu est double : réduire, gramme par gramme, les émissions de CO<sub>2</sub> du véhicule, mais aussi ce faisant, entrer dans une sorte de spirale vertueuse et marquer des paliers de rupture plus forte dans la courbe de décroissance de ces émissions. Passer certains seuils permet des changements de techniques, eux-mêmes générateurs de réductions des émissions de CO<sub>2</sub> : par exemple en réduisant la masse au-delà d'un certain seuil, on peut équiper le véhicule d'un groupe motopropulseur plus petit et démultiplier ainsi les gains.

#### BRIQUES TECHNOLOGIQUES

- Le *downsizing* des moteurs thermiques (un moteur plus petit suralimenté pour un turbo-compresseur travaillant avec un meilleur rendement) est un axe développé par Renault depuis déjà quelques années, notamment dans le domaine des moteurs diesel. Le moteur Energy dCi (diesel 4 temps à injection directe par rampe commune et suralimenté par turbo-compresseur de 1,6 litre de cylindrée) (R9M), révélé en 2010 (cf. supra), illustre le potentiel de progrès réalisé sur les moteurs diesel. Aujourd'hui le potentiel de gain est plus important sur les moteurs à essence. Et avec le passage aux normes Euro 5 et Euro 6, les motorisations essence devraient devenir encore plus attractives. Une nouvelle famille de moteurs à 3 et 4 cylindres, actuellement en développement en partenariat avec Nissan, va anticiper cette évolution. Elle couvrira la plage de cylindrée de 0,9 l à 1,2 l et remplacera les moteurs atmosphériques d'une cylindrée de 1,2 l à 1,6 l. Suralimentés par un turbo-compresseur à faible inertie, ces moteurs seront 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 au litre plus élevées. Les émissions de CO<sub>2</sub> seront réduites de 30 à 40 g/km, voire plus, par rapport aux moteurs remplacés avec, sur certains véhicules, des émissions de CO<sub>2</sub> inférieures à 100 g/km.

#### EGR Boost

L'émission de CO<sub>2</sub> est strictement fonction de la quantité de carburant brûlée. Du fait de son meilleur rendement global, le moteur diesel a été privilégié ces dernières années. Des technologies de pointe ont été développées, puis appliquées sur ces moteurs (suralimentation, injection directe, etc.) afin d'améliorer ses prestations et réduire les émissions polluantes tout en maintenant sa faible consommation. Le moteur à essence n'avait pas pu directement bénéficier de ces innovations du fait de contraintes thermiques (combustion produisant une forte chaleur pouvant dépasser les 1 000 C) et des problèmes d'auto inflammation (phénomènes de cliquetis).

Le projet *EGR Boost* traite précisément de celles-ci. En recirculant une partie des gaz d'échappement après refroidissement dans l'admission pour diluer le mélange air-carburant dans la chambre de combustion, on rend possible l'augmentation du taux de combustion et donc l'amélioration du rendement moteur. On diminue également la température de combustion et donc la consommation et les émissions.

Les réductions des émissions (NOx 80 %, CO 50 %, CO<sub>2</sub> 15 %) permettent en outre d'ouvrir la voie à l'emploi de systèmes de suralimentations encore plus évolués (turbo à géométrie variable) pour des moteurs à essence fortement *downsized* (réduction de cylindrée). Et de contribuer à rendre le moteur à essence plus compétitif avec à la clé des parts de marchés une diminution globale des émissions de NOx et de particules (les moteurs essence en émettent moins que les diesels).

- Bi-mode et hybridation : on dit bi-mode quand il n'y a pas de lien énergétique entre le mode thermique et l'électrique ; si un tel lien existe on est dans le domaine des hybrides. Ce sont des solutions *a priori* pénalisantes en coût puisqu'un tel véhicule est par définition doté de deux motorisations. C'est la raison pour laquelle Renault n'a pas donné la priorité à cette voie. Pour autant, certaines solutions techniques, qui peuvent présenter un intérêt en fonction de conditions d'usage spécifiques, sont prises en considération. Le projet Velroue (Véhicule Électrique bi-mode à moteurs ROUEs) porte sur un concept de véhicule utilitaire bi-mode, thermique d'une part, électrique d'autre part. 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. Velroue fait l'objet d'un démonstrateur qui sera présenté en 2011. Renault est leader du projet et travaille en partenariat avec Michelin et IFP.

- **Fondamentaux véhicule** : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> passe par la réduction de la demande énergétique. Cette dernière est principalement fonction de la masse du véhicule, de son aérodynamisme et de sa résistance au roulement. L'ensemble de ces contributions peuvent permettre de viser à limiter à 80 g de CO<sub>2</sub> les émissions sur cycle normalisé (NEDC) d'un véhicule de type Mégane berline à motorisation essence conventionnel. Pour y parvenir, Renault se fixe un objectif d'allègement de l'ordre de 30 %. Il repose sur des ruptures technologiques portant sur l'utilisation de nouvelles solutions d'aciers à très hautes caractéristiques techniques de seconde génération, mais également sur l'utilisation de composites sur base thermoplastique, choisis pour leur recyclabilité et leur faible densité. Les principes de réduction de la traînée aérodynamique sont relativement bien connus. Mais la réduction drastique des émissions de CO<sub>2</sub> oblige Renault à pousser à l'extrême la maîtrise de la traînée de soubassement, la gestion de décollement du culot, la traînée de refroidissement moteur, etc. en proposant des architectures originales combinant réduction du maître-couple (S) et réduction de la traînée aérodynamique (Cx) afin d'atteindre un objectif de SCx de 0,500 m<sup>2</sup>.

### 1.5.3.4 BIEN-ÊTRE A BORD ET RASSURANCE

Si au cours du XX<sup>e</sup> siècle, l'homme s'est par beaucoup d'aspects adapté à l'automobile, cet axe entend souligner la nécessité pour l'automobile du XXI<sup>e</sup> siècle de mieux s'adapter à l'homme. L'identité de la marque Renault invite également la R&D à renforcer l'innovation dans tous les domaines qui concourent à faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité.

#### CONTINUITÉ ENTRE ESPACES DE VIE

Ce sont des tendances de fond de la Société qui font penser d'une part que l'automobile sera de plus en plus une des composantes d'un système plus global de mobilité et que l'intermodalité sera un élément clé pour chacune, d'autre part que les consommateurs souhaiteront aussi garder en déplacement les mêmes liens avec leurs environnements et la même qualité de vie que dans leurs espaces de vie, maison ou bureau. Ce qui se traduit pour le constructeur automobile par trois axes d'investigation :

- le bien-être à bord ;
- la connectivité et les services associés ;
- les interactions homme-machine (HMI).

Dans ces trois domaines, les projets de Renault se focalisent sur :

- des ruptures technologiques et de coût sur les architectures des véhicules, pour rendre accessibles à tous de nouvelles prestations de confort et de bien-être ;
- des ruptures d'usage, en préparant l'introduction de nouveaux modes d'interactions homme-machine plus simples et plus intuitifs, en particulier pour les seniors et les jeunes connectés, et pour les nouveaux marchés internationaux ;
- des ruptures de modèles économiques, en associant connectivité sans fil, devenue accessible à tous, et nouveaux services de mobilité.

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 de choisir ou d'adapter son véhicule à ses goûts et à ses habitudes. Exemples :

- le véhicule électrique : il s'agit en quelque sorte d'inventer la vie à bord qui va avec. En premier lieu d'inventer les systèmes qui assurent aujourd'hui notre confort à bord (chauffage ou climatisation, radio, etc.) mais avec des consommations énergétiques drastiquement diminuées ;
- les petits véhicules utilitaires : c'est l'idée de la continuité avec l'espace de travail que l'on cherche à mettre en œuvre ;
- les véhicules partagés avec des dispositifs facilitant la gestion des flottes ;
- les véhicules d'entrée de gamme : le marché des *smartphones* connaît une très forte progression, y compris dans les marchés émergents. Assez naturellement, les ingénieurs de Renault cherchent donc à imaginer des solutions en rupture d'usage et de coût qui, prolongeant ce qui se fait déjà avec le téléphone à bord, exploiteraient d'autres applications. Le problème à résoudre est celui d'une intégration sécurisée, compatible avec la conduite.

Pour développer cette continuité entre espaces de vie, 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, Valeo, Continental, Faurecia, Saint Gobain, Hutchinson, etc.) ou entreprises de la grande distribution et du service (TomTom, Biotherm, Orange, etc.).

#### BIEN-ÊTRE À BORD

La vie à bord est un vecteur essentiel de la vision long terme de Renault – une entreprise innovante et proche des gens, 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, en d'autres termes rassurer ;
- accroître au contraire tout ce qui concourt au confort et au bien-être à bord, à la sérénité.

#### De la rassurance...

La première voie est celle de la sécurité, primaire et secondaire, et de la performance dynamique qui permettent une conduite agile et maîtrisée et qui sont des incontournables de la confiance du conducteur dans son véhicule. La rassurance est au cœur de l'approche de Renault.

Pour Renault, la sécurité est un fondamental, pour le client c'est un dû, un élément de la confiance qu'il accorde au produit en en faisant l'acquisition. Renault est une référence en matière de sécurité et 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.



#### LAB : 40 ans d'expertise au service de la sécurité ♦

Le LAB – Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique – commun à Renault et PSA Peugeot Citroën a fêté ses 40 ans. Créé pour faire progresser la sécurité routière, le LAB a une double vocation : d'une part la biomécanique qui se traduit par l'analyse de la tolérance du corps humain aux chocs ; d'autre part l'accidentologie, c'est-à-dire l'étude en collaboration avec les hôpitaux, la police et la gendarmerie, des causes et conséquences des accidents et, par extension, la compréhension du comportement du conducteur.

En 40 ans, le LAB a marqué d'avancées significatives l'histoire des études et des analyses d'accidents, et des outils et méthodes qui vont avec :

- les études détaillées d'accidents ;
- une base de données, constituée à partir d'observations et de recueils d'informations sur les lieux même de l'accident, qui compte aujourd'hui 15 000 véhicules traités et des informations sur 27 000 accidentés et 70 000 blessures ;
- les mannequins bio fidèles, puis les mannequins virtuels ;
- les modèles numériques d'être humain qui sont un élément clé dans la prédiction des lésions engendrées par les sollicitations auxquelles celui-ci est soumis ;
- les analyses du comportement du conducteur et les aspects subjectifs de l'accident (par exemple l'analyse de l'impact des nouvelles technologies d'aides à la conduite sur le comportement du conducteur).

Le LAB, qui a acquis en 40 ans un savoir-faire et une reconnaissance scientifique et technique à l'échelle nationale et internationale (642 publications scientifiques, 8 récompenses internationales), a contribué à mettre en évidence les principes de protection à l'intérieur d'un habitacle de voiture. Ce sont ces principes qui ont guidé les cahiers des charges et la définition d'innovations essentielles à la sécurité routière (limiteurs d'effort, système Isofix, anti sous-marinage, etc.). Le LAB a aussi démontré l'efficacité de systèmes comme l'aide au freinage d'urgence ou le contrôle de trajectoire.

Pour la R&D, cela se traduit par une convergence continuellement renforcée entre les différentes composantes du confort à bord, l'ergonomie des systèmes dédiés et la sécurité. Les progrès ayant été prodigieux dans le domaine de la sécurité passive, les efforts portent en priorité désormais sur les dispositifs de prévention et de correction afin d'éviter l'accident ou en limiter les effets.

Les systèmes techniques ont d'abord utilisé des capteurs issus d'autres secteurs industriels et du domaine militaire, adaptés à l'automobile (en prix notamment) séparément. Ils les utilisent à présent de manière combinée et couplés à des logiciels embarqués de traitement en temps réel d'informations complexes. Dans la ligne des aides au freinage d'urgence ou des correcteurs de trajectoire, les ingénieurs travaillent sur des systèmes de guidage latéral et d'adaptation de vitesse pour éviter les sorties de voies/routes, de détection d'obstacles fixes et mobiles, de navigation adaptative, pour développer des aides à la conduite en toutes situations. Exemples : aux intersections, pour fournir au conducteur une analyse de la situation facilement interprétable ; en cas de dépassement, pour signaler les angles morts. L'étape suivante sera de remplacer ces aides autonomes ou interconnectées par des systèmes permettant de prendre en compte tous les aléas autour d'un véhicule *via* la communication véhicule-véhicule ou véhicule-infrastructure (cf. infra).

Embarquer de plus en plus de systèmes actifs n'est pas un objectif en soi. En matière de performance dynamique par exemple, Renault a opté pour une approche d'optimisation fonctionnelle et économique. Ainsi en est-il des systèmes de type différentiel piloté qui permettent d'adapter les couples de freinage en fonction des différences dans la vitesse de rotation des roues et d'assurer ainsi la meilleure tenue de route dans toutes les situations.

Les problématiques des études avancées de Renault portent aussi sur :

- les besoins des nouveaux marchés à l'international : l'approche de Renault reste celle de la sécurité réelle avec une contrainte économique plus forte pour la rendre accessible au plus grand nombre. Pour les nouveaux marchés, il y a obligation à développer des propositions efficaces en sécurité réelle 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 ;
- les nouveaux besoins des clients des marchés traditionnels : 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. Côté prestations, il s'agit bien de contribuer à une conduite attentive et apaisée. Côté conception, les ingénieurs ont aussi à traiter des dimensions de gestion en temps réel des différentes fonctions et d'évolutivité pour pouvoir les actualiser de manière compétitive.

#### ... aux valeurs du bien-être

La seconde voie est celle qui contribue à faire de l'habitacle automobile un lieu de vie qui procure un plaisir au même titre que d'autres, en premier lieu le domicile. Les constructeurs prennent en compte depuis un certain temps déjà le confort thermique (climatisation), le confort vibratoire (confort des sièges), entre autres. Mais d'autres facteurs peuvent concourir à une perception plus affinée du plaisir de vie à bord : les matériaux, la lumière, les ambiances. L'impression d'espace au-delà même de l'habitabilité. Ce sont ceux-là que Renault entend également privilégier dans une approche encore mieux centrée sur l'homme. Des facteurs où le subjectif s'ajoute à l'objectif, ouvrant forcément la porte à la personnalisation.

### ZOE Preview

Présentée au Mondial de l'automobile 2010, ZOE Preview, qui est un *show-car*, illustre la recherche d'une sérénité maximale à bord. Plusieurs équipements y concourent :

- une climatisation intelligente régule le niveau d'hygrométrie et procure une sensation de bien-être à l'opposé de l'effet parfois desséchant de la climatisation standard (effet hydratant) ;
- plusieurs dispositifs interviennent successivement : un capteur de toxicité de l'air ferme les aérateurs si nécessaire, des filtres habitacle retiennent les éléments nocifs, un ioniseur bi-mode réduit significativement la concentration en bactéries et allergènes encore présents dans l'air ;
- un système électrique diffuse des senteurs actives adaptées aux besoins du moment : déstressantes ou au contraire éveillant la vigilance par exemple en conduite nocturne (effet dynamisant ou apaisant). Ce système a été développé en partenariat avec Biotherm®, la marque de biologie de la peau de la division Produits de luxe de L'Oréal ;
- une musique spécifique a été sélectionnée avec Créative Diffusion (agence sonore et associée des Quartz – prix internationaux des musiques nouvelles) pour mettre en harmonie ambiances sonores et olfactives ;
- l'écran central diffuse de la lumière pour stimuler le capital énergie des occupants et augmenter la sensation de bien-être. Cette prestation de luminothérapie s'inscrit dans un projet travaillé avec un grand acteur mondial en la matière.

C'est un domaine où la synergie avec Nissan et le lien qu'elle permet avec la culture japonaise, qui porte nombre de valeurs du bien-être dans ses gènes, est pour Renault d'une grande richesse. La recherche sur les facteurs humains est ici particulièrement sollicitée. Il en va de même pour la Corée et Renault Samsung Motors où est notamment implantée une équipe de la Direction de l'ingénierie des matériaux qui contribue aux travaux sur l'aromathérapie appliqués sur Renault Latitude.

### CONNECTIVITÉ ET SERVICES

L'automobile est déjà connectée. Demain elle sera l'une des composantes d'un système de mobilité plus fluide, pour un utilisateur en permanence connecté, également acteur de la qualité de la mobilité de tous à travers des comportements collaboratifs étendus. Ce défi de la connectivité comporte plusieurs challenges, comme répondre aux besoins des jeunes comme des seniors, rendre les solutions accessibles en prix, faire les choix pertinents entre technologies embarquées ou non, être compatibles avec la mondialisation.

Un autre de ces challenges consiste à faire coïncider deux mondes qui ne vivent pas au même rythme : celui du produit automobile et celui d'équipements électroniques de grande consommation. Pour l'automobile, deux ans est un horizon de *facelift* (phase 2 ou séries limitées). Dans le monde du multimédia où les produits se renouvellent environ tous les 4 à 6 mois, c'est l'horizon de plusieurs versions voire générations de produits. C'est l'un des défis que doit relever la R&D du constructeur automobile en ce domaine : concevoir pour les voitures des systèmes qui puissent évoluer dans la durée grâce à des mises à niveau régulières par exemple. Cette évolutivité sera indispensable afin que les voitures gardent leur attractivité dans le temps et une valeur de revente en occasion.

### Sécurité et connectivité

De la communication à la sécurité il n'y a qu'un pas, que la communication entre véhicules (Car2Car) ou véhicule-infrastructure (Car2X) permet de franchir. Cette communication permet de récupérer et transmettre une information temps réel sur les conditions de conduite. Ceci en complément de ce que pourront identifier les capteurs (caméras, radars, etc.) qui enrichissent progressivement les systèmes embarqués. Autrement dit elle rend possible le partage d'informations entre un véhicule et différents éléments alentour : autres véhicules, dispositifs de voirie ou infrastructure routière. Elle permet ainsi d'accroître la conscience que le conducteur a d'une situation au-delà de ce qu'apportent les capteurs embarqués conventionnels.

Condition nécessaire : l'adoption d'une norme européenne sur la communication inter-véhicules et véhicule-infrastructure. Un consortium européen est en charge d'adapter la norme WiFi à la mobilité automobile (technologie Wave). Ce protocole devrait permettre non seulement d'exploiter ces échanges d'informations, mais aussi d'organiser des réseaux de proximité. On peut alors imaginer, au-delà même des prestations sécuritaires rendues accessibles par de tels réseaux, ouvrir aussi des accès à de nouveaux services.

### Véhicules et infrastructures communicants

Renault est membre du consortium Car2Car Communication (C2C-CC) qui est une organisation créée par les constructeurs automobiles européens appuyée par les équipementiers et des organismes de recherche. Le C2C-CC a pour objectif d'accroître la sécurité et l'efficacité du trafic routier par des systèmes de transport coopératifs comprenant des communications inter-véhicules et véhicules-infrastructures de bord de routes. Le C2C-CC soutient la création d'un standard européen, à vocation mondiale, pour des véhicules communicants. En tant qu'acteur clé de cette standardisation, le C2C-CC travaille en étroite collaboration avec les organisations internationales de normalisation.

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. Exemples :

- en 2010, Renault a accueilli le rendez-vous annuel/bilan du programme Car2Car ;
- les ingénieurs et techniciens de Renault ont testé, en grandeur réelle, des applications liées à la sécurité des véhicules aux intersections (projet européen Safespot). Les technologies de base utilisées sont les communications sans fil (5,9 GHz), les cartes routières dynamiques et la localisation par GPS. Leur mise en œuvre permet d'établir des relations spatio-temporelles entre un véhicule et des éléments environnants proches pour établir l'existence d'un risque et alerter le conducteur ;
- Renault est également partie prenante du projet collaboratif français Scoref (Système coopératif routier français) démarré en 2010 dont l'objectif est de tester les conditions de déploiement de ces systèmes coopératifs. Scoref a vocation à être le socle français d'un projet européen de grande envergure sur le même sujet, Drive C2X.

Autre volet où communication et sécurité se rejoignent : celui de la sécurité dite tertiaire, qui intervient après un accident. Il s'agit d'une part de maximiser l'efficacité des secours en traitant l'information issue d'un véhicule accidenté pour permettre une intervention à la fois rapide et informée (enrichissement des informations transmises par le véhicule) des services d'intervention (pompiers, ambulances). Il s'agit d'autre part, d'éviter les sur-accidents en partageant et croisant ces informations avec celles des gestionnaires de réseaux.

### **INTERACTIONS HOMME-MACHINE (IHM)**

Les interactions homme-machine désignent les moyens dont le conducteur et les passagers usent pour interagir avec le véhicule et, de plus en plus, pour être en relation avec l'environnement. Elles englobent les commandes pour conduire, celles qui servent à régler ou à personnaliser le confort sous ses différents aspects (réglage du siège, de la climatisation, de la radio), ainsi que les modes de guidage et d'information. Là où d'autres constructeurs mettent en exergue une technologie visuellement très présente, Renault entend faire prévaloir l'intuitivité et la simplicité et faciliter ainsi la compréhension du véhicule par toutes les populations de conducteurs et de passagers.

Différentes technologies sont sans doute à la porte de nos automobiles : une reconnaissance vocale à la fois plus puissante en ce qui concerne la voix et plus naturelle en ce qui concerne le langage, la reconnaissance de gestes, la réalité augmentée. Autant de domaines que les ingénieurs de Renault explorent systématiquement pour les adapter de manière pertinente aux différentes fonctionnalités des habitacles : de la navigation au confort thermique, de la sonorisation à la télématique. Ici, les évolutions technologiques changent la donne des IHM. Là où un simple avertisseur interpellait le conducteur avec potentiellement un temps de réaction due à son interprétation, les nouvelles interfaces vont offrir la possibilité de cibler, d'adapter voire de renforcer ses réactions.

#### **Sécurité et IHM** ◆

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). Renault étudie ainsi 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).

Exemples :

- DH Ergo (*Digital Humans for Ergonomic design of products*) est un projet européen qui traite de la simulation dynamique des mouvements (efforts, contacts) et de la modélisation de l'inconfort associé à un mouvement en prenant en compte des critères dynamiques et musculaires ;
- Matiss (Modélisation avancée, techniques interactives de simulation pour la sécurité) a pour objet d'étudier les méthodologies d'utilisation des simulateurs de conduite pour les études de sécurité routière, en particulier en association avec les systèmes d'aide à la conduite. Le projet est mené dans le cadre du pôle de compétitivité Mov'eo ;
- PARTAGE se concentre sur la fonction de prévention des défauts de guidage. Il traite de la coopération entre dispositifs techniques et conducteurs. Le projet est mené dans le cadre de l'IRCCYN du CNRS.

### **1.5.3.5 NOUVEAUX SERVICES**

L'émergence d'une activité amont liée aux services répond à un double mouvement de projection vers l'avant en lien avec :

- l'évolution sociale qui, impulsée par les possibilités nouvelles offertes par les technologies, privilégie ou développe de nouveaux modes de vie et de relations sociales : collaboration et interaction augmentées, diminution des contraintes de temps et de distance géographique, réseaux et communautés, besoin d'être connecté partout et tout le temps, etc. ;
- l'évolution technologique en particulier en électronique et dans tous ses domaines d'application : les technologies de l'information et de la communication irriguent de plus en plus largement le tissu économique et social. Le monde devient numérique, connecté, interconnectable.

Les services apparaissent comme des « passerelles » entre l'une et l'autre et c'est donc presque naturellement que ce champ de recherche a été ouvert. L'information trafic à bord a ouvert la voie : Carminat puis Carminat TomTom, récemment Carminat TomTom Live, demain une navigation encore enrichie pour aider à gérer l'autonomie des véhicules électriques. C'est une brèche qui s'ouvre et qui pourra s'étendre à d'autres types de services.

#### **Aller plus loin**

Carminat TomTom Live intègre un bouquet déjà riche de nombreuses fonctionnalités (cf. chapitre 1.5.1.2) auxquelles viennent s'ajouter :

- pour certains pays, les alertes de radars mobiles ;
- la recherche locale Google Search® qui, à partir de mots clés, dispose de 11 millions de points d'intérêts renseignés (numéros de téléphones, informations spécifiques, avis de la communauté Google) ;
- enfin, les prévisions météo, disponibles à 5 jours sur le trajet comme à destination n'importe où en Europe.

Une nouvelle vague de technologies de l'information et de la communication arrive qui fera naître de nouveaux comportements et de nouvelles attentes de la part des consommateurs tant au regard de la mobilité que des moyens de transports : intermodalité, auto-partage, etc. C'est pour être acteur de cette évolution que Renault a ouvert ce nouveau domaine de recherche et d'études.

### 1.5.3.6 COÛTS ABORDABLES

De la 4CV à Logan en passant par la généralisation de systèmes complexes comme l'ESC (*Electronic Stability Control*) ou l'AFU (aide au freinage d'urgence), Renault a prouvé sa détermination à rendre la mobilité automobile accessible à tous. L'internationalisation des marchés et l'implantation de l'entreprise sur des marchés émergents a encore renforcé le défi. Concevoir des équipements à des prix accessibles pour le plus grand nombre devient un axe en soi, alimenté par quatre 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 et la standardisation (un même composant pour plusieurs véhicules, éventuellement de segments différents) ;
- la performance même de l'ingénierie est un sujet pour la R&D. On parle ici de modélisation, de simulations, de standards. Et les progrès se traduisent en gains en délais de conception, sur les tickets d'entrée (coût) et en qualité.



#### Valider de plus en plus tôt

Désormais couramment utilisée, la plate-forme d'intégration électronique est un outil qui permet de valider le bon fonctionnement d'un ensemble de systèmes avant même qu'un prototype du véhicule soit disponible. Plus récente, la plate-forme d'intégration virtuelle permet de valider non plus les éléments physiques d'une architecture électronique, mais leurs spécifications transcrites sous forme de modèles simulables. L'idée est toujours de vérifier si tous les éléments fonctionnent bien ensemble, mais cette fois en remontant jusqu'à la phase même de conception, à un stade où les corrections ne coûtent quasiment rien. Encore plus récemment, une nouvelle génération de plate-forme de développement de systèmes électriques et électroniques permet de prendre en compte les simulations multi-physiques. Basée sur une plate-forme d'intégration virtuelle, elle permet de co-simuler les phénomènes physiques et les fonctionnalités et de réduire ce faisant les coûts et la taille de certains composants mieux optimisés.

Quelques exemples de projets orientés « qualité, coûts, délais » :

- ACCES proposera, à partir de modèles statistiques, une méthode d'objectivation et de caractérisation des prestations qui s'applique en phase de conception amont alors qu'aucun prototype physique n'existe ;
- ATLAS utilise des méthodes numériques pour valider le système *Electronic Stability Control* sans recourir à des essais sur piste faible adhérence qui se font en général en Suède ou en Nouvelle-Zélande ;
- DHM-ND (*Digital Human Modeling for Numerical Design*) concerne la mise en œuvre d'outils numériques pour l'étude de l'ergonomie du véhicule. Il comporte notamment plusieurs modules de calcul concernant la biomécanique de confort et d'accessibilité ;
- GMP Numérique doit contribuer à réduire les délais et les coûts de développement d'un moteur thermique en substituant des essais physiques (au banc) par du numérique et en fluidifiant l'échange de données entre les différents secteurs de l'ingénierie ;
- OGMP vise à introduire les méthodes d'optimisation numérique dans les projets de développement de groupes motopropulseurs. Sont visés notamment les optimisations des conduits d'admission d'air et d'échappement, l'allègement, l'optimisation vibratoire des écrans thermiques ;
- OPTIM utilise les méthodes numériques pour optimiser les compromis incontournables entre masse, prestations et coût des projets véhicules ;
- VASCO (*Ageing of Aspect & Corrosion*) vise à développer des outils de validation des niveaux de protection nécessaires pour de nouveaux matériaux, pièces ou sous-ensembles. Il se base sur des tests de comportement, des méthodes de préparation automatique et de cotation d'échantillons, la compréhension des processus de dégradation. Le travail porte aussi sur des nuances de plastiques où la teinte métallisée est réalisée dans la masse ; ce qui évite de peindre les pièces, tout en assurant un aspect de haute qualité ;
- enfin des travaux sur la compréhension profonde des relations procédés-structure-propriétés des matériaux permettent à Renault d'innover dans le domaine d'alliages plus simples, avec de plus basses teneurs en éléments d'alliage coûteux, et dans lesquels les propriétés sont obtenues par un meilleur contrôle des procédés de fabrication.

### 1.5.3.7 CIBLES LONG TERME

Pour construire le plan recherche, Renault s'est inspiré de la démarche de Nissan en définissant des cibles à 15-20 ans que la recherche vise à atteindre. Ces cibles découlent des grands courants identifiés par la Vision. Elles sont aussi issues des tendances sociétales observées ainsi que de la construction des scénarii d'évolution du monde à 20 ans. Ce sont des objectifs concrets qui ne sont pas liés à une technologie particulière, mais dont la réalisation va nécessiter le recours à des technologies qui deviendront clés. Le plan recherche consiste au-delà de la définition de ces cibles à :

- documenter les grandes étapes qui permettront de progresser vers ces objectifs (*road maps*) ;
- développer les technologies clés nécessaires à la réalisation de ces *road maps* en avance de phase sur le plan technologique.



Quelques exemples de ce que peuvent être ces cibles : une voiture à empreinte écologique nulle ou 100 % recyclable et 100 % recyclée, un véhicule produit à un coût réduit de moitié sans changer les prestations. Autre exemple : proposer aux seniors des prestations répondant à leur potentiel physique tout

en ne donnant pas une image de véhicule pour personnes âgées. Il s'agit de développer des aides à la conduite très intuitives ainsi que des interfaces homme-machine de troisième génération permettant de réduire la charge mentale et d'augmenter les capacités physiques et visuelles des conducteurs.

## 1.5.4 COMPÉTENCES MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

### 1.5.4.1 INTERNATIONAL

Afin de soutenir son déploiement international, Renault a décidé en 2005 de créer un réseau de centres d'ingénierie au plus près des marchés ciblés pour adapter localement ses produits aux besoins et attentes de ses nouveaux clients ainsi qu'aux contraintes réglementaires et économiques des pays.

Ainsi, entre 2005 et 2007, plusieurs centres ont vu le jour : en Corée, en Roumanie, au Brésil, en Inde et en Espagne. Accompagnés dans leur croissance par les équipes *corporate*, ils se sont vu confier des missions de complexité croissante dans le temps, leur permettant ainsi d'élever de manière continue leur compétence collective.

Aujourd'hui, ces centres emploient un total de 6 400 collaborateurs répartis sur cinq continents, soit un tiers des forces vives de l'ingénierie Renault. Chacun intervient en complément ou en lien avec l'activité R&D *corporate* de Renault, dans le cadre stratégique fixé et le respect des standards de qualité du Groupe.

### 1.5.4.2 NOUVEAUX MOYENS D'ESSAIS

Les « centres techniques » et moyens d'essais sont des composantes principales du dispositif mondial d'ingénierie et une clé de la performance, de la qualité et de la compétitivité de la R&D.

#### PÔLE D'INNOVATION MÉCANIQUE DE LARDY

Ouvert en juin 2010, le Pôle innovation mécanique (PIM) de Lardy abrite une trentaine de bancs d'essais moteurs de dernière génération, dans un bâtiment neuf de 5 000 m<sup>2</sup>. Ces nouveaux moyens, dédiés aux moteurs thermiques, sont un des leviers de la stratégie mécanique de Renault qui a pour objectif d'être au meilleur niveau en émissions de CO<sub>2</sub>. Les 60 millions d'euros investis dans le PIM confortent Lardy dans sa position de centre d'essais mécaniques de référence du groupe Renault au niveau mondial.

Les bancs sont dédiés à différents types d'études, principalement :

- celles liées à la baisse de la consommation : frottements, thermique des moteurs et dépollution à froid. Une des principales nouveautés technologiques réside dans les bancs aérothermiques qui permettent de tester les moteurs dans leur environnement aérodynamique, c'est-à-dire avec l'ensemble des échanges thermiques dans le véhicule, et cela à froid comme à chaud. Une telle installation est une première mondiale ;
- des essais et mesures de nouvelle génération pour la mise au point mécanique (fiabilité et durabilité) et la mise au point énergétique (recherche du meilleur compromis entre performance, consommation et pollution). Ces bancs permettent de simuler de plus en plus finement le

comportement du moteur tel que sur véhicule. Ils utilisent les outils les plus évolués de mise au point assistée par ordinateur, ce qui permet aussi de réduire les délais de développement.

Toute la gamme moteurs de Renault, essence, diesel ou à carburant alcoolisé, peut y être testée.

#### CENTRE D'ESSAI DE TITU – ROUMANIE

Renault a inauguré au mois de septembre 2010 un nouveau centre d'essais à Titu, en Roumanie. Installé sur un terrain de 330 ha, à mi-chemin entre l'usine de Dacia à Pitesti et les bureaux d'études de Renault Technologie Roumanie (RTR) à Bucarest, le centre réalise des essais de véhicules et d'organes mécaniques du Groupe. Partie intégrante de Renault Technologie Roumanie, il vient en compléter le dispositif industriel.

Le centre comprend 100 bancs d'essais destinés à des véhicules complets et à leurs composants (amortisseurs, trains roulants, GMP, etc.). Ces installations permettent de reproduire les conditions de fonctionnement extrêmes : endurance au froid, simulateur d'ensoleillement, cabine de pluie, etc. Dix types de pistes sont prévus, d'une longueur totale de 32 km, pour analyser le comportement des véhicules. L'anneau de vitesse, les chaussées déformées, la zone de projection sous caisse ou les gués reproduiront les conditions de roulage. Le chantier respecte les normes européennes d'environnement et le centre sollicitera la certification ISO 14001 dès la première année de fonctionnement.

Les premières équipes se sont installées à Titu en juin 2010 et d'ici la fin de l'année, le centre comportera une équipe de 300 personnes. Les premiers essais sur pistes ont été réalisés en octobre 2010.

### 1.5.4.3 UNE FILIÈRE DÉDIÉE À L'EXPERTISE

Dans un univers concurrentiel fort, être *leader* dans des domaines d'expertise stratégiques constitue un avantage concurrentiel important. Plus généralement, l'ambition en termes d'innovations, de performances et haut niveau de compétitivité est indissociable d'une gestion dynamique des compétences. Anticiper les besoins, développer et renforcer les compétences pour disposer de métiers forts, être à la pointe de l'expertise dans les domaines stratégiques, telles sont les raisons de la mise en place d'une filière dédiée à l'expertise. La filière expertise est structurée en domaines d'expertise stratégiques. Renault a retenu 49 domaines d'expertise stratégiques dont 20 prioritaires en raison notamment de leur dimension transversale (exemples : environnement/CO<sub>2</sub>, ressources énergétiques et matières premières stratégiques, aérodynamique et management thermique, logistique) dans lesquels la mise en place des réseaux d'experts a été conduite en 2010.

### Précurseur et référence : le domaine « 3EA » (électrique, électrotechnique, électronique, automatique)

La « filière 3EA » a été créée il y a 10 ans pour identifier les compétences à un horizon d'une dizaine d'années, et mettre en place une organisation qui assure la montée en compétence (formation, gestion des Ressources humaines) et accompagne le développement d'une « électronisation » dont on oublie qu'elle était encore assez peu présente dans l'automobile de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Elle a également servi à favoriser les échanges et créer des synergies entre des spécialistes de l'électronique qui travaillaient dans des directions différentes. Elle s'est depuis l'origine beaucoup focalisée sur les Ressources humaines et les compétences (développement des métiers, parcours de carrières). Elle continuera à le faire mais désormais la filière s'investit davantage au niveau technique pour accélérer la mise en œuvre d'avancées ou de ruptures nécessitées par le développement de l'électronique dans l'automobile. Exemples :

- elle a joué un rôle positif dans le développement du contrôle électronique de traction ETC (*electronic torque control*) qui équipe

Duster. Le système, qui intègre un actionneur Nissan, a été développé en tenant compte des contraintes d'un véhicule à coût modéré et industrialisé dans un délai très court grâce à la coopération entre plusieurs directions « associées » au sein de la filière ;

- elle est partie prenante dans différents chantiers transversaux comme la définition de standards, de règles et d'outils communs pour la réalisation de modèles numériques.

Un certain nombre de directions développent des modèles pour leurs besoins propres. L'action de la filière vise à ce qu'ils le fassent en suivant des règles communes, afin qu'une fois élaborés, ces modèles puissent communiquer entre eux et servir ainsi de composantes à des ensembles plus globaux.

Aujourd'hui la filière 3EA est internationale, les « antennes » en Amérique, en Inde, en Roumanie ou en Corée ayant développé des domaines d'expertise particulier (respectivement les *softwares* associés aux véhicules flexfuel, le câblage et les logiciels de mise au point moteur, les logiciels associés aux moteurs et boîtes de vitesses robotisées, les éléments électriques et électroniques pour véhicules électriques).

On notera que la filière expertise concerne tous les domaines de l'entreprise qui peuvent être stratégiques et qu'elle ne se limite donc ni à la recherche-développement, ni à l'ingénierie produit-process. À terme et pour donner un ordre de grandeur, la répartition des domaines stratégiques devrait être à 70 % dans les activités de conception, produit et process et à 30 % hors de ce périmètre.

La filière est structurée en quatre niveaux d'expertise :

- l'*expert fellow* est reconnu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Il conseille la direction dans les décisions qui requièrent une haute technicité. Nommé par le Président, il est membre du Comité de direction de Renault. L'*expert fellow* a aussi le rôle d'animer les experts *leaders* ;
- les experts *leaders*, choisis pour leur légitimité, animent un domaine d'expertise stratégique. Ils ont notamment à développer une vision moyen-long terme des évolutions techniques dans leur domaine, à anticiper les besoins en compétences techniques propres à leur domaine et à assurer la mise à disposition des moyens nécessaires à la montée en compétences. En outre, ils contribuent aux résultats de l'entreprise en s'impliquant dans les orientations et les décisions techniques aux jalons clés.

Le réseau d'un expert *leader* est composé d'experts et de référents :

- les experts ont le niveau de compétences le plus élevé dans leur spécialité ou une discipline donnée d'un domaine d'expertise ;
- les référents ont des compétences approfondies dans une « spécialité-métier » donnée.

Ainsi, l'expertise devient-elle une filière à part entière dans l'entreprise, au même titre que le management ou le projet.

## 1.5.4.4 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Les contrats de collaborations de R&D sont une composante essentielle des activités de recherche (enrichissement des compétences, partage des coûts) et un levier pour augmenter le rythme des innovations. Les chiffres de 2010 le confirment :

- contrats coopératifs : 105 ;
- contrats européens : 23 ;
- contrats français : 82 ;
- conventions CIFRE : 92.

En font partie, par exemple : CASPER (*Child advanced safety project for European roads*), OPSIM (conception par optimisation multidisciplinaire appliquée au projet véhicule) comme Velroue et Vegathop déjà évoqués (cf. supra).

### LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Renault participe à plusieurs pôles de compétitivité. L'intérêt de coopérer dans ce cadre tient d'une part à l'enrichissement des compétences et des connaissances et d'autre part au fait que c'est 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, System@tic Paris Region, entre autres.

De nouveaux projets ont été lancés cette année dans le cadre de ces pôles :

- Cinema (Charge par induction électrique maximale) sur la charge sans contact des véhicules électriques dont Renault est *leader* ;
- Ledeme (Localisation et dimensionnement des équipements pour la mobilité électrique) sur l'optimisation du positionnement des points de recharge (Renault *leader*) ;
- Mobilité 2015 pour un système de mobilité intégrée sur le Campus de l'université de Palaiseau-Saclay.

## **LES ACCORDS STRATÉGIQUES**

### **CEA : un accord de R&D**

Renault et le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives) ont signé en septembre 2010, un accord de Recherche et Développement pour s'associer dans le domaine du véhicule propre et de la mobilité durable pour tous : véhicule électrique, nouvelles énergies, futurs moteurs thermiques moins polluants.

Dans le cadre de cet accord, la collaboration entre Renault et le CEA prend la forme d'équipes projets communes regroupées sur plusieurs sites. La gouvernance est assurée par un comité de pilotage stratégique Renault/CEA qui a pour mission de définir les domaines de synergies et les objectifs correspondants, de valider le programme de R&D triennal et de veiller au maintien d'un équilibre gagnant-gagnant pour chaque partie, notamment en matière d'exploitation des résultats.

Le travail effectué en 2009 d'identification des synergies avait permis de cibler quatre grands chantiers de recherche : les nouvelles énergies dans le transport, les gains sur l'architecture électrique et électronique, l'amélioration de la compétitivité des moteurs thermiques et le véhicule communicant. La volonté de Renault est de créer des ruptures technologiques dans ces domaines, offrant aux usagers des véhicules plus propres et accessibles au plus grand nombre en développant une vision élargie de la mobilité. Celle du CEA est d'être force de proposition et de participer à la réalisation de ces mêmes objectifs. Renault et le CEA se sont donc engagés sur une période glissante de trois ans, qui peut être prolongée tacitement d'année en année.

### **ParisTech : 1<sup>er</sup> master dédié au véhicule électrique**

La Fondation Renault et ParisTech ont créé le premier master dédié au véhicule électrique. Lancée en octobre 2010, cette formation, portée par

quatre écoles d'ingénieurs de ParisTech (Arts et Métiers ParisTech, ENSTA ParisTech, Mines ParisTech et École des Ponts ParisTech) permettra à des ingénieurs de se spécialiser dans les technologies de conception et de production des futurs véhicules électriques, au cours d'un cursus de 16 mois. Cf. encadré chapitre 2.1.2.2.

### **DAIMLER : une coopération stratégique**

Le 7 avril 2010, l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG ont annoncé une coopération stratégique, en particulier sur des activités de R&D, permettant aux deux groupes de tirer profit rapidement d'un certain nombre de projets concrets et de mettre en commun leurs meilleures pratiques. Cf. chapitre 1.1.3.3.

### **BRGM : avantage concurrentiel pour les approvisionnements**

Renault et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) ont conclu en octobre 2010 un accord de partenariat stratégique. Cet accord a pour objet :

- pour le BRGM, d'accélérer la production, la diffusion et la valorisation de données et d'outils méthodologiques sur les matières premières dans le monde, sur leur cycle de vie complet (de la production au recyclage) en intégrant données techniques et économiques ;
- pour Renault, de dégager des avantages compétitifs dans le cadre de sa stratégie d'approvisionnement des matières premières.

Le partenariat porte sur quatre chantiers thématiques majeurs pour les deux entités :

- l'analyse technique et économique de la disponibilité actuelle et future, au niveau mondial, des matières premières stratégiques pour Renault ;
- le développement d'outils méthodologiques permettant de cartographier le cycle des matières dans l'économie ;
- l'analyse de l'impact environnemental des matières premières durant leur cycle de vie ;
- l'engagement d'actions publiques communes pour alimenter la réflexion dans le cadre de la définition des politiques nationales, européennes et internationales sur la sécurisation de l'approvisionnement en matières premières.

## 1.6 LES FACTEURS DE 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 génèrent 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 Groupe, 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 présentant des risques majeurs ;
- dans les entités en charge des processus importants 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.

### 1.6.1 LES RISQUES FINANCIERS

#### 1.6.1.1 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 chapitre 1.1.3.1 du document.

Le Financement des ventes (RCI Banque – cf. chapitre 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'auto-contrôle 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 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### 1.6.1.2 LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

##### AUTOMOBILE

##### Facteurs de risques

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 fortement diminué en 2010 et s'établit à 1 435 millions d'euros au 31 décembre 2010 (contre 5 921 millions d'euros au 31 décembre 2009). L'Automobile doit 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.



### Dispositifs et principes de gestion

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 notamment pour ce faire d'un programme EMTN d'un plafond à 7 milliards d'euros.

Dans le cadre de ce programme, Renault a procédé en 2010 à trois émissions obligataires :

- 500 millions d'euros au mois de mars 2010 pour une durée de sept ans ;
- 400 millions d'euros au mois de juin 2010 pour une durée de cinq ans qui a été abondée pour 250 millions d'euros au mois de septembre 2010.

Par ailleurs, Renault dispose d'un programme d'émission sur le marché japonais « *Shelf Registration* ». Renault SA a réalisé une émission de 45 milliards de yens à deux ans en décembre 2010, réouvrant un marché fermé depuis janvier 2008.

Renault a bénéficié en 2009 d'un prêt de l'État français de 3 milliards d'euros d'une durée de cinq ans. Renault SA bénéficie d'une option de remboursement anticipé débutant en 2011. La note 24-A de l'annexe aux comptes consolidés reprend les caractéristiques de ce contrat. Après négociation avec l'État, Renault a procédé au remboursement par anticipation de ce prêt pour un montant nominal d'un milliard d'euros en septembre 2010.

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. 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.

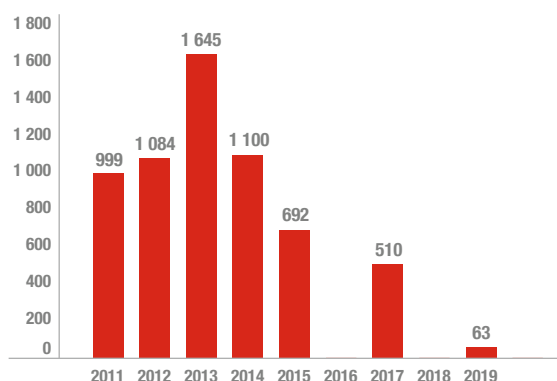
Renault dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 2,5 milliards d'euros. L'encours s'élève à 416 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Ci-après est présenté un échéancier des remboursements d'émissions obligataires et assimilés de Renault SA qui constitue l'essentiel des passifs financiers long terme de l'Automobile hors prêt de l'État français. Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est référencé en note 24-C de l'annexe aux comptes consolidés.

À structure bilantielle constante, les besoins de refinancement moyen terme en 2011 seront de 999 millions d'euros pour les échéances des émissions obligataires et assimilés et de 416 millions d'euros pour les échéances de billets de trésorerie.

### ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT SA AU 31 DÉCEMBRE 2010 <sup>(1)</sup>

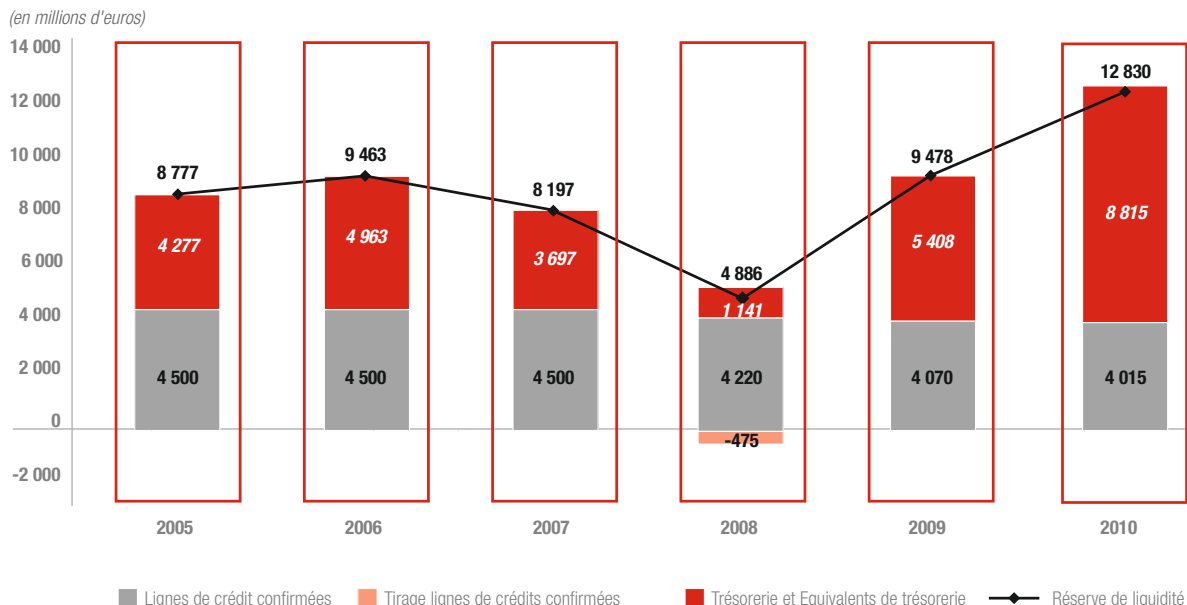
(en millions d'euros)



(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4 015 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2015. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2010. 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.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires 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.

**RENAULT SA – SITUATION DE LIQUIDITÉ**


Renault a vendu ses actions B Volvo en octobre 2010 pour un montant de 3 milliards d'euros.

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.

## FINANCEMENT DES VENTES

### Facteurs de risques

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.

RCI Banque se doit de disposer à tout moment, en particulièrement en période difficile, de ressources financières suffisantes pour assurer le développement de son activité. À cette fin, RCI Banque s'impose des normes internes strictes.

### Dispositifs et principes de gestion

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 4 994 millions d'euros de ressources à 1 an et plus empruntées au cours de l'année 2010, RCI Banque renforce sa position de liquidité.

La réserve de liquidité se maintient à un niveau historiquement élevé et s'établit à 3 851 millions 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.

Les marchés ont connu au cours de l'année deux périodes successives d'aversion au risque en réaction aux inquiétudes sur la dette de la Grèce (deuxième trimestre), puis de l'Irlande (quatrième trimestre). Dans un tel contexte, RCI Banque a su faire preuve d'une grande réactivité et profiter des périodes de sentiment de marché positif pour lancer six émissions obligataires publiques en euros ainsi qu'un abondement, pour un total de 3 575 millions d'euros. L'entreprise a par ailleurs entamé une démarche de diversification de sa base d'investisseurs, et lancé une première émission publique en francs suisses. Les filiales du Groupe ont également sollicité les marchés locaux, en Argentine ainsi qu'en Corée où le premier emprunt en won a été émis.

RCI Banque a placé une titrisation adossée à des crédits automobiles en Allemagne pour 873 millions d'euros. Cette opération est la plus importante titrisation automobile post-crise et confirme la réouverture de cette source de financement pour cette classe d'actifs. Par ailleurs, le financement par conduit du portefeuille anglais a été prolongé pour une année supplémentaire, et le montant financé a augmenté de 102 millions d'euros.

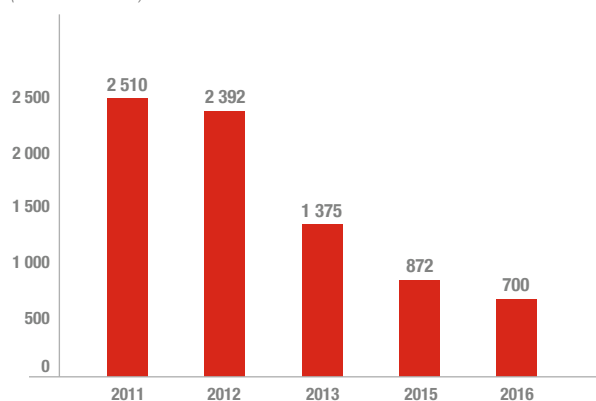
Les ressources à maturité supérieure ou égale à un an s'élèvent ainsi à 4 994 millions d'euros, dépassant ainsi les besoins de financements théoriques calculés comme la somme des tombées de ressources à long terme (4 430 millions d'euros) augmentées de la croissance d'actifs clientèle dans les pays en refinancement centralisé (environ 300 millions d'euros hors effet de change).

Dans ce contexte, les emprunts auprès de la Banque centrale sont en très net repli à 450 millions d'euros.

L'exécution de ce plan de financement ambitieux, l'extension des maturités du passif (deux émissions obligataires à cinq ans pour un total de 1,3 milliard d'euros, portant ainsi la maturité moyenne de la dette émise à 3,1 ans ainsi que la multiplicité des sources de financements utilisées, démontrent que l'entreprise a retrouvé une base de financement stable et diversifiée.

**ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES DE RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2010**

(en millions d'euros)



Ces ressources longues, auxquelles s'additionnent 4 467 millions d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, ainsi que 1 635 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 sept mois dans un « stress scénario » d'absence totale de nouvelles ressources.

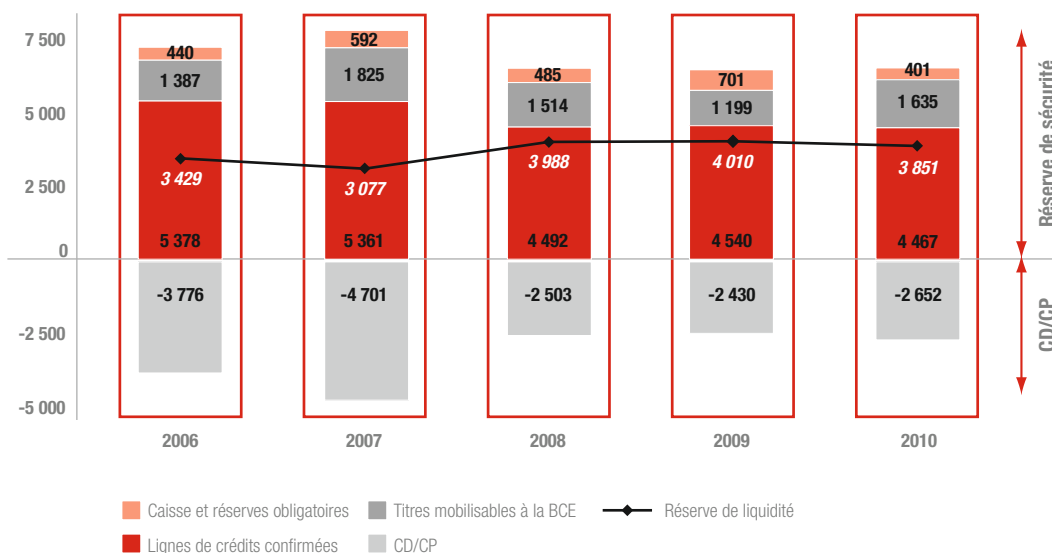
Le rehaussement de la note de crédit publiée par Standard & Poors au mois de novembre, désormais à BBB/A-2, vient démontrer la solidité des fondamentaux de l'entreprise.

Les taux absolus qui ont continué leur repli (moyenne du *swap* deux ans passée à 1,47 % en 2010 contre 1,87 % en 2009) et la compression des marges de crédit ont conduit les coûts de refinancements à leur plus bas historique.

Les sécurités disponibles de 6 503 millions d'euros (accords de crédit confirmés non tirés dont la durée résiduelle est supérieure à 3 mois : 4 467 millions d'euros, créances mobilisables en Banque centrale : 1 635 millions d'euros, cash et équivalent : 401 millions d'euros), permettent de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et certificats de dépôt.

**GROUPE RCI BANQUE – SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2010**

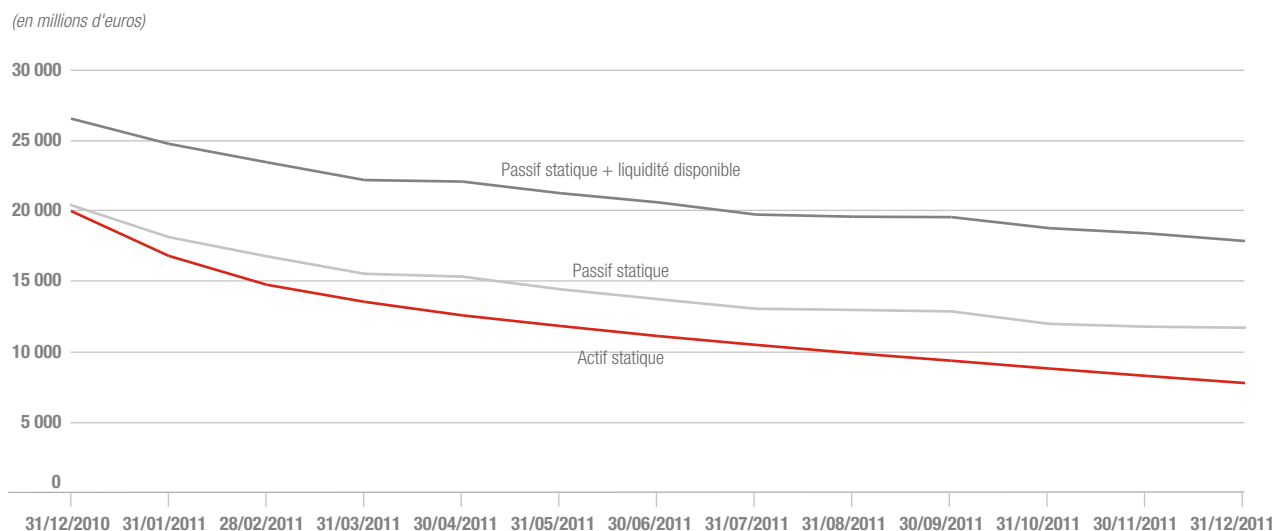
(en millions d'euros)



La réserve de liquidité s'établit à 3 851 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 alternatives supérieures à ses encours de titres de créances négociables à court terme.

### GRUPE RCI BANQUE – POSITION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2010



Dans un environnement resté volatile, 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 entités de financement des ventes du groupe.

### TITRISATION – OPÉRATIONS PUBLIQUES

PAYS	FRANCE	ITALIE	ALLEMAGNE
Entités cédantes	Diac SA	Cogera SA	RCI Banque Succursale Italiana RCI Bank Niederlassung RCI Bank Niederlassung
Date de début	Octobre 2006	Avril 2010	Juillet 2007 Juillet 2010 Novembre 2008
Durée maximale des fonds	Octobre 2020	Octobre 2015	Octobre 2023 Avril 2023 Avril 2023
Véhicule d'émission :	CARS Alliance Auto Loans France FCC	FCT Cars Alliance DFP France	Alliance Auto Loans Italy SPV Loi 130 CARS Alliance Auto Loans Germany FCT CARS Alliance Auto Leases Germany FCT
Créances cédées à l'origine	2 323 millions d'euros de crédits automobiles à la clientèle	1 235 millions d'euros de créances concessionnaires indépendants	1 402 millions d'euros de crédits automobiles à la clientèle 1 793 millions d'euros de crédits automobiles à la clientèle 942 millions d'euros de contrats de leasing à la clientèle
Créances cédées au 31/12/2010	1 839 millions d'euros	1 256 millions d'euros	1 149 millions d'euros 1 857 millions d'euros 705 millions d'euros
Rehaussement de crédit au 31/12/2010	Cash reserve pour 0,10 % Sur-collatéralisation en créances de 4,5 %	Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 13,6 %	Sur-collatéralisation en créances de 1,75 % Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 12,7 % Cash reserve pour 0,30 % Sur-collatéralisation en créances de 25,8 %
Couverture du risque de taux par des swaps	Oui (avec garantie)	Non	Oui (swaps miroirs) Oui (avec garantie) Oui (avec garantie)
Véhicule d'émission :	Cars Alliance Auto Loans France FCC	FCT Cars Alliance DFP France	Cars Alliance Funding PLC – Irlande CARS Alliance Auto Loans Germany FCT Cars Alliance Auto Leases Germany FCT
Émissions publiques	Class A notation : AAA 1 507,2 millions d'euros	Series 2010-1 Class A notation : AAA 750 millions d'euros	Series 2007-1 Class A notation : AAA 838,5 millions d'euros Class A notation : AAA 873 millions d'euros Class A notation : AAA 376,7 millions d'euros
Moyen Terme Encours au 31/12/2010	Class B notation : A 94,3 millions d'euros	Series 2005-1 Class B non notées 36,5 millions d'euros	Series 2007-1 Class B notation : A 35,5 millions d'euros Class B notation : A 28 millions d'euros Class B notation : A 48 millions d'euros
Placements privés listés * Court Terme Titres émis au 31/12/2010	Class R notation : AAA 129,6 millions d'euros	Series 2005-2 Class A notation : AAA 70 millions d'euros	Class R notation : AAA 744,3 millions d'euros Class R notation : AAA 120,6 millions d'euros
Weighted average life	Avril 2012	Mai 2013	Janvier 2012 Octobre 2011 Novembre 2011

\* Détenus au 31/12/2010 par RCI Banque, éliminés dans les comptes consolidés.

**PROGRAMMES D'ÉMISSION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2010**

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	<i>Shelf documentation</i>	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 raAA- \*).

(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 SA) et représentent une enveloppe globale d'environ 23,5 milliards d'euros.

**RATING**

Le Groupe bénéficie des notations suivantes (dettes long terme/court terme) :

	AGENCE	NOTATION	OUTLOOK	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
<b>RENAULT</b>	Moody's	Ba1/NP	Positive	20/02/2009	Baa1/P2 outlook stable
	S&P	BB+/B	Stable	03/11/2010	BB/B stable
	Fitch	BB+/NR	Stable	07/10/2010	BB/NR stable
	R&I	BBB+/a-2	Stable	31/03/2009	A/NR négative
	JCR	A-	Stable	26/11/2010	BBB+/-
<b>RCI BANQUE</b>	Moody's	Baa2/P2	Positive	24/11/2009	A3/P2 stable
	S&P	BBB/A2	Stable	03/11/2010	BBB-/A3 stable
	R&I	BBB+/a-2	Stable	31/03/2009	A/a1 négative

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 aux marchés financiers en 2009 et 2010, y compris sur le marché japonais.

La note de RSA a été remontée par Fitch à BB+ en octobre 2010, par S&P à BB+ en novembre 2010 et JCR à A- en novembre 2010. La note court terme de RCI banque a été relevé par S&P à A2 en novembre 2010.

Le 11 février 2011, Moody's a relevé les perspectives de Renault et de RCI Banque de «stable» à «positive».

Toute révision à la baisse de ces notations pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

### 1.6.1.3 LE RISQUE DE CHANGE

#### AUTOMOBILE

##### Facteurs de risques

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.

##### Dispositifs et principes de gestion

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. Fin 2010, le Groupe a mis en place une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires 2011 en livre sterling.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2010, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de neuf millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

Toutefois, cette sensibilité limitée en 2010 est la résultante d'expositions longues et courtes en devise contre euro : encaissements en livre sterling, rouble russe et livre turque et décaissements en leu roumain et yen japonais. La sensibilité principale en 2010 portait sur la livre sterling et s'élevait à environ 10 millions d'euros en cas de baisse de l'euro de 1 % contre cette devise.

**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 partie 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 au résultat net de l'exercice 2010, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen, la couronne suédoise ou le rouble, aurait entraîné une diminution de la contribution de Nissan de 10,8 millions d'euros et de Volvo de 2,1 millions d'euros, et une augmentation de la contribution d'AvtoVAZ de 0,2 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 148 milliards de yens au 31 décembre 2010, 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 de placements privés pour 13 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 yen, 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 13 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 dans la note 26-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### FINANCEMENT DES VENTES

##### Facteurs de risques

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible.

##### Dispositifs et principes de gestion

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 multidevises peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2010, l'exposition au risque de change était de 4,8 millions d'euros.

### 1.6.1.4 LE RISQUE DE TAUX

#### AUTOMOBILE

##### Facteurs de risques

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.

##### Dispositifs et principes de gestion

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 yen 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 11 381 millions d'euros au 31 décembre 2010. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 24-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, après dérivés, 1 362 millions d'euros sont libellés en yens (soit 148 milliards de yens).

Au 31 décembre 2010, l'Automobile détient 8 815 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 sous forme de dépôts bancaires à court terme, *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

##### Facteurs de risques

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Dans ce cadre, le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur la marge brute financière future.

##### Dispositifs et principes de gestion

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 2010 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.

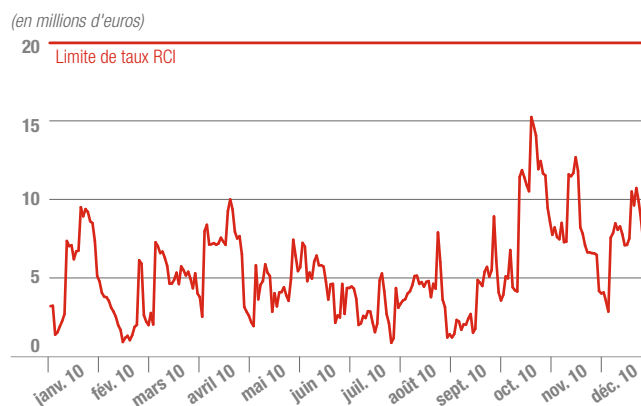
##### Groupe RCI Banque – Évolution quotidienne de la sensibilité au risque de taux (2010)

La solidité du bilan se mesure également par des risques de marché (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée.

En 2010, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 20 millions d'euros fixée par le groupe. Au 31 décembre, une hausse des taux de l'euro de 100 points de base aurait un impact négatif de 4,8 millions d'euros, une hausse de 100 points de base des taux CHF un impact positif de 1,7 million d'euros et une hausse des taux en GBP un impact négatif de 0,5 million d'euros.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans toutes les devises traitées par le Groupe s'élève à 7,6 millions d'euros.

##### ÉVOLUTION 2010 DE LA SENSIBILITÉ EN VALEUR ABSOLUE



(sensibilité à 100 bp en valeur absolue)

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.

### 1.6.1.5 LE RISQUE DE CONTREPARTIE

#### FACTEURS DE RISQUES

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.

### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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 2010, 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.

#### 1.6.1.6 LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

##### FACTEURS DE RISQUES

Le principal risque matières est un risque de prix :

- ne payer que les hausses économiquement justifiées ;
- récupérer toutes les baisses économiquement justifiées.

##### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Un comité *ad hoc* (RMCC) assure la définition des *guidelines* qui encadrent les hausses et les baisses que les acheteurs vont pouvoir pratiquer.

Les hausses de prix sont soumises à un processus d'autorisation préalable qui assure le respect des *guidelines* ou autorise explicitement toute dérogation.

Sous certaines conditions, des contrats d'indexation de prix peuvent être utilisés avec pour objet d'automatiser les hausses et les baisses selon un mécanisme défini et partagé avec les fournisseurs.

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 reporting mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'une concertation entre le Directeur financier et le Directeur des achats. Ces propositions sont ensuite présentées au Président-Directeur général qui a seul pouvoir de décision en la matière.

L'exposition directe (il existe un contrat d'indexation de leur prix) et indirecte (pas de contrat d'indexation) de Renault au prix des matières est de l'ordre de 78 % pour l'ensemble des matières non indexées dont les aciers, de 22 % pour les métaux indexés dont les métaux précieux.

Il n'y a pas eu en 2010 d'opération de couvertures de matières.

## 1.6.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

### 1.6.2.1 LE RISQUE FOURNISSEURS

##### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont principalement liés à la qualité et à la pérennité des approvisionnements, à la santé financière des fournisseurs, au respect par ceux-ci des réglementations et préconisations de Renault notamment en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

##### 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.

À la lumière des difficultés rencontrées par les fournisseurs et 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 ».

La maîtrise du risque RSE et du non-respect des exigences sociales et environnementales des fournisseurs s'organise autour du dispositif suivant :

- 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) ;
- des actions de formations préventives et pédagogiques à l'égard des fournisseurs prises en charge par Renault ;
- une évaluation préventive sur site des pratiques environnementales et sociales avec mise en place et suivi de plans d'actions correctives ;
- une participation active au déploiement des réglementations concernant les substances, comme « REACH », ainsi que la réglementation de fin de vie des véhicules, comme « VHU ».

En cas de notation défavorable pour 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 RSE, juridique, Ressources humaines, environnement et relations extérieures.

### 1.6.2.2 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 30 % du chiffre d'affaires.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques potentiels, notamment une grande volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, de possibles 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 continuellement 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 partielle de ses investissements délivrée par un assureur crédit.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie des 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.

### 1.6.2.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

#### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont liés à la qualité des crédits de la clientèle.

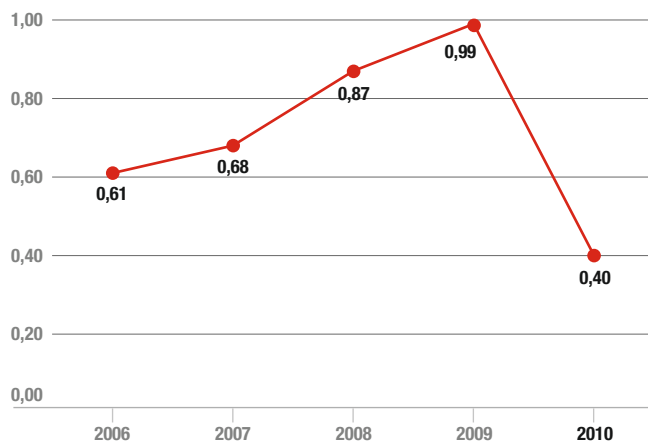
#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les crédits 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.

(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 1.4.1).

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 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.

**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.

### 1.6.2.4 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 ;
- chez les importateurs, le principal risque concerne leur santé financière ;
- 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.

### Importateurs

Le principe de la couverture des risques commerciaux sur les importateurs figure dans les contrats signés entre Renault et ses importateurs.

Cette couverture peut être :

- soit apportée par l'importateur par l'émission d'instruments bancaires (crédit documentaire, garantie à première demande, *Standby Letters of Credit*) ;
- soit souscrite par Renault au travers de polices d'assurance-crédit à l'exportation.

La mise en place des instruments de couverture précède les flux commerciaux.

### 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.

### 1.6.2.5 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 aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et de l'exploitation.

#### 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.

### 1.6.2.6 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

#### FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.3 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, et tableau de bord des données d'impact contrôlées par les Commissaires aux comptes.

### 1.6.2.7 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, et du programme maîtrise de l'information ;
- au niveau de la DSIR, de Comités qui vérifient, sur le 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 (DPG) ;
- des actions de vérification de conformité des systèmes menées conjointement entre la DSIR et la DPG.

Les principaux chantiers sécurité 2010 ont permis :

- de mettre en place une gestion opérationnelle commune de la sécurité avec Nissan ;
- de renforcer les mesures sécurité face aux nouveaux enjeux de l'internationalisation et des partenariats du Groupe (formations sécurité, contrôle 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.

### 1.6.2.8 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 2010. Les couvertures de certains parcs exposés à ces risques, comme en Slovénie, au Brésil et en Algérie, ont été effectuées.

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 2011.

## 1.6.3 AUTRES RISQUES

### 1.6.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES ET CONTRACTUELS

#### FACTEURS DE RISQUE

##### 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'arrêt 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 douze 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.

Les procédures en cours intentées contre Renault, dans le cadre des licenciements consécutifs à la pseudo affaire d'espionnage, à savoir :

- la contestation des licenciements devant le Conseil des prud'hommes ;
- la citation de Renault devant le Tribunal de police pour diffamation non publique ;
- la menace de plainte en dénonciation calomnieuse contre X en visant l'auteur de la lettre anonyme, ne semblent pas de nature à remettre en cause la déclaration de Renault ci-dessus.

##### 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.

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, mais elle n'a, à l'heure actuelle, toujours pas été adoptée par le Conseil des ministres en vertu du processus de co-décision pour l'adoption des directives communautaires. Dès lors, la période de transition n'a pas eu lieu et les législations actuelles des Etats Membres sur les dessins et modèles continuent à s'appliquer. 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 1.5) 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.

### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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 fournisseurs 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.

Le contrôle interne de ces risques au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs :

- le reporting réactif, qui est assuré par une mise en réseau et un maillage de la fonction juridique dans le groupe Renault (double reporting, hiérarchique et fonctionnel) ;
- le principe de précaution qui résulte :
  - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement collégial, transversal et éthique en toutes circonstances,
  - d'une intervention en amont sur les sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

### 1.6.3.2 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).

## 1.7 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### ■ Remboursement d'un milliard d'euros à l'État français

Comme annoncé lors des résultats financiers 2010, Renault a remboursé par anticipation, le 25 février 2011, un milliard d'euros sur le prêt consenti par l'État français en avril 2009.

Le dernier milliard restant sera remboursé au cours du deuxième trimestre 2011.

### ■ Conséquences du séisme et du tsunami au Japon sur les activités de Renault

Une partie des fournisseurs de composants pour les véhicules et les organes mécaniques de Renault est implantée au Japon, principalement pour des pièces électroniques. Par conséquent, dès le 11 mars 2011, Renault a démarré :

- une analyse détaillée portant sur les flux d'approvisionnement (maritimes et aériens) ainsi que les marchandises en cours de livraison, en

# 1

## LE GROUPE RENAULT ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

provenance des fournisseurs implantés au Japon et livrant directement les usines du Groupe,

- une enquête approfondie auprès des fournisseurs non japonais afin d'analyser leurs propres approvisionnements de composants rang 2 et rang 3 auprès d'équipementiers japonais,
- une cellule de crise entre les équipes RNPO (société d'achats communs de l'Alliance) Paris, Supply Chain Renault, Logistique Alliance en étroite coordination avec les équipes RNPO Tokyo et Supply Chain Nissan.

Renault fait un point régulier avec les principaux fournisseurs concernés, ainsi qu'avec les partenaires sociaux, pour suivre l'évolution de la situation et envisager les meilleures solutions à mettre en place.

L'usine de Busan (RSM) en Corée est le plus gros importateur du Groupe de composants ou de pièces en provenance du Japon (notamment un moteur 6 cylindres pour la SM7 et des transmissions qui équipent l'ensemble de ses véhicules), et est donc directement impactée par ces catastrophes. Le management a décidé d'adapter la production aux circonstances, via le report du recours aux équipes du week-end et aux heures de travail supplémentaires en semaine, initialement prévues à partir du 19 mars 2011.

La majorité des pièces venant du Japon sont en transport maritime, ce qui laisse à Renault entre 4 et 6 semaines pour définir et mettre en œuvre d'éventuelles solutions alternatives. Les impacts potentiels à court terme sont plus forts sur les filières déjà en fortes tensions mondiales avant la crise, comme les composants électroniques. Cette crise qui touche l'ensemble du secteur automobile peut se traduire par une baisse d'activité sur certains sites sous forme de journées non travaillées (JNT) ou l'annulation de journées supplémentaires.

Au-delà des analyses faites par Renault dans le cadre de l'Alliance, les impacts spécifiques sur les sites de fabrication de Nissan font l'objet d'une communication régulière par Nissan.

Pour mémoire, Renault détient une participation de 43,4 % dans le capital de Nissan, participation mise en équivalence dans ses comptes (cf. chapitre 4, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les impacts de la catastrophe naturelle sur les opérations et sur les comptes de Nissan sont en cours d'analyse par celle-ci.

### ■ Traitement de la crise

À la suite d'une lettre de dénonciation reçue en août 2010 par deux membres du Comité exécutif et deux responsables des Cadres dirigeants et des Services de protection, respectivement, une enquête interne a été diligentée par le Service de protection pour lever les doutes nés de cette déclaration de soupçon.

Cette lettre de dénonciation visait des faits de corruption graves.

Cette enquête interne a permis de livrer à la Direction des éléments d'information conduisant à la décision de procéder à des sanctions disciplinaires contre trois cadres qui travaillaient dans des domaines hautement stratégiques.

Ces trois cadres furent mis à pied à titre conservatoire le 3 janvier 2011.

Le Comité *Compliance* s'est réuni le 6 janvier 2011 pour statuer sur la nécessité de déposer plainte contre X pour des faits constitutifs d'espionnage industriel, de corruption, d'abus de confiance, de vol et recel commis en bande organisée.

Le 11 janvier 2011, les trois cadres ont été reçus en entretien préalable en vue de leur licenciement pour faute lourde.

Le 13 janvier 2011, le Procureur de Paris a accepté cette plainte et a confié à la DCRI l'ouverture d'une enquête préliminaire sur des faits d'espionnage industriel.

Mi-février, l'entraide judiciaire entre la France, la Suisse et le Liechtenstein a établi que les comptes bancaires prétendument ouverts aux noms des trois cadres licenciés, n'ont pas d'existence dans ces pays.

Dès lors, l'enquête s'oriente vers une présomption d'escroquerie aux faux renseignements en bande organisée.

Dominique Gevrey, enquêteur du Service protection de Renault, est mis en examen et en détention le 13 mars 2011.

Le 14 mars 2011, le Procureur de Paris tient une conférence de presse. Un Conseil d'Administration exceptionnel se tient à l'initiative de Carlos Ghosn le même jour.

Après avoir manifesté la solidarité de Renault et de ses dirigeants avec les collaborateurs de Nissan et remercié les administrateurs japonais présents, Carlos Ghosn a évoqué devant le Conseil d'administration les premières conclusions du Procureur de la République de Paris. Ces conclusions mettent hors de cause MM. Michel Balthazard, Bertrand Rochette et Matthieu Tenenbaum et lèvent les soupçons formés à tort contre eux.

Carlos Ghosn a, par ailleurs, informé les administrateurs des premiers résultats des investigations conduites sous l'égide du Parquet de Paris par la DCRI qui semblent mettre en évidence l'existence d'une escroquerie en bande organisée, impliquant directement au moins un salarié de la Direction de la protection de Renault.

Carlos Ghosn a présenté au Conseil d'administration les principales mesures qu'il entend prendre la Direction de Renault afin de tirer toutes les leçons de la crise que vient de traverser l'entreprise.

- 1 Proposer la réintégration et/ou l'indemnisation aux trois cadres de Renault accusés et licenciés à tort. Carlos Ghosn les a reçus le 16 mars personnellement.
- 2 Engager des procédures disciplinaires adaptées aux fautes à l'égard de trois membres de la Direction de la Protection du Groupe.
- 3 Restaurer l'image de Renault et la confiance dans l'entreprise et ses dirigeants. Carlos Ghosn a fait part au Conseil de sa décision de renoncer avec Patrick Pélata ainsi que l'ensemble des cadres dirigeants impliqués à la part variable de leur rémunération acquise au titre de 2010 et à tout bénéfice de stock-options pour l'exercice 2011.
- 4 Mettre en chantier la refonte de la gouvernance de Renault concernant la protection du Groupe, des personnes et de l'information à partir de l'analyse des dysfonctionnements internes constatés. Ce chantier sera conduit par le Président-Directeur général, le Directeur général délégué aux opérations et un administrateur indépendant, le Président du Comité des comptes et de l'audit. Les conclusions en seront présentées. La Direction de la protection du Groupe est d'ores et déjà directement rattachée à un membre du Comité exécutif. Quant à la Direction des cadres dirigeants, elle est rattachée directement au DRH. Ces mesures devraient permettre, dès maintenant, une meilleure protection des personnes.

Le Conseil d'administration a apporté son appui unanime à Carlos Ghosn pour la mise en œuvre de ce plan d'action. Le Président a refusé la démission de Patrick Pélata que ce dernier lui avait présentée.

Carlos Ghosn a réitéré son engagement total et celui de Patrick Pélata pour la défense des intérêts de Renault.

# 2





# 2

## MOBILITÉ DURABLE

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

### **RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE** 96

#### **2.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE** ◆ 96

Vision, mission et stratégie	97
Un système de management au service de la performance RSE de Renault	97
Les codes de bonne conduite ◆	98
Les instruments de régulation	98
2.1.1 Diversité	99
2.1.2 Éducation ◆	102
2.1.3 Mobilité durable : un impératif pour la planète ◆	105
2.1.4 Les enjeux de la sécurité routière	106
2.1.5 Politique du mécénat du Groupe	111
2.1.6 Renault et ses parties prenantes : un dialogue constant et constructif ◆	113

#### **2.2 PERFORMANCES SOCIALES** 116

2.2.1 Développer l'engagement du personnel	116
2.2.2 Contribuer à la performance du groupe ◆	120
2.2.3 Promouvoir une stratégie sociale ◆	127

#### **2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES** 133

2.3.1 Les enjeux écologiques ◆	133
2.3.2 Les indicateurs écologiques ◆	134
2.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ◆	142

#### **2.4 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS** 147

2.4.1 Les notations de Renault en 2010	147
2.4.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables	148

#### **2.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX** ◆ 149

2.5.1 Les objectifs sociétaux	149
2.5.2 Les objectifs sociaux	150
2.5.3 Les objectifs environnementaux	151

#### **2.6 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT** 153

2.6.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2010 »	153
2.6.2 Indicateurs environnementaux des sites 2010	156
2.6.3 Indicateurs environnementaux des produits	158
2.6.4 Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur les données environnementales	159

# RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

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 (cf. chapitre 2.3).

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>.

Ce choix de la mobilité durable pour tous ne peut se faire qu'au travers de l'engagement et la compétence des hommes et des femmes de Renault, qui sont la principale richesse de l'entreprise. Orientée sur leur développement, la politique RH est déterminante pour la performance durable du Groupe.

## 2.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ✦

L'entreprise a défini les priorités de sa politique de RSE pour favoriser l'accès à la mobilité durable pour tous, dans un environnement sécurisé, et à assurer l'égalité des chances par la mise en œuvre d'actions d'éducation et de promotion de la diversité.

Afin de structurer cette politique RSE et de mécénat du Groupe et de s'assurer de son déploiement mondial, Renault s'est doté d'une Direction corporate de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE).

La DRSE a aussi pour mission d'initialiser et d'expérimenter des actions innovantes relevant de l'engagement citoyen, du dialogue avec les parties prenantes, et elle assure la fonction de porte-parole sur la RSE.

## VISION, MISSION ET STRATÉGIE

Afin d'animer de façon transversale la politique RSE et 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 d'une architecture de la RSE structurée selon le schéma ci-contre :

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 et s'articule autour de trois axes stratégiques :

- l'égalité des chances et l'accès à la mobilité durable pour tous ;
- l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- l'accompagnement dans la durée du développement responsable dans les bassins d'implantation du Groupe.



## UN SYSTÈME DE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE RSE DE RENAULT

### PROCESSUS DE DÉCISION ET GOUVERNANCE

La Direction de la RSE est mandatée par le Comité exécutif du Groupe (CEG) afin d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie RSE du Groupe.

Les orientations et actions emblématiques sont décidées à l'occasion de *steering committees* RSE, organisés trois fois par an.

Rattachée au Secrétariat général du groupe Renault, la DRSE effectue un *reporting* annuel de ses activités auprès du CEG, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale.

### MANAGEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE

La DRSE a élaboré depuis mai 2009 un système de management de la Responsabilité Sociale, désormais pris en compte dans tous les pays, filiales, établissements ou directions de l'entreprise, à travers un réseau de responsables RSE. En coordination avec les membres d'autres réseaux experts (environnement, hygiène et conditions de travail, achat, etc.), les interlocuteurs du réseau RSE s'assurent de l'intégration des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans les processus de leur entité.

Ils sont également à l'origine d'actions menées en faveur de la société, élaborées en cohérence avec les axes prioritaires du Groupe, et adaptées aux particularités de la zone géographique dans laquelle ils se trouvent.

La performance RSE s'appuie sur :

- une direction centrale ;
- un réseau composé d'une centaine d'experts internationaux, issus de trois grandes fonctions de l'entreprise : ressources humaines, affaires publiques et communication ;
- des processus partagés, établis dans le but de travailler plus efficacement et d'assurer la traçabilité des activités et la mesure de leur impact.

La sensibilisation, l'information et la mobilisation de toutes les parties prenantes étant déterminantes pour ancrer durablement la culture RSE au sein du Groupe, des moyens de communication dédiés sont mis en œuvre :

- sensibilisation : *e-learning* diversité et RSE, *kit* de déploiement ;
- information : *Newsletter* RSE, articles dans les supports de communication centraux et locaux, intranet dédié, forums internes ;
- mobilisation : implication des collaborateurs à l'occasion des journées mondiales initiées par l'ONU (environnement, handicap, femmes).

## 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, révisé en 2007, 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. Il est diffusé à l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs.

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*. La fonction *Compliance* fait partie intégrante des dispositifs de contrôle interne du groupe Renault (cf. chapitre 3.1.3.2).

En 2010, le *Global Compliance Committee* présidé par le *Compliance Officer* s'est réuni à trois reprises (cf. chapitre 3.1.1.7 Activité du Comité *Compliance*). La Direction de la responsabilité sociale Groupe est désormais représentée dans ce comité.

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 2.2.3.1 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 RSE ACHATS RENAULT-NISSAN

*Renault-Nissan corporate social responsibility (CSR) purchasing guidelines for suppliers*

Validée avec Nissan en Comité de direction Renault Nissan Purchasing Organisation en mai 2010, cette charte a été diffusée à l'ensemble du personnel de la Direction des achats dans le monde ainsi qu'aux plus de 7 000 fournisseurs de l'Alliance. Elle rappelle à tous les engagements de Renault et Nissan sur ce thème.

Elle explique pour chacun des grands thèmes de la RSE, tels que les droits fondamentaux des salariés, le respect de l'environnement et l'éthique, les orientations et attentes de RNPO à l'égard de ses fournisseurs et de sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, elle précise l'impact potentiel sur la relation *business* en cas d'écart majeur entre ces orientations et la pratique sur le terrain.

Elle requiert en particulier la participation au processus de progrès continu de Renault et le déploiement de toutes ces démarches auprès des fournisseurs quel que soit leur rang. Cf. chapitre 2.1.6.2 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* (cf. tableau de correspondance GRI chapitre 7.4.4).

Renault est membre fondateur du « Club Île-de-France pour le développement durable » en partenariat avec d'autres grandes entreprises, 35 PME/PMI et quatre fédérations interprofessionnelles. La finalité est de faire adhérer au *Global Compact* <sup>(1)</sup> un nombre croissant d'entreprises. Cette association bénéficie d'un partenariat avec l'Ademe Délégation régionale Île-de-France.

En France, 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.

(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.

## 2.1.1 DIVERSITÉ

### 2.1.1.1 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

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.

En 2010, Renault a réalisé un diagnostic diversité avec l'aide d'un expert du domaine. Celui-ci a principalement porté sur le genre, l'état de santé, le handicap, les origines et l'âge. Le diagnostic a couvert 17 sites dans le monde entier représentant près de 60 % de l'effectif. Ce diagnostic a permis d'identifier de façon précise les points forts, mais aussi et surtout les points à améliorer.

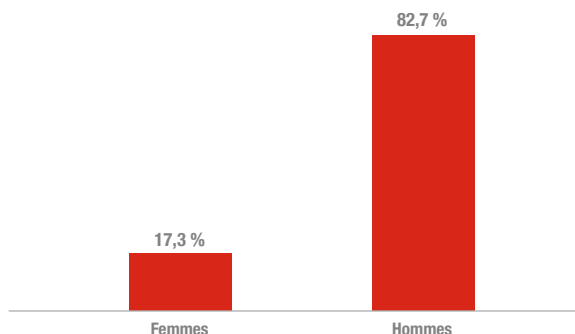
Pour capitaliser sur cette opération, Renault est en train de développer différents supports à destination des entités du Groupe :

- un référentiel de la diversité pour savoir comment agir ;
- un outil d'auto-évaluation pour se questionner sur la prise en compte du sujet ;
- un outil d'évaluation pour aller encore plus loin avec des experts internes et préciser le plan d'action.

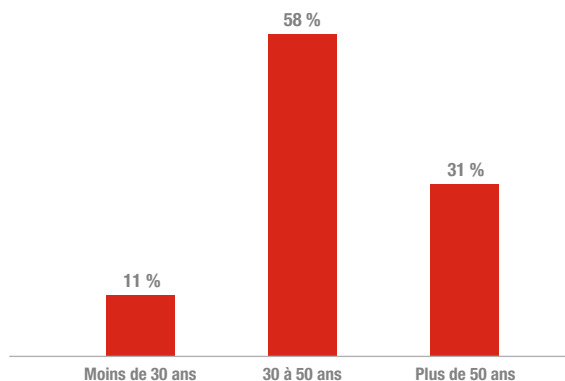
Ce plan d'action est en cours de déploiement dans toutes les entités.

#### RATIO HOMMES-FEMMES (groupe Renault)

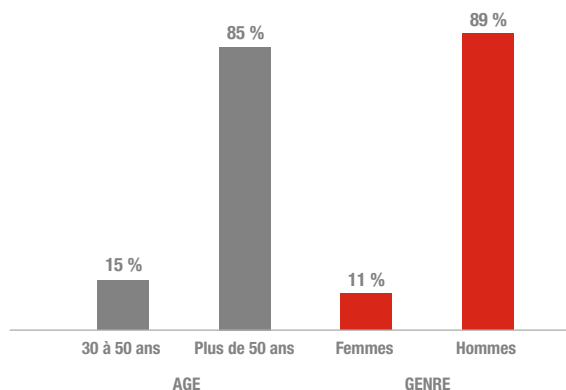
% Hommes - Femmes



#### PYRAMIDE DES ÂGES (groupe Renault)



#### COMITÉ DE DIRECTION RENAULT (groupe Renault)



Comité exécutif Groupe : 25 % de Femmes

### 2.1.1.2 L'ENGAGEMENT DE RENAULT EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

Pour les personnes en situation de handicap, la mobilité et les difficultés à accéder au monde du travail sont deux freins à l'intégration dans le corps social. Renault, en tant que constructeur automobile et en tant qu'employeur, se doit d'agir.

Par sa filiale Renault Tech qui conçoit, produit et commercialise des transformations de véhicules, Renault propose une gamme de véhicules et de services complète et inégalée en Europe : aide à la conduite et au transfert, transport de groupes ou de particuliers, location courte durée de véhicules adaptés au transport de fauteuils roulants.

Entreprise socialement responsable, le groupe Renault s'engage également à employer et maintenir dans l'emploi les personnes ayant des handicaps.

7,65 %, c'est le taux d'emploi de personnes handicapées sur le périmètre Renault s.a.s., dépassant le seuil légal fixé à 6 % en France.

L'offre Renault TECH TPMP (transport de personne à mobilité réduite) s'est particulièrement enrichie en 2010 avec le lancement de Nouveau Master (1 à 6 fauteuils roulants pour 9 personnes transportées), un Kangoo 4 places (3 personnes transportées et un fauteuil roulant), permettant ainsi à la personne handicapée d'être positionnée dans le véhicule comme l'autre passager arrière. Ces innovations sont issues des conseils donnés par 25 collaborateurs du groupe Renault en situation de handicap au cours d'une journée de travail organisée le 19 novembre 2009 au Technocentre pour évaluer et proposer des innovations sur l'offre de véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite.

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 TPMP

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).

Renault TECH en 2010, c'est plus de 1 000 véhicules TPMP vendus dans neuf pays d'Europe : France, UK (agrément *Motability* pour Kangoo), Espagne, Italie, Portugal, Suisse, Allemagne, Suède et Autriche.

En 2010, la présence sur quatre salons spécialisés dans le handicap en France et en Suisse a permis de rencontrer de nombreux clients particuliers et professionnels et de faire connaître la marque nouvellement créée.

Pour la deuxième année consécutive, à l'occasion de la Journée mondiale du handicap organisée par l'ONU le 3 décembre 2010, Renault a réaffirmé son engagement en faveur de la diversité en général, et des personnes en situation de handicap en particulier. Différentes actions de sensibilisation ont été menées ce jour-là auprès des salariés et du grand public (France).

### 2.1.1.3 L'ENGAGEMENT DE RENAULT EN FAVEUR DE LA MIXITÉ ♦

Dans le cadre de sa politique diversité, Renault a engagé une démarche spécifique sur le positionnement des femmes dans l'entreprise, qui se traduit par la mise en œuvre d'un plan dédié, le plan Women@Renault.

#### LE PLAN WOMEN@RENAULT, UN DISPOSITIF CONCRET EN FAVEUR DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

En 2006, lorsque Renault s'engage comme partenaire auprès du Women's Forum, naît un questionnement sur la place de la femme dans l'entreprise et une volonté de faire évoluer l'entreprise dans ses pratiques quotidiennes, autour de deux axes forts : une meilleure représentation des femmes dans les instances les plus hautes de l'entreprise et le lancement d'un plan Women@Renault.

Quatre années plus tard, les résultats témoignent d'une indéniable avancée.

Deux femmes ont intégré le Comité exécutif du Groupe, Mesdames Odile Desforges, Directeur général adjoint, ingénierie et qualité, et Laurence Dors, Secrétaire général. Depuis le 2 novembre 2010, le poste de Directeur des ressources humaines Groupe est occupé, pour la première fois dans l'histoire de Renault, par une femme, Madame Marie-Françoise Damesin. Le plan Women@Renault, lancé début 2010, est un outil qui, en renforçant la mixité au sein des équipes, agit comme un véritable levier d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Articulé autour de deux volets, il porte d'une part sur l'évolution des processus RH dont

le recrutement, la gestion des carrières. En matière de recrutement par exemple, Renault se fixe comme objectif de recruter 30 % de femmes sur les postes techniques et 50 % sur les profils commerciaux.

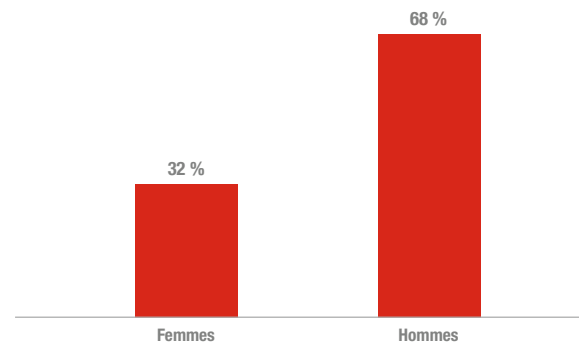
L'égalité salariale H/F est un point de vigilance du plan Women@Renault. Il a d'autre part permis de constituer un réseau de femmes dans l'entreprise. Connectées sur une plate-forme 2.0, les 900 membres de ce réseau échangent de façon informelle, participent à des conférences-débat et bénéficient de formations, notamment sur le *leadership*.

#### LE RÉSEAU WOMEN@RENAULT ROUMANIE

Le réseau Women@Renault Roumanie a été lancé le 23 septembre 2010 et compte environ 80 membres de toutes les entités et tous les métiers du Groupe en Roumanie.

Les indicateurs montrent que la mixité professionnelle est une réalité chez Renault Roumanie, au global avec 32 % de femmes, mais également dans le secteur de la fabrication avec un taux important de femmes : 31 %.

% Hommes - Femmes



**RENAULT RETAIL GROUP FEMINISE SES SALLES D'EXPOSITION**

Début 2009, Renault Retail Group, la filiale de distribution Renault qui regroupe plus de 220 points de vente dans les plus grandes villes européennes, dresse un constat sans appel. Rien qu'en France, elle compte moins d'une vendeuse véhicules neufs par salle d'exposition Renault et Dacia. Pour être davantage en phase avec la diversité de sa clientèle, la direction décide d'un plan d'actions. Une campagne de

communication est menée pour attirer plus de candidatures féminines et garantir une meilleure mixité des recrutements. Fin 2010, RRG comptait en France 30 % de femmes parmi ses vendeurs de véhicules neufs et 23 % en Europe. Pour aller encore plus loin, RRG a signé en octobre 2010 la charte des « Elles de l'Auto » par laquelle elle s'engage aux yeux de tous dans une politique de mixité ambitieuse dans les recrutements et dans les carrières.

STRUCTURE / PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
<b>MIXITÉ</b>					
La charte des ELLES DE L'AUTO <a href="http://www.elles-auto.com">www.elles-auto.com</a>	France	Féminiser les équipes en se fixant des objectifs chiffrés, mobiliser le management autour de cet objectif, piloter le taux de féminisation, tels sont les principaux engagements de la charte <i>Les Elles de l'Auto</i> , présentée au Mondial de l'automobile de Paris	Les ELLES de l'AUTO	Les Femmes de l'industrie automobile	Taux de féminisation des entreprises du secteur automobile
ELLES BOUGENT <a href="http://www.ellesbougent.com">www.ellesbougent.com</a>	France	Mieux faire connaître les métiers de l'automobile aux lycéennes et étudiantes afin de susciter davantage de vocations féminines sur les métiers d'ingénierie ; l'association fondée en 2005 organise des rencontres entre lycéennes, étudiantes et des femmes occupant des postes d'ingénieur dans l'industrie	ELLES BOUGENT	Lycéennes et étudiantes des filières scientifiques et technologiques	100 jeunes filles accueillies le 1er avril au Square Com Renault et le 7 octobre au Mondial de l'automobile
Charte de la parentalité en entreprise	France	Renault témoigne de sa volonté de poursuivre la mise en place d'actions concrètes en faveur de la parentalité. L'entreprise s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement favorable aux salariés parents et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents	Observatoire de la parentalité	Collaborateurs de l'entreprise	
<b>HANDICAP</b>					
ARPEJEH <a href="http://www.arpejih.com">www.arpejih.com</a>	France	Association dont la vocation est de promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des personnes en situation de handicap en accompagnant les jeunes adolescents handicapés dans leurs parcours de formation et la construction de leur projet professionnel	ARPEJEH	Jeunes élèves et étudiants handicapés	2011 : accueil de stagiaires en situation de handicap au sein de l'entreprise
<b>JEUNES</b>					
Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers	France	Renault a signé avec le Ministère 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	Ministère de l'économie	Jeunes des quartiers	Recrutement de 420 jeunes, 720 stagiaires et 450 jeunes en alternance issus des quartiers socialement défavorisés 2008-2010
Accord cadre en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes	France usines Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville	Cet accord permet chaque année à environ 200 jeunes sans qualification de bénéficier d'une formation diplômante. Le parcours comprend un stage de 3 à 4 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. Le 6 avril 2010, Renault a renouvelé pour la cinquième fois consécutive son engagement	Ministère français de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale	Jeunes sans qualification	Plus de 3 300 jeunes, dont 30 % de femmes. 90 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi durable l'année suivant l'obtention de leur diplôme



## 2.1.2 ÉDUCATION ♦

### 2.1.2.1 SOUTIEN ET PARTENARIAT EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES ♦

Le déploiement des actions en matière d'éducation au sein du groupe Renault repose sur deux axes complémentaires :

- coopération avec le système éducatif, professionnalisation et actions en faveur des jeunes :
  - mise en place d'une politique destinée à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du Groupe et la professionnalisation des jeunes,
  - coopération pédagogique active avec les instances éducatives conduisant 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),
- relations étroites 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. En 2010, le Groupe a par ailleurs participé à de nombreux forums dans le monde dont 15 forums Grandes Écoles/Universités en France,
- en outre Renault a versé en 2010 à près de 500 écoles en France la taxe d'apprentissage à hauteur de 9,1 millions d'euros ;
- mécénat et actions éducatives en lien avec la signature de la charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances et promotion de valeurs multi-culturelles :



STRUCTURE / PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
La Voix de l'Enfant Valued Citizens Initiative Programmes « Values in Schools » et « Inspire » L'ONG Valued Citizens Initiative, dont Renault est partenaire-fondateur depuis 2001, a rejoint l'ONG La Voix de l'Enfant en 2010 www.valuedcitizens.co.za www.lavoixdelenfant.org	Afrique du Sud	Déployer une citoyenneté responsable dans les écoles publiques sud-africaines	Éducation nationale des provinces cibles Autres partenaires de Valued Citizens dont pour Inspire la Fondation GDF-SUEZ	Provinces du Gauteng, Free State, Kwazulu, Natal et Limpopo	<b>Values in School</b> : depuis 2001, 1 700 écoles et lycées dans 5 provinces, 3 500 enseignants et 425 000 élèves concernés <b>Inspire</b> : depuis 2009, 20 écoles, 40 éducateurs habilités, 150 jeunes bénéficiaires directs habilités, plus de 15 000 élèves touchés par le programme
Course en cours, Grand Prix des Collèges et Lycées Association éducative créée en 2007 par Renault et Dassault Systèmes Programme éducatif lancé en 2006 et habilité Éducation nationale en 2009 www.course-en-cours.com	France	Promouvoir et sensibiliser aux matières de l'ingénierie dans un esprit d'égalité des chances et de compétition : concevoir en 3D, valider, fabriquer et promouvoir une mini Formule 1 électrique (1/14)	Ministère de l'Éducation Nationale, Dassault Systèmes, Université Versailles-St Quentin, Sciences et Vie Junior	Lycées et collèges candidats, IUT et universités centres de ressources et tuteurs des lycées et collèges dans chaque académie	400 établissements, 1 500 équipes, 7 500 élèves, 55 centres de ressources académiques, 600 étudiants tuteurs
Partenariat avec la Fondation « Un avenir Ensemble » : accompagnement dans leurs parcours d'études de jeunes méritants issus d'environnement difficile par des collaborateurs de grandes entreprises www.fondationunavenirensemble.org	France	Parrainage de lycéens, étudiants méritants issus de milieux défavorisés	Éducation nationale	Jeunes et leur famille	15 jeunes/an
Partenariat Henri IV	France	Parrainage et bourses pour des jeunes issus de milieux défavorisés dans une classe préparatoire aux études supérieures leur offrant les meilleures chances de réussite aux concours des grandes écoles les plus sélectives	Lycée Henri IV	Jeunes et leur famille	1 promotion pendant 3 ans (2008-2011)
Soutien par l'alliance Renault-Nissan depuis 2006 du programme Women For Education initié par le Women's Forum et le magazine Elle	Pays en voie de développement	Soutien de projets pour l'éducation de jeunes filles et la formation des femmes	Fondation Elle. Women's Forum Cité universitaire internationale	ONG Femmes de pays en voie de développement	Le prix 2010 : 100 k€ pour le financement de 10 bourses d'études en France pour des femmes haïtiennes sélectionnées par le Ministère de l'éducation de leur pays
Fonds Renault Retail Group, filiale commerciale de Renault*, financé par un accord d'entreprise RRG conclu depuis 2003 avec les partenaires sociaux via un prélèvement et abondement de l'intéressement	France et pays d'implantation de RRG	Soutenir des projets d'intérêts généraux en matière d'éducation et d'engagement citoyen parrainés par des salariés du groupe RRG	Planète Urgence Aide et Action Associations	Associations et leurs bénéficiaires	Depuis 2003 : plus de 60 projets d'intérêt général portés par des associations ou ONG 2010 : Trophée de l'économie pour l'association « les métaux du cœur » soutenue par RRG Marseille
Soutien par le Fonds responsable Renault de l'association Apfee favorisant l'égalité des chances à l'école dans le cadre du programme de soutien scolaire « Coup de pouce clé » www.coupdepoucecle.fr www.apfee.asso.fr	France	Tutorat individuel et accompagnement à l'apprentissage de la lecture et de l'écriture dans des CP d'écoles publiques en ZEP	Ministère de l'Éducation nationale Communes cibles Ecoles publiques ZEP cibles	Communes et Écoles-ZEP de Douai, Aubry, les Mureaux, Mantes la Jolie Enfants et leur famille	30 clubs « Coup de pouce clé » soit 150 enfants dans des communes environnantes de Douai et Flins
Partenariat avec Planet Finance pour un plan de développement intégré dans la région de Tanger-Tétouan dans le cadre du programme INDH (Initiative nationale pour le développement humain) mis en œuvre par le Royaume du Maroc www.planetfinancegroup.org	Maroc	Programme d'éducation et d'insertion de jeunes en situation précaire via une cellule d'orientation et d'insertion professionnelle et l'accès à la création d'activités génératrices de revenus via le micro-crédit Contribution à la définition d'un Plan de développement intégré pour la région	Planet Finance ONG. Planet Finance Maroc. ONG locales mettant en œuvre les actions.	Populations cibles bénéficiaires des actions déployées dont le programme d'éducation et d'insertion professionnelle Formateurs des ONG locales partenaires, Collectivités territoriales locales	Déploiement 2011 : 250 bénéficiaires dont 50 jeunes insérés dans un emploi pérenne. Liste actions plan développement intégré MT pour la zone cible, partagé avec les parties prenantes

\* Fonds Renault Retail Group. En 2010, le montant du Fonds s'est élevé à 80 000 euros. Dans le domaine de l'éducation, le Fonds a contribué aux projets avec Aide et Action sur le parrainage éducatif, avec CIELO sur la scolarisation des orphelins au Burkina Faso, avec Planet Urgence via les congés solidaires sur la formation des mécaniciens dans différents pays en Afrique, avec GREF sur l'alphabétisation au Niger et autres projets de la diversité (aide aux personnes handicapées), de la recherche pour la santé, de l'aide humanitaire (prise en charge de quelques familles en Haïti) et d'aide au développement.



### 2.1.2.2 LA FONDATION D'ENTREPRISE RENAULT

Créée en 2001, la Fondation d'entreprise Renault est l'expression de l'implication concrète de Renault dans l'enseignement supérieur.

En 2009, la Fondation d'entreprise Renault a été renouvelée pour une durée de 5 ans avec un programme d'action pluriannuel s'élevant à un montant de 14 560 000 € (soit en moyenne un budget de 3 M€ / an).

La Fondation Renault a pour mission de créer un lien durable entre l'entreprise et des institutions académiques françaises et étrangères. Elle soutient quatre programmes de formation qu'elle a conçus avec ses partenaires universitaires.

La Fondation Renault organise et finance en totalité l'année d'études en France de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France, voyage de découverte économique et culturelle.

PROGRAMMES	PAYS	SPÉCIALITÉ	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES
MBA Dauphine Sorbonne Fondation Renault		Management International	Université de Paris Dauphine et IAE de Sorbonne	
Master ParisTech Fondation Renault TRADD	Enseignements dispensés en France à des étudiants issus d'universités du Brésil, de Corée, d'Inde, du Japon, du Liban, du Maroc, de Roumanie, de Russie et de Turquie	Transport et développement durable	ParisTech, École des Ponts, École des Mines, École Polytechnique	Entre 15 et 20 étudiants / programme issus des universités étrangères partenaires
Master ParisTech Fondation Renault MVE		Mobilité et véhicules électriques	ParisTech, ENSAM, ENSTA, École des Ponts, École des Mines	15 étudiants issus de HEC Paris, École Polytechnique, Indian Institute of Management Ahmedabad et Université de Keio
Chaire Renault Polytechnique HEC	France, Inde, Japon	Management multiculturel et Performances de l'entreprise	École Polytechnique, HEC Paris	

### LES ÉTUDIANTS BOURSIERS DIPLÔMÉS EN 2010

Le 29 juin 2010, 21 étudiants ont été diplômés du MBA « management international » Dauphine Sorbonne Fondation Renault.

Le 6 octobre 2010, le Prix de la Chaire Renault Polytechnique HEC « management multiculturel et performances de l'entreprise » a été décerné à deux trinômes d'étudiants pour la qualité de leurs travaux : chaque trinôme, composé d'un étudiant HEC, un étudiant Polytechnique et un étudiant provenant des établissements partenaires au Japon et en Inde, illustre toute la performance générée par une équipe multiculturelle. Les travaux récompensés portaient sur les utilisations possibles du véhicule électrique à Chennai en Inde et sur un *sourcing* matière première pour une pièce développée par l'alliance Renault-Nissan.

Le 24 novembre 2010, 20 étudiants ont obtenu leur Master ParisTech Fondation Renault « Transport et développement durable ».

### OUVERTURE DES PROGRAMMES À DE NOUVELLES UNIVERSITÉS

- En Roumanie : l'Université technique Gheorghe Asachi de Iasi, l'Université technique de Cluj-Napoca ;
- En Turquie : l'Université de Galatasaray, l'Université Bogaziçi d'Istanbul, l'Université METU d'Ankara.

### ÉVOLUTION DU MBA DAUPHINE SORBONNE RENAULT

Dans le cadre du renouvellement de la convention du MBA management international, des objectifs d'augmentation du niveau de notoriété et d'excellence du programme ont été définis de façon partagée entre la Fondation Renault, l'Université de Dauphine et l'IAE de Sorbonne avec la prise en compte des principales orientations suivantes :

- l'impact de la labellisation EQUIS de Dauphine sur le MBA impliquant une sélection de candidats ayant autant que possible 3 ans d'expérience professionnelle ;

- une durée de programmes supérieure avec une durée de stage/mission professionnelle de 6 mois ;
- l'ouverture du programme à des non-boursiers Fondation Renault ;
- l'élaboration d'un programme de conférences intégrées au programme ; l'adéquation du système de mentions aux standards Dauphine-Sorbonne.

### CONSTITUTION DE L'ASSOCIATION DES ANCIENS ÉTUDIANTS DE LA FONDATION RENAULT



L'Association des anciens étudiants des programmes de la Fondation (comprenant environ 500 diplômés des programmes) a été créée en début d'année.

Les statuts de l'Association Fondation d'entreprise Renault Alumni (AFRA) ont ainsi été publiés au *Journal Officiel* du 13 février 2010 (voir le site de l'AFRA <http://afra.squarespace.com/agenda/>).

### LA FONDATION RENAULT EST MEMBRE FONDATEUR DE LA FONDATION PARISTECH

Publication au *Journal Officiel* du 2 avril 2010.

Son objet est de contribuer au rayonnement et au développement de l'enseignement supérieur scientifique et technologique français et européen, ainsi que de la recherche associée. Reconnue d'utilité publique, la Fondation ParisTech soutient le développement de formations à dimension internationale et de recherches à caractère transdisciplinaire, orientées vers l'innovation.

La Fondation ParisTech favorise également la mobilité internationale des étudiants et des enseignants-chercheurs, ainsi que la diffusion des connaissances et des savoirs de son domaine d'activité, au sens le plus large.

Le cœur de son domaine d'activité est constitué par les sciences fondamentales, les sciences et technologies de l'ingénieur, les sciences de gestion et les sciences de la vie.

#### Mise en place d'un nouveau Master « Mobilité et Véhicules Electriques »

La Fondation Renault, ParisTech, l'ENSAM, l'ENSTA, les Ponts ParisTech et Mines ParisTech se sont associés pour développer et proposer un programme « Mobilités et Véhicule Électrique » dont l'objectif est de former des ingénieurs à la connaissance spécifique et nouvelle des technologies et enjeux du véhicule électrique, et de délivrer :

- la compréhension nécessaire des besoins de mobilités et des possibles réponses durables d'un point de vue technique, comportemental et organisationnel ;
- une connaissance technologique fine des systèmes électriques assurant le stockage et la gestion des flux d'énergies au sein des véhicules hybrides et électriques ;
- la compréhension de l'impact de cette mutation sur les métiers traditionnels de l'automobile.

La création de ce diplôme répond à un besoin en forte croissance dans un domaine de très haute technicité et comprend un tronc commun sur les principes généraux et fonctionnalités du véhicule électrique, puis 2 options au choix (systèmes électriques : « maîtrise de l'énergie des véhicules électriques » ou « architecture et conception du véhicule électrique : impact de la mutation automobile sur ses métiers traditionnels »).

Ce programme a débuté en septembre 2010. Il permettra aux étudiants de poursuivre des carrières à l'étranger ou en France au sein d'entreprises ou d'organisations internationales, au sein des pouvoirs publics nationaux, régionaux et municipaux, mais également chez des constructeurs automobiles, des équipementiers, des gestionnaires des réseaux et infrastructures nécessaires au suivi des véhicules.

Ce programme de formation a été élaboré en collaboration avec l'Institut de la mobilité durable, dont la Fondation Renault est membre.



### 2.1.3 MOBILITÉ DURABLE : UN IMPÉRATIF POUR LA PLANÈTE ♦

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 a été inauguré 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.

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 :

# 2

## MOBILITÉ DURABLE

L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

### PROGRAMMES DE RECHERCHE EN COURS

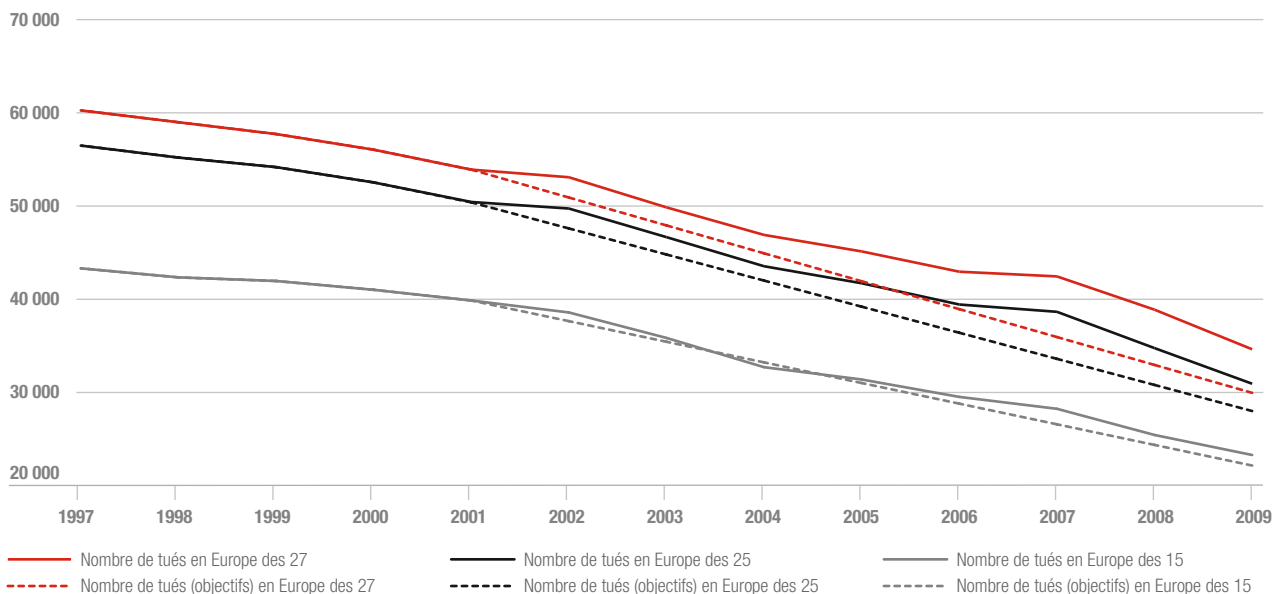
ORGANISME PARTENAIRE	THÈME	SUJET
École Nationale des Ponts et Chaussées	Système de mobilité électrique pour comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures	Sociologie des acteurs locaux et Organisation de la mobilité électrique, économie du transport urbain et véhicule électrique
École des Mines de Paris		Quelles stratégies de conception pour les futurs véhicules électriques ?
École Polytechnique	Business model des VE pour préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique	Quels modèles économiques soutenables pour le véhicule électrique ?
École des Mines de Paris Société de Mathématiques Appliquées et de Sciences Humaines (SMASH) Observatory of Emerging Economies Consulting	Vision mondiale pour étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport automobile vers le véhicule électrique	Vision mondiale sur les marchés futurs des véhicules électriques
Ecole Polytechnique et Ecole Nationale de Chimie de Paris	Technologies des batteries pour contribuer à améliorer encore cette technologie en plein progrès	Étude de l'intégration de nanostructures de silicium en tant que matériaux d'anodes pour les batteries Li-on

## 2.1.4 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 1997-2009 DES TUÉS EN EUROPE



### 2.1.4.1 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. Il en est de même pour ses actions de formation et de sensibilisation.

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 d'identifier les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité réelle. Cette approche accidentologique est complétée et enrichie par la recherche en biomécanique qui permet de mieux comprendre les mécanismes lésionnels à l'origine des blessures observées lors des accidents et ainsi de proposer une amélioration continue

des systèmes de sécurité. 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 adapter ses véhicules et ses actions de mobilité durable aux nouveaux marchés, Renault étend aujourd'hui aux centres d'ingénierie régionaux et aux filiales commerciales le travail de collecte et d'analyse des données réalisé en Europe, en collaboration avec les parties prenantes locales et mondiales de la sécurité routière.

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. Renault 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.

### 2.1.4.2 LES CINQ 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 l'Ecole de conduite française (ECF).



PRÉVENIR

#### 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.



CORRIGER

#### 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.).



PROTÉGER

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.

#### 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.



SENSIBILISER

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.

#### SECOURIR

Depuis début 2010, Renault renforce sa collaboration avec les Sapeurs Pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents, leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes.



SECOURIR

**LES ACTIONS ENGAGÉES**

THÈMES / PROGRAMMES	PAYS	BÉNÉFICIAIRES	FINALITÉS	MOYENS
Engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier	Monde	Salariés du Groupe	Signature des Chartes Sécurité routière et Risques professionnels	Partenariat avec la Police nationale pour une opération de sensibilisation des salariés conducteurs de deux-roues à moteur au risque trajet
Participation de l'entreprise au maintien des connaissances du réseau en termes de sécurité	Monde	Réseau commercial	Meilleure connaissance des systèmes de sécurité et aides à la conduite	<i>Magazine Synchro</i> , émission TV <i>warm-up</i> , formation continue, publicité sur le lieu de vente, réunions de déploiement
Service de formation à la conduite auto responsable (CAR + sécurité)	France	Clients flottes	Réapprendre à nos clients les bons gestes d'une conduite responsable	Formation d'une journée, déployable sur toute la France <i>via</i> le réseau ECF (École de conduite française)
Service pour une mobilité durable en toute sécurité	France pour débiter	Clients seniors	Leur faire prendre conscience de leurs éventuelles dégradations et proposer des solutions pour les pallier	Sensibilisation d'une journée, déployable sur toute la France <i>via</i> le réseau ECF
Sécurité tertiaire	Monde	Services de secours	Etre <i>leader</i> dans nos actions pour les pompiers	Mise à disposition de documents techniques et de véhicules récents pour aider à la formation des services de secours

**2.1.4.3 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 12 millions de jeunes avec 580 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une quinzaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. À titre d'exemple, « La Route et Moi », programme destiné aux enfants du primaire a été adopté et déployé par des pays comme, outre la France, le Maroc, la Bulgarie, la Pologne, la Corée du Sud, le Portugal, la Grèce et la Suisse. L'affiche gagnante de « Tes Idées à l'Affiche », concours à l'attention des collégiens, est exposée chaque année au mois d'août dans les rues de l'hexagone. Ce concours est également organisé au Luxembourg et en Autriche. D'autres opérations visant les jeunes (conducteurs ou futurs conducteurs) sont à mettre à l'actif d'autres pays comme l'Allemagne (*Safety Stars*), la Belgique (*Promove*) et l'Espagne (École mobile *Race-Renault*).

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 jeunes ». Cette opération permet aux jeunes, dans le cadre de leur collège ou lycée d'accéder pour la première fois à la conduite d'une Clio auto-école, sur une piste dédiée, et d'apprendre les fondements d'une conduite responsable. En juin 2010, une piste « 10 de conduite jeunes » a été installée à Magny Cours, lors des *World Series By Renault*.

En avril 2010, une classe de collégiens de 3<sup>ème</sup> a été sensibilisée pendant une journée aux métiers de la sécurité chez Renault, dans le cadre d'un partenariat avec l'IMS (agir pour la cité).

**2.1.4.4 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 et son réseau commercial à l'étranger, 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 données d'accidents dans les pays d'accueil permet désormais à Renault d'y répondre également 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



Afin de combattre l'augmentation de l'insécurité routière qui accompagne inexorablement l'accès à la mobilité et à la motorisation, Renault est engagé dans deux programmes d'envergure. Depuis 2005, Renault lutte contre l'insécurité routière dans les pays émergents et en transition à travers le *Global Road Safety Partnership* (GRSP) et le *Global Road Safety Initiative* (GRSI).

Le GRSP réunit les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider ces pays à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière. Des partenariats et des projets existent dans plus de 20 pays à travers le monde.

Le GRSI est un programme international de sécurité routière lancé en 2005 et financé à la hauteur de 10 millions USD par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Ford, GM, Honda, Toyota, Michelin et Shell).

De 2005 à 2009, le travail du GRSI visait à développer, en accord avec les pouvoirs publics de certains pays émergents, des actions de sécurité routière, en particulier :

- l'édition et le déploiement de guides de bonnes pratiques en partenariat avec l'OMS, la Banque Mondiale et la Fondation FIA ;
- des projets de démonstration de contremesures efficaces ;
- des projets de sécurité routière, développés et déployés en partenariat avec des municipalités de 100 000 à 600 000 habitants.

En 2009, Renault a confirmé son engagement pour la deuxième phase (2010-2014). Cette nouvelle phase continue les travaux menés au Brésil, en Chine et dans les pays ASEAN et introduit les projets du GRSI et de ses membres sur les continents africain et indien.

Renault continue à soutenir et à financer les actions du GRSP et du GRSI au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales.

## Renault et la sécurité routière au Maroc

En 2009, le Maroc a enregistré 4 042 tués et 12 479 blessés graves sur ses routes, dont plus de la moitié étaient des usagers dits « vulnérables » (piétons et usagers de deux-roues). Le taux de mortalité routière par million d'habitants est plus d'une fois et demie supérieur à celui de la France. Parce que Renault investit durablement dans le développement du Maroc, le Groupe s'associe aux parties prenantes nationales et internationales de la sécurité routière pour promouvoir et assurer une mobilité sûre et durable. Pour ce faire, Renault participe à la mise en place de :

- un état des enjeux de la sécurité routière et une connaissance approfondie de l'accidentologie ;
- des campagnes de formation et de sensibilisation ;
- un partenariat multisectoriel fort d'acteurs gouvernementaux, de la société civile et du secteur privé ;
- un projet communautaire de sécurité routière à Tanger.

En 2007 Renault a inauguré son programme de sensibilisation « Sécurité Pour Tous » dans les écoles privées marocaines. À ce jour, plus de 25 000 élèves ont participé. D'autres messages sécurité routière sont diffusés par radio et par un *blog* dédié sur Internet.

Depuis le mois d'octobre 2010, Renault travaille avec le *Global Road Safety Partnership* à la mise en place d'une association nationale de sécurité routière avec pour objectif l'échange de bonnes pratiques aux niveaux régional et international et le déploiement de guides de bonnes pratiques publiés en collaboration avec l'Organisation mondiale de la santé.

Le GRSP, à travers un financement GRSI et un soutien local de Renault, étudie également le développement d'un projet de sécurité routière communautaire à Tanger.

Enfin, à l'instar des travaux menés par le LAB (Laboratoire d'accidentologie, de biomécanique et d'étude du comportement, Renault-PSA), Renault propose de travailler avec les autorités marocaines à l'analyse des données d'accidents réels afin de cibler au mieux les populations prioritaires pour les actions de sensibilisation, mais également les systèmes de sécurité qui équipent les véhicules de la marque.



## **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 ainsi que des représentants de la Commission européenne 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 les moyens électroniques contribuant à rendre les véhicules plus sûrs, plus intelligents et plus propres. Les représentants de Renault ont largement contribué à la rédaction du plan d'action Système de transport Intelligents en faisant par exemple prendre en compte l'importance d'une navigation informée par les conditions de trafic, pour tous et pas seulement pour les véhicules haut de gamme. C'est un système qui permet d'améliorer sécurité routière, efficacité de la mobilité (réduction des embouteillages), et réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de polluants. Renault a d'ailleurs commercialisé la « Navigation pour tous » sur sa gamme et le service d'information trafic « HD Trafic » va être proposé. Dans le cas de l'appel d'urgence, Renault a pu contribuer de façon très précise à l'analyse coûts/bénéfices lancés par la Commission européenne grâce à ses compétences de chiffrage des prix de revient et aux données accidentologiques fournies par le LAB.

## **2.1.5 POLITIQUE DU MÉCÉNAT DU GROUPE**

### **2.1.5.1 TRAITEMENT DES SOLLICITATIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL**

Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations ou bénévoles afin d'apporter son soutien financier - ou en dons en nature - à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen.

Pour y répondre, l'entreprise a élaboré en 2010 une procédure standardisée permettant désormais de recueillir et d'étudier ces sollicitations *via* un point d'entrée unique, accessible depuis [www.renault.com](http://www.renault.com).

Ce *front-office* de dépôt de dossiers de candidatures est ouvert aux organismes externes comme aux salariés de Renault engagés dans des associations. Les demandeurs y sont invités à partager des informations sur leur organisation, à préciser les objectifs visés, les indicateurs mesurés, à argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE du groupe Renault, ou encore à clarifier leur montage budgétaire.

Une fois la demande enregistrée, le dossier est étudié par le responsable de la DRSE concerné ou par les correspondants RSE des pays si besoin, *via* le *back-office* créé spécialement à cet effet, et accessible uniquement par eux.

Chaque projet présélectionné fait ensuite l'objet d'une cotation par les chefs de pôle de l'équipe RSE, selon une grille de sélection comportant plusieurs critères (mesurabilité des résultats attendus, cohérence avec les valeurs et l'image de Renault, caractère innovant du projet, image du partenaire, etc.).

Les projets retenus à ce stade sont enfin proposés au comité de sélection transversal semestriel (ou quadrimestriel) qui se prononcera sur les actions répondant le mieux à la politique RSE du Groupe.

Outre la simplicité et l'efficacité du dispositif, cette démarche a le mérite de mettre l'ensemble des demandeurs sur un même pied d'égalité, dans la

mesure où la sélection des dossiers aura été effectuée sur la base de critères communs.

En 2010, 6 projets ont été soutenus dans les 4 domaines de la politique RSE du Groupe. Ils concernent essentiellement la France, mais aussi le Maroc, l'Inde et la Macédoine.

### **2.1.5.2 ACTIONS À L'INTERNATIONAL**

Les dépenses du Groupe Renault en matière de mécénat et d'engagement sociétal s'élevaient à 10,4 millions d'euros. Ce montant est le résultat du *reporting* annuel auprès des filiales de Renault à l'étranger et des établissements en France qui a pour ambition de couvrir une large part des actions de ce type menées par le Groupe, mais ne prétend pas être un bilan exhaustif.

La France est le premier pays du Groupe avec environ 6,5 millions d'euros dépensés en matière d'engagement sociétal, ce qui constitue 63 % du montant global. Suit la Région Amériques (avec 13 % des dépenses) où la Fondation Argentine et l'Institut do Brasil sont très présents dans les actions sociétales. Les Régions Asie-Afrique et Europe ont une part de 5 % et 12 % respectivement. Les pays clés dans ces Régions sont la Corée du Sud et l'Espagne avec la Fondation Renault Espagne. Enfin, les Régions Euromed et Eurasie dépensent 4 % du budget global d'engagement sociétal. La Turquie et le Maroc pour l'Euromed, ainsi que la Russie pour l'Eurasie, sont les pays les plus importants en 2010 quant aux actions sociétales.

79 % de toutes les dépenses en matière de mécénat et d'engagement sociétal entrent dans le cadre des 4 thématiques prioritaires du Groupe, le reste concernant la culture, l'humanitaire, le sport et autres.

Quelques exemples des actions mécénat/RSE menées par les pays :

## RÉGION AMÉRIQUES

### Brésil – Instituto do Brasil

STRUCTURE / PROGRAMMES	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
École Primaire Arvore dos Sapatos	Appui financier et matériel aux projets de développement social de l'École Préfecture de Sao José dos Pinhais Projet éducatif concernant l'environnement avec la collecte sélective par les élèves des déchets produits à l'école et ensuite achetés par un fournisseur de Renault Programme Apprendre en jouant avec l'embauche d'un professeur qui enseigne à partir de jeux	Préfecture de Sao José dos Pinhais	Sao José dos Pinhais (État du Parana)	200 enfants de moins de 6 ans de la communauté locale, ainsi que des enfants des collaborateurs et prestataires de Renault
Collège SESI	Professionnalisation des étudiants de formation technique en usine, en contribuant à l'intégration de la main d'œuvre spécialisée dans le marché du travail Cela favorise le rapprochement du secteur industriel avec les instances éducatives tout en renforçant la responsabilité sociale de l'entreprise	Collège SESI ( <i>Social Service of Industry</i> )	Sao José dos Pinhais (État du Parana)	5 élèves de modestes écoles de São José dos Pinhais ont été sélectionnés sur les critères suivants : revenu familial, résultat scolaire, motivation Renouvellement bisannuel des élèves
Heure du Conte, Couleur et Enchantement	Objectif : stimuler le goût de la lecture comme moyen d'éducation et amusement, envisageant le développement futur	FAMEC ( <i>Faculdade Metropolitana de Curitiba</i> ), Préfecture de São José dos Pinhais	Curitiba (État du Parana)	
Renault Solidaire	Développement des jeunes à travers de programmes de qualification		Sao José dos Pinhais (État du Parana) Curitiba (Etat du Parana)	Objectif : 400 jeunes, entre 12 et 24 ans, de la communauté défavorisée des environs
Renault Expérience	L'expérience pratique de Renault permet l'élaboration d'un projet de développement à l'Université publique d'un produit, de sa conception jusqu'au client final	Université catholique de Parana, Universités de Parana, Santa Catarina, Rio Grande do Sul et Sao Paolo	Florianópolis (Etat de Santa Catarina) Porto Alegre (Etat Rio Grande do Sul) Campinas (Etat de Sao Paolo)	Depuis 2009 plus de 6 000 jeunes impliqués
UNILEHU – Université Libre pour l'Efficacité Humaine	École de formation des personnes handicapées Développement du programme d'inclusion pour la Diversité, avec la mise en place d'actions en faveur des citoyens discriminés	UNILEHU – Université Libre pour l'Efficacité Humaine	Curitiba (Etat du Parana)	3 678 handicapés et 500 personnes formées en 2010, env. 247 professionnels sur le marché du travail

### 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 le fruit de la vente d'actions Renault.

Programme phare de la Fondation Renault Argentine : Environnement pour Tous avec un budget d'environ 50 000 euros en 2010 (données issues du reporting pays).

Objectifs 2010 : éduquer 6 000 enfants à l'environnement.

Supports : manuels, site Internet.

Concours : vidéo sur la protection de l'environnement.

La Fondation Renault Argentine s'engage également à financer la construction d'un centre de santé par an dans les régions les plus pauvres du pays en partenariat avec l'ONG CONIN.

### ASIE-PACIFIQUE

#### Corée du Sud

Renault Samsung Motors a lancé en 2009 la campagne eco Action afin de sensibiliser les conducteurs à l'éco-conduite et de réduire l'empreinte carbone par une attitude éco-responsable.

Cette campagne encourage la participation volontaire des conducteurs à travers des programmes différents, comme « *Check Your Tire Pressure Every Month* » (juillet), « *Keep Proper Temperature inside Your Car* » (août), « *eco Driving School* » (septembre), « *Empty Your Trunk* » (octobre), qui visent à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> tout en consommant l'énergie de manière efficace.

Les effets économiques et environnementaux de la campagne eco Action sont analysés au niveau du conducteur individuel et au niveau national sur un parc de 17 millions de voitures (en mai 2010). Ces données sont ensuite utilisées à des fins promotionnelles lors de la préparation de la campagne eco Action ou pour faire passer le message dans les médias grâce à des bandes dessinées.

Le budget 2010 du programme était de 120 000 euros (données issues du reporting pays).

## 2.1.6 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.

### 2.1.6.1 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 113 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 2012 (cf. 3<sup>e</sup> paragraphe du chapitre 2.1.1.3).

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 2.1.3 Mobilité durable.

### ENGAGEMENT POUR UNE COMMUNICATION PUBLICITAIRE RESPONSABLE ◆

Renault soumet l'ensemble de ses projets publicité 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

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 (cf. chapitre 2.1.1.2).

**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.

#### 2.1.6.2 LES FOURNISSEURS ♦

Les fournisseurs sont des contributeurs essentiels au plan d'action RSE de Renault qui soutient les ambitions de développement de Renault partout dans le monde. Mais grâce à l'écoute développée avec nos fournisseurs, d'innombrables pistes d'innovation sont étudiées ; elles-mêmes génératrices d'emploi et de développement.

L'ambition de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est la recherche permanente de performance et du progrès de chacun des partenaires.

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.

Renault accompagne ses fournisseurs dans une perspective de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de totale transparence et de confiance, et un dialogue permanent.

Pour faire progresser l'ensemble des pratiques des fournisseurs en matière de RSE et pour accroître le nombre de ceux impliqués dans cette démarche, Renault a défini des objectifs et un plan d'action annuel.

Pour 2010 :

- un réseau mondial de correspondants des achats RSE est animé en central (il comprend une branche dédiée au suivi de la mesure du progrès et une dédiée au partage des informations) ;
- une véritable conduite du changement par plus de pédagogie, notamment cette année sur les enjeux des réglementations substances.

Et pour les fournisseurs :

- une conduite du changement avec des actions qui leur sont spécifiquement dédiées ;
- un pilotage du progrès en continu ;
- et enfin la promotion de partenariats pour développer des innovations.

Ainsi en termes de résultats 2010 :

### AU NIVEAU DU MANAGEMENT

Pour faire suite aux actions précédentes et compte-tenu de l'expérience acquise, Renault a pu :

- initier un pilotage du progrès continu basé sur les objectifs fixés, à savoir 80 % des sites fournisseurs évalués soit 643 depuis 2007 ; cela correspond selon notre processus à 141 plans d'action proposés, ce qui a permis à 10 fournisseurs d'améliorer leur notation développement durable ;
- accompagner le changement des fournisseurs : parce qu'accompagner ses fournisseurs veut dire les informer, les former, Renault a mené une première expérience pédagogique, en commun avec d'autres constructeurs, qui consiste, après avoir choisi le pays (en l'occurrence la Turquie) à proposer gratuitement une formation développement durable d'une journée aux fournisseurs de rang 1. En contrepartie, ceux-ci s'engagent à la déployer auprès de tout le personnel de leur site et à faire de même avec tous leurs propres fournisseurs. Dans cette expérience, Renault était le plus engagé financièrement et en nombre de fournisseurs participants : 36 sur les 120 que comptait cette expérience. Ces 36 fournisseurs rang 1 ont formé 240 de leurs collaborateurs et 476 fournisseurs de rang 2. Cette expérience jugée très positive par tous sera renouvelée dans d'autres pays.

### AU NIVEAU DU PRODUIT

La conduite du changement en interne pour la pédagogie. En effet, la fin d'année 2010 compte deux contraintes réglementaires substances impactantes pour nos produits : « Véhicules Hors d'Usage » (VHU) avec la fin d'exemption d'utilisation du plomb dans certaines pièces électroniques et la fin de l'enregistrement des substances pour « REACH ». Afin d'expliquer ces réglementations, leurs conséquences potentielles et notre méthodologie de mise en conformité, Renault a réalisé, exposé et diffusé trois livrets à tous les collaborateurs achats dans le monde entier. Le premier est dédié à REACH, le second à VHU et le dernier à la politique en matière de gestion des substances.

L'innovation fait partie des axes prioritaires de Renault, la promotion de partenariats avec nos fournisseurs pour développer des innovations a été une activité importante. C'est ainsi que la forte mobilisation des équipes a permis de signer dix contrats dont cinq concernent des technologies permettant d'envisager des gains d'émissions de CO<sub>2</sub>.

### 2.1.6.3 LES SALARIÉS

Voir le chapitre social 2.2.3.3.

### 2.1.6.4 LES ACTIONNAIRES

Renault s'engage pour une relation de confiance auprès des actionnaires, en dialoguant avec :

- les investisseurs institutionnels et sociétés de gestion ;
- les actionnaires individuels ;
- les investisseurs socialement responsables.

Voir le chapitre 5.4.

### 2.1.6.5 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.

Renault est adhérent à :

- *World Economic Forum* (WEF) : 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 2.1.4.4 ;
- *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, 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, télécommunications. 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).

### 2.1.6.6 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Cf. chapitre 2.4.2.

## 2.2 PERFORMANCES SOCIALES

La motivation et les compétences des collaborateurs de Renault sont la première richesse de l'entreprise et contribuent fortement à sa performance.

La fonction Ressources Humaines (RH) a pour mission principale de :

- développer l'engagement du personnel, par le développement d'un management de qualité, la mise en place d'un système de reconnaissance de la performance lisible et le développement des compétences ;
- contribuer à la performance du Groupe, en préparant les compétences de demain, tout en préservant la compétitivité de nos sites et en soutenant le développement à l'international du Groupe ;
- promouvoir une stratégie sociale, facteur de cohésion et de solidarité dans un groupe mondial et multiculturel.

En 2010, la fonction RH a commencé la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Dynamique des Compétences. Sur le plan collectif, cette démarche vise à mieux anticiper et accompagner à moyen et long terme l'évolution des métiers, des compétences et des emplois pour accompagner la stratégie du Groupe. À titre individuel, elle permet à chaque collaborateur de développer son employabilité tout au long de son parcours professionnel.

Pour atteindre ces objectifs, l'organisation des RH du Groupe est fondée sur deux principes simples :

- assurer une présence forte de la fonction RH au plus près du terrain, auprès des managers et des collaborateurs, par le biais des responsables RH de proximité ;
- 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 grand métier de l'entreprise.

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 stratégie 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 concrétise à travers le système de management Groupe, le *Renault Management Way*, 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. Dans chaque Région, les Directions RH Régions 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 2.4). L'activité RH contribue fortement à ces résultats.

### 2.2.1 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 pour contribuer à la réussite du Groupe et à les accompagner.

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* et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs à un référentiel commun de savoir-être et de savoir-agir, le *Renault Way*.

#### 2.2.1.1 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.

Du 6 au 24 septembre 2010, une enquête a été menée auprès de l'ensemble des salariés du Groupe permettant de mesurer l'engagement, les conditions de réussite et une première évaluation de la mise en œuvre du *Renault Management Way*. Les résultats seront communiqués début 2011.

## 2.2.1.2 DÉVELOPPER LA QUALITÉ DU MANAGEMENT ♦

### FORMATIONS INTÉGRATION ET MANAGEMENT

En 2010, 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 spécifiques 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.

Renault déploie plusieurs types de dispositifs de formation dans l'ensemble du Groupe :

#### 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.

#### 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**

Le nouveau référentiel de management élaboré par le Comité exécutif en 2009, *Renault Management Way*, 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'éclaireur pour guider les collaborateurs vers le futur et le progrès.

Entre 2009 et 2010, le *Renault Management Workshop Program* a été déployé auprès de l'ensemble des niveaux CEG, à CEG-3 dans tout le groupe Renault, avec 2 500 managers formés. Ce déploiement se poursuivra en 2011 à un plus grand nombre de managers dans les niveaux inférieurs : il concernera environ 9 000 managers.

#### **La formation Keys for New Managers**

Depuis 2009, une formation a été mise en place pour tout collaborateur venant d'accéder pour la première fois au statut de manager (dans les six premiers mois de sa prise de fonction). 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, par un responsable RH et un contrôleur de gestion. 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.

Dans un contexte encore marqué par une forte contrainte budgétaire, les dispositifs de développement et de formation des équipes dirigeantes ont été centrés sur les priorités suivantes :

- mise en place de programmes de formation des futurs *leaders* de l'Alliance en commun avec Nissan :
  - *Alliance Engineering Exchange Program* : poursuite et renforcement d'un programme offrant à des jeunes ingénieurs et cadres à potentiels la possibilité de contribuer à un projet opérationnel de l'Alliance dans le cadre des plans de travail sur les synergies entre Renault et Nissan : 24 participants de Renault et 24 participants de Nissan en 2010,
  - *Alliance Leadership Development Program* : mise en place d'un programme destiné à donner à des dirigeants des deux entreprises une connaissance approfondie des enjeux et des objectifs de l'Alliance à travers des séminaires, des rencontres avec les dirigeants et la contribution à l'étude d'un projet stratégique,
  - préparation pour mise en œuvre en 2011 d'un programme de développement des hauts potentiels de Renault et de Nissan. Ce programme devrait réunir environ 50 participants de l'ensemble des Régions ;
- 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 ;
- renforcement de la diversité :
  - mise en place d'un programme permettant à des ingénieurs à fort potentiel issus des centres d'ingénierie à l'international de participer à un programme de type MBA en France tout en effectuant une mission de

6 mois dans l'entreprise, *au corporate*, ce qui leur donne la possibilité de développer leur réseau,

- participation de femmes nouvellement promues à des fonctions de direction à un programme spécifique de développement du *leadership* au féminin,
- mise en place pour 20 hauts potentiels d'un programme de formation au management d'équipes diverses (*Managing diverse teams for performance*). Ce programme s'est déroulé sur une période de 9 mois et a donné lieu à des séances de formation suivies de plans d'action individuels et de *benchmarking* avec d'autres entreprises ou organisations particulièrement engagées dans des programmes de développement de la diversité ;
- management de la valeur : en 2010, poursuite du déploiement du programme mis en place en 2009 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 ;
- formation des experts *leaders* : un séminaire de 5 jours a réuni en octobre 2010 les 20 experts *leaders* nouvellement nommés dans le cadre de la mise en place de la filière expertise. À cette occasion les experts *leaders* ont travaillé avec l'aide d'enseignants et de chercheurs sur leur mission et leur contribution au développement de l'innovation.

### 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.

## 2.2.1.3 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, une cohérence est demandée 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) : le constat de l'atteinte des objectifs et la façon dont les résultats ont été obtenus doivent être pris en compte dans les décisions collégiales préparatoires au plan de promotion.

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.

## RÉTRIBUTION

### Évolution des rémunérations

En 2010, face à un contexte économique encore difficile, Renault a décidé de verser des augmentations de salaire à l'ensemble des catégories de personnel, dans des budgets contraints.

S'agissant des cadres, Renault a mis en œuvre une politique privilégiant à la fois la solidarité et la différenciation. Solidarité, pour reconnaître l'engagement de tous les cadres de Renault au cours des derniers mois, par un dispositif identique pour l'ensemble de la population. Différenciation, pour reconnaître et valoriser les contributions individuelles.

S'agissant des ETAM et des APR, Renault s.a.s a versé une augmentation générale de salaire, complétée par un budget consacré aux mesures individuelles. 94 % des APR et 67 % des ETAM ont bénéficié de mesures individuelles (augmentations individuelles ou ancienneté).

Par ailleurs, Renault a prolongé le Contrat social de crise, fondé sur des principes de solidarité et d'équité, pour protéger les salariés des effets du chômage. Il offre la possibilité à chaque salarié de maintenir sa rémunération nette pendant les jours de chômage partiel.

À l'international, les politiques de rémunération ont également été ajustées pour tenir compte de la situation économique de chaque pays et des perspectives de développement de chacune des entités.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.3.

### Partie variable de la rémunération

La partie variable de la rémunération est un des éléments de la politique de rémunération du groupe Renault.

Elle est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est élevée ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte d'un objectif fédérateur au niveau du Groupe : en 2010, comme en 2009, c'est le *free cash flow* positif ;
- la rémunération variable s'appuie sur des objectifs collectifs d'entreprise ainsi que sur des objectifs collectifs d'équipe et/ou sur l'appréciation de la performance individuelle.



Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important. Les critères relatifs à ce dispositif sont fixés en début d'exercice ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres. Pour Renault s.a.s., ce dernier dispositif s'appuie sur l'appréciation de la performance individuelle par la ligne managériale. Il est construit à partir d'un budget défini au moment du plan de promotion.

### 2.2.1.4 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 l'année 2009 n'ont pas permis de verser d'intéressement aux résultats financiers. En revanche, les résultats des accords locaux d'intéressement aux performances des établissements ont été stables dans leur globalité sur l'exercice 2009. Au mois de janvier 2010, le Conseil d'administration a par ailleurs décidé du versement d'un supplément d'intéressement aux performances, pour les filiales adhérentes, d'un montant de 500 euros uniforme.

Enfin, deux avances sur l'intéressement aux résultats financiers de 2010 ont été versés au cours de l'année 2010, l'une d'un montant uniforme de 500 euros en avril, l'autre composée de 50 euros uniformes + 10 euros par tranche de 100 euros de salaire brut, en octobre.

Au cours des trois derniers exercices, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

EXERCICE	MONTANT CUMULÉ (en millions d'euros)
2008	186,8
2009	56,1
2010	78,53

#### ACTIONNARIAT ET ÉPARGNE SALARIALE

Renault dispose d'un plan d'épargne Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % (10 filiales adhérentes). 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 de trois FCPE investis 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 cinq fonds et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2010, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 8,6 millions d'euros (en augmentation de 93 % vs 2009), dont 83 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2010 est de 538,5 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

	COMPOSITION DU FCPE	NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31 DÉCEMBRE 2010	ACTIF (en millions d'euros)	PERFORMANCE 2010 (en %)
Fonds Actions Renault <sup>(1)(4)</sup>	Près de 100 % actions Renault	43 693	282,59	20,13
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	12 592	66,02	20,16
Fonds Renault Italia <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	151	0,78	20,15
Impact ISR Performance <sup>(4)</sup>	100 % actions européennes	5 843	29,96	7,24
Impact ISR Équilibre <sup>(4)</sup>	50 % actions diversifiées	12 426	127,75	4,76
	50 % obligations			
Impact ISR Rendement Solidaire <sup>(4)</sup> B (Création au 01/12/2009)	30 % actions diversifiées	492	0,66	2,68
	30 % obligations			
	30 % monétaires			
	10 % solidaires			
Expansor compartiment 3 <sup>(4)</sup>	95 % obligations diversifiées	10 288	79,98	1,14
Impact ISR Monétaire <sup>(4)(5)</sup>	100 % monétaire	4 218	17,94	0,29

(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.

(5) Fonds anciennement dénommé Fructi ISR Sécurité.

### 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 2010 cette démarche avec la consolidation de son déploiement en Iran.

Sur un périmètre de 94 593 personnes en 2010 (contre 89 780 en 2009), Renault a :

- atteint un taux de participation de 57 % (62 % en 2009) ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 2,5 mois (2,2 mois en 2009) ;
- généré des économies de 140 millions d'euros, soit 1 476 euros en moyenne par personne (128 millions d'euros, soit 1 427 euros en moyenne par personne en 2009) ;
- enregistré 4,04 ICP par personne sur l'année (4 ICP en 2009).

En 2011, Renault va poursuivre l'harmonisation de la démarche d'innovation participative dans toutes les Régions du monde où elle est déployée.

## 2.2.2 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 2010, 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.

### 2.2.2.1 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Le management des compétences est une démarche intégrée, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise.

Pour anticiper le développement accéléré des innovations technologiques et se maintenir à la pointe de son activité, Renault a renforcé le management des compétences fin 2010, par la mise en place d'une démarche de Gestion Dynamique des Compétences. Cette démarche vise à anticiper les besoins de ressources, en effectifs et en compétences, pour accompagner la stratégie du Groupe. Sur le plan collectif, cette démarche vise à mieux anticiper et accompagner à moyen et long terme l'évolution des métiers, des compétences et des emplois. À titre individuel, il s'agit de permettre à chaque collaborateur d'enrichir ses compétences tout au long de son parcours professionnel et de développer son employabilité. Cette démarche Groupe, se concrétisera par des accords locaux, comme en France par exemple avec la signature de l'accord GPEC par 4 organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO) le 4 février 2011.

### INTERNATIONALISATION ET ANTICIPATION

L'industrie automobile fait appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence mondiale et globale.

Les métiers et les compétences évoluent avec les changements technologiques, les innovations, l'environnement sociétal et économique, la réglementation, les marchés.

Le développement des compétences et des expertises stratégiques est identifié comme un facteur essentiel de la croissance internationale du groupe Renault et comme un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

Le programme compétences et expertises stratégiques (CES) a créé une dynamique durable pour anticiper les évolutions des métiers et leurs impacts sur les compétences. Il favorise une alliance forte entre la fonction RH et les managers opérationnels qui travaillent ensemble sur l'adaptation des compétences.

### COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ET PLANS D'ACTIONS ASSOCIÉS

Concrètement, 48 pilotes de compétences, au sein des directions métiers, 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 ou à acquérir pour accompagner le développement international de l'entreprise.

Les plans d'actions pour lever la criticité sont articulés autour de 4 leviers :

- la formation : pour construire la compétence en interne sur son poste de travail ;
- les parcours de carrière : pour construire la compétence en interne en dynamique par expérience ;
- le recrutement : pour construire la compétence avec l'externe et notamment le partenariat écoles ;

- le levier métier : pour construire la compétence par des actions de *benchmarking*, de standardisation, de déploiement de processus.

Tout en maintenant les acquis méthodologiques, le programme CES s'est doté depuis 2009 d'une structure de décision sur la criticité des compétences remontées par les pilotes de compétences :

- le Comité directeur du programme valide les plans d'actions attachés aux compétences les plus critiques classées en criticité forte (K0) et en assure un suivi opérationnel avec parrainage par un membre du Comité directeur. Le programme CES en assure la structuration et l'animation méthodologique ;
- en 2010, le Comité a ainsi fait le bilan des plans d'actions sur les compétences jugées critiques en 2009 (voir exemples ci-dessous) et décidé de la résolution de nouvelles compétences critiques pour 2011 :
  - développer la compétence électrotechnique : mobilités internes par reconversion grâce à une formation de reconversion (4 x 50 heures) et à des recrutements externes de spécialistes (acquisition rapide de compétences),
  - développer la compétence sûreté de fonctionnement des systèmes : levier métier sur une évolution de l'organisation pour mutualiser les ressources,
  - développer la compétence commercialisation du véhicule électrique dans le réseau : recrutement sur le marketing des services et études de *benchmarking* sur les fonctions amont.

### EXPERTISES STRATÉGIQUES ET PLANS D'ACTIONS ASSOCIÉS

La filière expertise a été mise en place début 2010 et s'inspire largement de ce qui a été fait chez Nissan, partenaire stratégique de Renault.

L'objectif est de faire des expertises de Renault un avantage compétitif pérenne pour l'entreprise, en mettant le savoir et le savoir-faire de l'entreprise au service de la satisfaction des clients, de la performance de l'entreprise et de l'atteinte des résultats qu'elle vise.

Sont retenus les domaines d'expertises qui sont stratégiques pour Renault : ces domaines ne se limitent pas à l'expertise technique et à l'ingénierie du produit automobile, comme par exemple le contrôle électronique des systèmes ou la performance CO<sub>2</sub>, mais concernent également des domaines comme la logistique, la macro-économie, la régulation sociale, etc.

Le programme CES est en charge de cette filière expertise : il en a assuré le démarrage, en assure le suivi, a défini les processus RH de management de cette filière et est le garant de leur bonne application pour Renault : cela concerne la nomination, la gestion de carrière, la formation.

La filière expertise est structurée en 4 niveaux : expert *fellow*, expert *leader*, expert et référent.

À ce jour sont en place :

- un expert *fellow*, nommé par le Président de Renault le 1er janvier 2010, membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité et est garant de la liste des domaines d'expertises stratégiques ;

- 20 experts *leaders* nommés en 2010, chacun rattaché à un Directeur métier (Vice-président) et géré au niveau de l'entreprise (nomination par le Comité général des carrières). En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'expert *leader* a pour missions :

- de créer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et de référents et en construisant un réseau externe (autres constructeurs, équipementiers et fournisseurs, autres industries, sociétés de recherche et de développement, universités et grandes écoles, organismes publics),
- de mettre à la disposition des opérationnels de l'entreprise ce savoir et ce savoir-faire ; par exemple dans le cas d'une innovation utilisée dans un projet en développement, selon le degré d'innovation introduit, c'est l'expert *leader* qui est décisionnel sur le franchissement des jalons ;
- les experts et référents sont gérés par les directions métiers (60 experts déjà nommés). L'expert est rattaché au niveau chef de service et a en charge un sous-domaine d'expertise ; le référent est rattaché au niveau chef d'UET et a en charge une spécialité métier.

Le programme CES anime avec l'expert *fellow* la communauté des experts *leaders* afin de faire partager les meilleures pratiques sur les différents domaines d'expertises stratégiques.

Spécifiquement, le programme CES a organisé en 2010 pour les experts *leaders* :

- une convention de l'expertise, fin juin, en présence du Directeur des opérations de Renault, permettant de communiquer sur les premières contributions de l'expertise ;
- un séminaire de formation en octobre, afin de faire réfléchir les experts *leaders* sur leur contribution à l'innovation et au développement international de Renault. Un *benchmarking* avec la société TetraPak a été réalisé à cette occasion.

### 2.2.2.2 CONDUIRE UNE POLITIQUE D'EMPLOI ◆

#### EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT

Au 31 décembre 2010, 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 2010

	2010	2009	2008	% VAR. 2010/2009
Automobile	119 816	118 477	125 992	+1,1
Financement des ventes	2 799	2 945	3 076	-5,0
<b>TOTAL</b>	<b>122 615</b>	<b>121 422</b>	<b>129 068</b>	<b>+1,0</b>

Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de +24 personnes en 2010. Elles concernent :

- des sociétés nouvellement consolidées : +636 personnes ;
- la sortie du périmètre de consolidation : Renault F1 Team, RRG NSN, Renault Venezuela, RRG Zragoza, Mahindra Renault : -612 personnes.

À périmètre constant par rapport à 2009, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2010 à 122 591.

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR PROFIL AU 31 DÉCEMBRE 2010**

	EFFECTIFS	% POIDS RELATIF DANS LE GROUPE	% PART DE COLS BLEUS	% PART DE FEMMES
France	54 263	44,3	39,0	16,1
Europe (hors France)	20 168	16,4	49,6	18,6
Euromed	26 184	21,4	65,5	23,9
Eurasie	3 735	3,0	66,2	24,8
Asie-Afrique	7 316	6,0	44,3	8,8
Amériques	10 949	8,9	61,1	8,9
<b>TOTAL</b>	<b>122 615</b>	<b>100</b>	<b>49,5</b>	<b>17,3</b>

Pour l'année 2010, le *turn-over* du Groupe s'élève à 6,8 %.

Il se calcule ainsi (sur l'effectif en contrat à durée indéterminée) : (total des entrées 2010 + total des sorties 2010) / (2 x effectif moyen 2010).

Au total, les effectifs du Groupe augmentent de près de 1 200 personnes en 2010.

Pour répondre au fort dynamisme des marchés à l'international, l'entreprise a mobilisé les forces nécessaires, en particulier dans les Régions qui ont connu les plus fortes progressions des ventes en 2010.

En Amérique, les usines du Brésil et de Colombie ont mis en place des équipes supplémentaires pour répondre à la demande commerciale très forte au Brésil. En Argentine, la modernisation de l'usine de Santa Isabel à Cordoba et l'évolution de la demande commerciale ont conduit à un renforcement des effectifs tout au long de l'année. Au total, la Région Amériques a vu ses effectifs croître de 1 300 personnes en 2010.

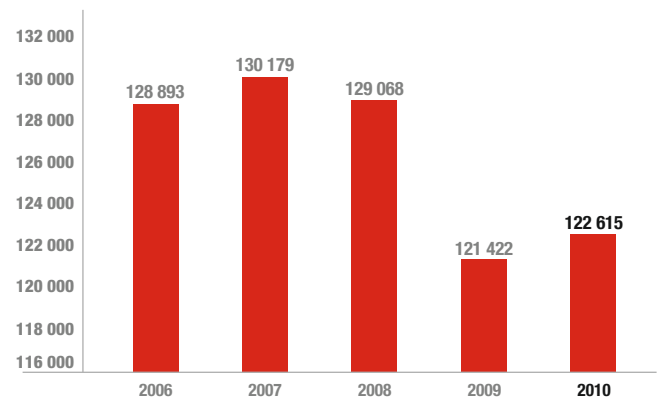
Dans la Région Eurasie, l'extension de l'usine Avtoframos en Russie est arrivée à son terme en 2010 et s'est accompagnée d'une augmentation des effectifs de 1 200 personnes environ.

Simultanément, au Maroc, sur le site de Tanger, le groupe Renault a initié, avec près de 500 personnes, la mise en place et la formation du personnel de la future usine dont la production doit démarrer en 2012.

En Europe, sur un marché en régression en 2010, le Groupe voit ses effectifs se réduire de 2,3 % (hors impact de la « cession » de Renault F1 Team) principalement du fait des départs naturels.

La part des femmes dans les effectifs du Groupe est globalement stable en 2010. On remarque une progression de plus de 3% dans la Région Asie-Afrique, alors qu'elle se réduit sensiblement en Eurasie (-6 points) essentiellement du fait d'une forte progression de la part des cols bleus dans la Région (+10 points).

La part des cols bleus dans le Groupe diminue d'un point en 2010.

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE RENAULT**

**PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ**

En 2010, les marchés en Europe n'ayant pas repris leur niveau d'avant la crise économique, Renault maintient une politique d'emploi adaptée à ses activités de production 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 en Europe s'est articulé autour :

- de recrutements limités aux besoins en compétences techniques et managériales en lien avec sa stratégie produit, notamment pour le véhicule électrique ;
- de l'intensification de l'accueil de jeunes en formation dans le cadre de dispositifs d'alternance dès le mois de septembre 2010, dans le cadre d'une convention nationale de revitalisation des bassins d'emploi en France (cf. ci-dessous) ;
- de l'équilibrage des ressources entre les sites de production en France par la mise en œuvre pilotée de détachements de personnel des usines moins chargées vers les usines du Groupe faisant face à une activité soutenue (plus de 700 personnes détachées chaque mois en moyenne) ;
- de la poursuite du recours au chômage partiel en France pour adapter l'activité à la demande avec la mise en œuvre du Contrat Social de Crise, initié en 2009 et renouvelé pour 2010, permettant d'assurer le maintien de la rémunération des salariés concernés sur les sites de production malgré le chômage ;

- d'une convention nationale de revitalisation des bassins d'emploi en France, en partenariat avec les régions, signée le 4 mars 2010 entre Renault et le Ministère du Travail suite à la mise en œuvre du Plan Renault Volontariat (PRV), dispositif qui a été développé pour accompagner les collaborateurs souhaitant quitter l'entreprise entre octobre 2008 et avril 2009 ;
- de la poursuite du Pacte pour l'emploi chez Renault España 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.

### Revitalisation des bassins d'emplois en France

Le Plan Renault Volontariat (PRV), mis en œuvre en 2008 et 2009, a permis à 4 457 collaborateurs du groupe Renault en France qui le souhaitent de faire valoir auprès de l'entreprise leur projet personnel.

Le code du Travail français, au titre des articles L.1233-84 à L.1233-90, prévoit que toute entreprise procédant à une réorganisation d'ampleur, telle qu'un plan de départ volontaire, soit assujettie à une obligation de revitalisation. Il s'agit pour l'entreprise de contribuer à la création d'activité et au développement de l'emploi dans les zones impactées par la réorganisation. Le montant de la contribution de l'entreprise ne peut être inférieur à deux fois la valeur mensuelle du salaire minimum de croissance par emploi supprimé. L'obligation de revitalisation est mise en œuvre dans le cadre d'une convention de revitalisation signée entre l'entreprise et le représentant de l'Etat. Le suivi et l'évaluation sont assurés par un comité présidé par le Préfet.

Pour mener à bien cette obligation, Renault a souhaité signer dans un premier temps une convention nationale cadre avec la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), puis la décliner dans les différents bassins d'emploi concernés à travers la signature de conventions locales.

La signature d'une convention nationale engage l'ensemble de l'entreprise : elle donne un cadre général et permet de garantir la cohérence et l'efficacité des actions déterminées dans le cadre des conventions locales. La convention nationale Renault a défini les éléments suivants :

- la durée de la convention ;
- les engagements financiers de l'entreprise ;
- la détermination des bassins d'emplois concernés ;
- le nombre de créations d'emplois visé par bassin ;
- les actions engagées dans la revitalisation, ainsi que les échéances et les budgets prévisionnels qui leur sont alloués ;
- les modalités de suivi et d'évaluation des mesures mises en œuvre.

Chacune des conventions locales décline pour un bassin d'emploi donné les objectifs visés par la convention nationale en termes d'objectifs chiffrés (investissements et créations d'emploi), d'actions concrètes à engager et de modalités de suivi. La convention cadre prévoit la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation sur neuf bassins d'emplois différents.

Sur les trois ans que dureront les conventions, plus de 15 millions d'euros seront investis et 3 729 emplois seront créés ou consolidés dans les neuf bassins d'emplois concernés (l'écart

entre la création du nombre d'emploi et le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise dans le cadre du PRV correspondant aux collaborateurs ayant choisi de faire valoir leur droit à la retraite).

L'opportunité de la convention de revitalisation permet à l'entreprise de poursuivre ou d'initier des projets industriels et sociaux, structurants tant pour la filière automobile française que pour les territoires concernés. Dans un contexte de crise du secteur automobile, Renault souhaite concentrer son action autour de trois axes principaux. Ces trois axes s'articulent autour de préoccupations stratégiques pour les territoires afin de préparer l'avenir :

- **Nouvelles activités industrielles** : Renault développe et participe au développement de nouvelles activités sur les territoires et participe au maintien de leur compétitivité.  
Au titre de la convention cadre, 395 créations d'emplois pourront être mises en œuvre dans le cadre des nouveaux projets industriels de Renault ;
- **Capital compétences / Attractivité et compétitivité du bassin d'emplois** : Renault a conscience de disposer de compétences susceptibles d'intéresser les entreprises sur les territoires où elle est implantée. Renault met à disposition à titre gratuit certaines de ses compétences auprès de ces entreprises. Renault entend également utiliser ses ressources et compétences internes au profit de la formation des entreprises des bassins d'emplois concernés.  
Au titre de la convention cadre, Renault s'engage à mettre en œuvre 2 745 jours de « Capital compétences » ;
- **Insertion, politique jeunes et diversité** : la convention de revitalisation cadre valorise l'engagement de Renault à poursuivre sa politique en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes (jeunes en insertion, contrats de professionnalisation, apprentissage, École de la 2<sup>ème</sup> chance). En effet, en dépit du contexte économique qui rend difficile l'embauche par Renault des jeunes engagés dans ces dispositifs, Renault et ses partenaires y sont fortement attachés. Convaincu de leur utilité sociale, Renault s'engage à les maintenir dans une volumétrie définie pour les années couvrant la mise en œuvre des conventions locales.  
Au titre de la convention cadre, Renault s'engage à prendre en charge 2 679 personnes au titre de ce dispositif.

Au-delà de la mise en œuvre de ces trois actions, Renault soutiendra financièrement des actions et initiatives créatrices d'emplois dans les différents bassins, à travers la mise en place de « fonds locaux de revitalisation ». La mise en œuvre des conventions ainsi que les montants attribués aux fonds représentent plus de 9,2 millions d'euros.

### Dispositif d'accompagnement du chômage partiel en France pour 2011

Les risques de sous-activité demeurant, le recours au chômage partiel reste envisageable sur 2011. L'accord Contrat Social de Crise du 17 décembre 2009, applicable pour toute l'année 2010 étant arrivé à échéance le 31 décembre 2010, la négociation d'un nouvel outil conventionnel d'accompagnement de l'indemnisation du chômage partiel était donc nécessaire.

Un nouvel accord d'indemnisation du chômage partiel a été signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGE, CFTC, CGT et FO) pour la période du 1<sup>er</sup> semestre 2011. Il reconduit à titre transitoire le niveau d'indemnisation institué par le Contrat Social de Crise dès 2009, à savoir une indemnisation à 100 % du salaire net.

L'ensemble des organisations syndicales seront réunies d'ici le 30 juin 2011 afin d'aménager cet accord à durée déterminée sur le second semestre 2011 et/ou de négocier un dispositif ayant vocation à se pérenniser au sein de l'entreprise.

## ACCOMPAGNER LA CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

En 2010, les mouvements d'effectifs à l'international ont été plus dynamiques qu'en 2009, quand la crise économique mondiale avait significativement réduit le *turn-over*.

Les Régions Amériques et Eurasie notamment ont procédé à des recrutements importants pour augmenter leurs ressources face à une demande commerciale en forte augmentation (plus de 2 000 recrutements dans chaque Région). Il convient de noter que dans le même temps le nombre de départs en Russie retrouvait son niveau traditionnellement élevé d'avant la crise (plus de 1 000 départs sur l'année).

Au sein de la Région Euromed, les recrutements se sont concentrés sur le Maroc pour accompagner le projet Tanger, alors qu'ils ralentissaient significativement en Roumanie, où l'usine Dacia avait déjà atteint fin 2009, ses capacités maximales.

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 (36,5 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et 39 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 1 700 offres de stages ont été publiées en 2010 générant près de 8 000 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 de recrutement).

Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages RH de chaque pays afin de consulter les offres d'emploi locales.

## 2.2.2.3 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 2010, la Direction des ressources humaines a engagé un travail de clarification sur les parcours professionnels. La concrétisation de ces travaux a été diffusée en septembre 2010 sur le site intranet du Groupe (Parcours professionnels chez Renault). Cette communication donne à tous les collaborateurs, au travers de quelques illustrations de parcours dans des métiers du Groupe, le cadre général de ce que Renault souhaite mettre en valeur pour que chacune et chacun puisse construire, avec l'aide du management de la fonction RH, un parcours de carrière réussi. En parallèle, les grands métiers de Renault vont enrichir le descriptif détaillé des parcours dans leur périmètre.

Cette clarification donne également un cadre à la politique de mobilité interne qui a été précisée en janvier 2009 afin de raccourcir des 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](mailto: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.

### 2.2.2.4 ACCOMPAGNER PAR LA FORMATION

La formation professionnelle est un levier clé de la gestion dynamique 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.

#### 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.

En 2010, les formations management ont été centrées sur l'appropriation du nouveau référentiel de management du groupe Renault, le *Renault Management Way*, au travers du *Renault Management Workshop Program*.

À fin 2010, 2 500 managers ont été formés et 9 000 managers seront formés sur 2011.

Le *e-learning*, formation à distance, est désormais une pratique répandue avec 131 172 heures réalisées sur l'année 2010. 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.

#### UNE FORMATION EFFICIENTE

Le plan de formation 2010 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 83 % ;
- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 148,5 millions d'euros, soit 4,3 % de la masse salariale ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par salarié est de 32 heures, soit 4 millions d'heures de formation dispensées dans le Groupe ;
- 57 % des heures de formation sont dispensées par des formateurs internes, principalement sur des formations métiers.

La ventilation des heures de formation du Groupe se répartit de la manière suivante :

	2010	PART RELATIVE
Métiers	2 869 361	72 %
Développement personnel	753 131	19 %
Management	346 173	9 %

### 2.2.2.5 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.

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.

L'année 2010, au travers du projet *HR Master Data*, a permis de compléter et valider ce référentiel Groupe et d'entreprendre son déploiement sur les pays non encore incorporés dans la BPU.

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 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.

2010 est pour les sociétés roumaines du Groupe (15 000 personnes) l'année de la mise en œuvre du projet de réintégration de la gestion des temps et de la paie permettant ainsi de simplifier le parc applicatif et de standardiser l'organisation métiers et les processus, ce projet étant opérationnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Pour le Maroc, le choix de la solution SIRH la mieux adaptée aux contraintes locales, et permettant une meilleure efficacité des processus métier a été arrêté (solution HRAccess). Le SIRH qui à terme gèrera l'ensemble des sociétés du Groupe au Maroc, sera implanté pour Renault Tanger Exploitation (RTE) au deuxième semestre 2011.

#### 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 des meilleures pratiques entre les deux sociétés (cf. chapitre 1.3.3.3).

#### 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.



## 2.2.3 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.

### 2.2.3.1 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 3.1.3.2).

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 créé en 2009 une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise pour faire la promotion des initiatives prises dans ce domaine (cf. chapitre 2.1).

### 2.2.3.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Pour tout ce qui concerne la diversité, se référer au chapitre 2.1.1 de la RSE.

### 2.2.3.3 FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

Renault a la volonté de créer, à tous les niveaux, les conditions d'un dialogue clair et sincère avec les salariés et leurs représentants. 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, et réactualisée en avril 2010. 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).

Une commission de suivi de l'accord du 26 avril 2007 s'est réunie le 28 janvier 2010 pour procéder à un examen du fonctionnement du CGR et apporter quelques améliorations dans son application.

En 2010, 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 huit 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 (partenariat, créations de filiales à l'étranger, évolutions d'organisation, politique et accords RH, etc.). En 2010, il s'est réuni 10 fois, son bureau sept fois, sa commission économique huit fois et sa commission centrale de formation trois fois.

Des réunions communes ont associé le Comité restreint et le Bureau du CCE quatre fois sur les résultats annuels et trimestriels du Groupe, la restitution des résultats de l'enquête sur la diversité menée dans le Groupe par le cabinet français Vigéo et pour une visite du Mondial de l'automobile 2010.

Par ailleurs, l'année 2010 a été marquée par la volonté de renforcer la qualité du dialogue social, concrétisée par la signature, puis la mise en œuvre du protocole d'accord pour « un nouveau dialogue social ». Cet accord de méthode, signé par la Direction et 4 organisations syndicales, a pour objectif d'organiser et de planifier le dialogue social sur les années 2010 et 2011 sur le périmètre de Renault s.a.s.

Il définit les thématiques à aborder, suivant un agenda clair et précis. Il structure les échanges en plusieurs étapes (réunions d'information, groupes

de réflexion paritaires, réunions de négociation) et prévoit des ressources supplémentaires mises à disposition des organisations syndicales (temps, moyens matériels).

Cet accord a ainsi permis en 2010 d'organiser les discussions engagées par la Direction avec les organisations syndicales suivant 4 thématiques :

- « Qualité de vie au travail » : stress/risques psycho-sociaux, conditions de travail, télétravail, idées concrètes de progrès (ICP), prévoyance/perco/mutuelle, intéressement Groupe ;
- « Egalité des chances et diversité » : équilibre vie professionnelle/vie personnelle, insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées, gestion des seniors, diversité ;
- « Employabilité » : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), formation, expertise, structure de rémunération des ETAM ;
- « Adaptation de l'organisation à l'environnement » : conditions de compétitivité (capacité du dispositif industriel pour faire face à la concurrence), accords de flexibilité, contrat social de crise.

Ces discussions, qui se poursuivront en 2011, ont pris la forme de réunions d'information, de groupes de réflexions paritaires et parfois de négociations.

Dans le cadre de ce dialogue social renouvelé, huit accords collectifs ont ainsi été signés au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur :

- la mise en œuvre d'un nouveau dialogue social (protocole d'accord le 8/03/2010) ;
- la prévention du stress (accord de méthode le 12/03/2010) ;
- les modalités de mise en œuvre pour l'année 2010 de l'accord d'intéressement (avenant à l'accord du 18 décembre 2007, le 9/04/2010) ;
- les dispositions en faveur des personnes handicapées pour les années 2010 à 2012 (accord le 19/04/2010) ;
- les modalités de mise en œuvre du télétravail à domicile sur 1 jour (avenant à l'accord du 22 janvier 2007, le 22/06/2010) ;
- les prêts en faveur de l'accession à la propriété (avenant à l'accord couverture sociale du 5 juillet 1991, le 29/07/2010) ;
- la promotion de l'initiative et de la créativité des salariés pour les années 2011 à 2013 (accord le 8/12/2010) ;
- l'intéressement pour les années 2011 à 2013 (accord du 6/12/2010).

Une information et des échanges ont également été organisés avec les organisations syndicales sur d'autres sujets d'actualité, notamment : les résultats annuels et semestriels du Groupe, la situation des fournisseurs de Renault ou la Clio IV.

Cet accord a également guidé la forme du dialogue social engagé par la Direction avec les partenaires sociaux afin de construire le volet social du futur plan stratégique de l'entreprise. Le 4 février 2011, la Direction et les organisations syndicales ont ainsi signé un accord mettant en place les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour Renault s.a.s. et ses filiales industrielles françaises, alors que l'entreprise s'apprête à mettre en place son nouveau plan (mi-février 2011).

### 2.2.3.4 ASSURER L'INFORMATION INTERNE

Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, de ses métiers et sur sa stratégie. Alliance Renault-Nissan, véhicule électrique, produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique RH, autant de sujets passés au crible de la communication interne. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un réseau de communicants, qui travaillent au cœur des métiers et des sites.

Le Groupe s'appuie tout d'abord sur un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en six versions locales : France, Corée du Sud, Espagne, Roumanie, Russie et Turquie. L'objectif ? Faire en sorte que chaque salarié soit à la fois informé sur l'actualité du Groupe et sur celle de son site grâce un seul et même magazine.

Deuxième pilier de la communication interne, le portail intranet bilingue français/anglais. Environ 80 000 collaborateurs dans le monde sont connectés à ce portail. Sur la page d'accueil, les informations sont mises à jour quotidiennement : dépêches annonçant les grandes orientations stratégiques, blogs sur des thématiques ou des événements, forum avec réponses d'experts sur le véhicule électrique, etc. Depuis 2009, toute l'actualité de l'entreprise est commentable, permettant aux collaborateurs de partager leurs perceptions et de poser des questions. Les salariés peuvent également suivre chaque événement stratégique (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions réponses (*open forum*) avec les grands patrons sont organisés régulièrement.

Enfin, Carlos Ghosn et le Comité de direction informent tous les mois en avant-première les managers des projets stratégiques du Groupe en cours au travers de conférences virtuelles (e-conférences). Des supports pédagogiques sont également diffusés régulièrement à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes l'actualité du mois et un planning des événements à venir.

### 2.2.3.5 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ ◆

La politique de prévention de la santé et de la sécurité découle de la « Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault » et de la « Charte de l'alliance Renault-Nissan ». 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, conditions et environnement 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 (cf. « document unique ») et la prévention des risques (cf. les « 9 principes généraux de prévention ») ;
- l'engagement de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- l'implication des partenaires sociaux ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, notamment dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer le déploiement de la politique santé, sécurité et 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 santé, sécurité et conditions de travail (SMSSCT) est attribué pour une période renouvelable de trois ans ; il peut être retiré en cas d'anomalie importante.

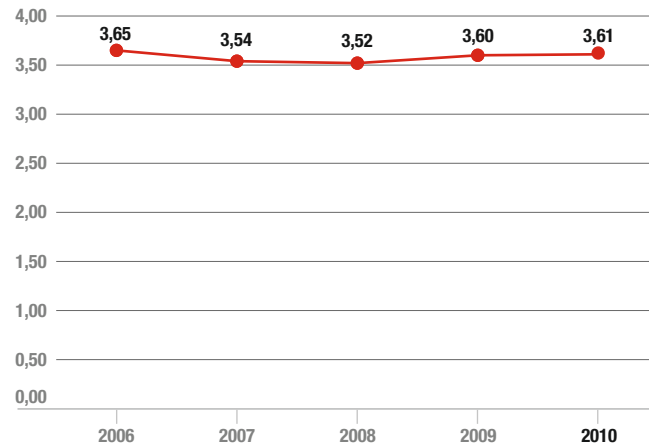
Depuis le lancement de sa démarche en 2000, Renault a lancé des audits dans les sites industriels, tertiaires, ingénieries et commerciaux du Groupe :

- les sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui tous labellisés SMSSCT (avec une majorité d'entre eux déjà renouvelés) à l'exception des nouvelles implantations et des établissements récemment rachetés par Renault pour lesquels des plans d'action sont d'ores et déjà engagés en vue de leur labellisation ;
- 92 % des sites commerciaux en France sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2005.

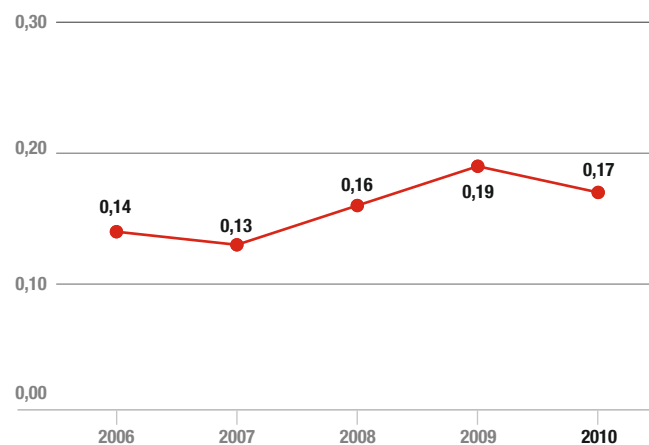
En 2011, Renault prévoit de :

- renforcer les volets environnements de travail et bien-être au travail de sa politique internationale de conditions de travail ;
- poursuivre le renouvellement des labellisations et accompagner les nouveaux établissements vers la labellisation ;
- mettre en place et professionnaliser des experts en santé, sécurité et conditions de travail et accompagner le déploiement de la politique santé et sécurité par les managers dans ses nouveaux sites ;
- réduire continûment le nombre des accidents et des maladies professionnelles, notamment en amenant les établissements ayant nouvellement intégré le Groupe au niveau des autres ;
- 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.) ;
- poursuivre le renforcement des 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 F2-GROUPE RENAULT (par million d'heures travaillées)**



**NOMBRE DE JOURNÉES PERDUES POUR ACCIDENT DE TRAVAIL : ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ (par millier d'heures travaillées)**



Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur 97,6 % 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 2010, le taux de fréquence F1 des accidents du travail est de 7,23 accidents pour un million d'heures travaillées.

En 2010, le nombre d'accidents déclarés, y compris avec arrêt, a légèrement augmenté tandis que le nombre de journées perdues a légèrement diminué.

## 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 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), et la diminution des postes « rouges » (poste avec contraintes ergonomiques) selon la fiche simplifiée « sécurité ergonomie ».

Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes sur l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Depuis 2009, de nouveaux outils permettent 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 permet aux managers et aux médecins de reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

Afin de limiter et de prévenir les maladies professionnelles, une démarche permet, dès l'évocation de douleur de la part du salarié, de lancer une analyse du poste pour une meilleure adéquation et de prévenir l'apparition d'une pathologie.

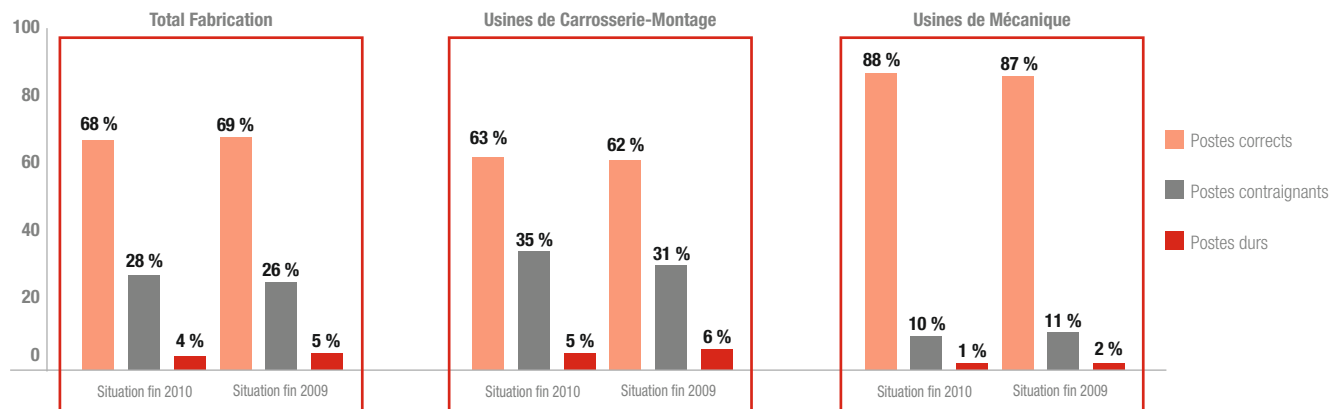
Pour étendre la démarche d'amélioration des conditions de travail et de l'ergonomie aux autres activités du Groupe, un guide de préconisations ergonomiques a été créé pour le réseau commercial. Ce guide reprend un ensemble de bonnes pratiques spécifiques au métier de l'après-vente.

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.

### COTATION DES POSTES DE TRAVAIL EN FABRICATION



En 2011, 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 de prévention santé et sécurité 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 2010, 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) ;

- renforcé 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 ;
- travaillé à l'optimisation de la traçabilité des expositions professionnelles.

Toutes ces actions et dispositifs seront reconduits en 2011.

### 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 ». Une « fiche stress » a été déployée sur l'ensemble des établissements français.

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.

Au plan individuel, 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 2010 88 115 tests dans le cadre des visites médicales.

Au plan collectif, les spécialistes en prévention mettent en œuvre des démarches de détection de l'hyperstress ainsi que des plans de prévention (*corporate* et établissements).

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 avait lancé, 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. En 2010, l'enquête Stimulus a été étendue à l'ensemble des établissements français de plus de 500 personnes.

Sur ces bases des plans d'action *corporate*, établissements et métiers ont été engagés en 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 conduites 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 12 mars 2010, Renault a signé un accord de méthode sur la prévention du stress professionnel avec les organisations syndicales pour étendre l'évaluation du stress et de ses facteurs à l'ensemble des établissements industriels de Renault en France.

Cette campagne d'évaluation sera achevée début 2011 et donnera lieu à la mise en place d'actions de prévention ciblée sur les différents sites ayant participé à l'enquête.

En ce début d'année 2011, un accord de contenu sur la prévention du stress professionnel sera discuté avec les organisations syndicales.

Sur cette même période Renault va engager un travail d'approche de cette prévention pour les autres établissements étrangers du Groupe afin de répondre à sa politique sociale et conditions de travail monde tenant compte des spécificités culturelles de chaque pays et de leur réglementation particulière.

### LE HANDICAP

À travers la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe signée en 2004, Renault réaffirme son engagement en faveur de l'égalité des chances dans les relations de travail. Cette politique d'égalité des chances contribue notamment à faciliter l'intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise.

En 2010, Renault a poursuivi ses actions en faveur du handicap :

- signature du 5<sup>e</sup> accord Renault s.a.s. en faveur des personnes handicapées le 19 avril 2010 par l'ensemble des organisations syndicales.

Cet accord témoigne de la volonté de Renault s.a.s. de poursuivre sa politique d'insertion, de maintien dans l'emploi et d'accompagnement des personnes handicapées, initiée il y a 15 ans. À fin 2010, Renault s.a.s. comptait 2 639 salariés handicapés, soit un taux d'emploi global égal à 7,65 % ;

- signature du 2<sup>e</sup> accord handicap chez Renault Retail Group le 21 mai 2010.

Insertion professionnelle de personnes handicapées : Renault s.a.s. s'engage notamment à mener des actions spécifiques pour intégrer de jeunes personnes handicapées en alternance dans l'entreprise. L'entreprise contribue ainsi au traitement de la problématique française des personnes handicapées qui ne peuvent accéder à l'emploi faute d'une formation-qualification correspondant à leur handicap.

Renault Do Brasil, et RECSA Espagne ont en 2010 poursuivi leur partenariat avec des structures spécialisées en accueillant dans leurs équipes des étudiants handicapés ;

- soutien du maintien dans l'emploi par l'aménagement des postes de travail. À titre d'exemple, Renault s.a.s a expérimenté sur ses 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 entendant. Ce service sera mis à disposition des salariés au premier trimestre 2011 ;
- amélioration des conditions de travail des personnes handicapées (Organisation de structures d'écoute, généralisation des réunions avec des salariés handicapés visant à échanger et partager des difficultés rencontrées, mise en place d'actions correctives, formation, etc.) ;
- déploiement d'actions de communication et de sensibilisation du handicap vis-à-vis du personnel du Groupe (campagnes de communication interne, organisations de forums sur le handicap à l'occasion de la journée internationale du handicap, formation au handicap, etc.) ;
- mise à disposition sur le site Renault.com du rapport annuel, accessible aux non voyants ;
- création d'un réseau social handi@renault, visant à fédérer un réseau de personnes handicapées ou de toute personne souhaitant contribuer à faire évoluer sa représentation du handicap (partage d'expériences, capitalisation de bonnes pratiques, règles de vie et de travail, etc.). Ce réseau sera lancé en 2011.

## LE TÉLÉTRAVAIL

Le 22 janvier 2007, Renault a négocié un Accord relatif au télétravail afin de permettre aux salariés, qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en alternance au domicile de 2 à 4 jours par semaine.

Cette forme d'organisation du travail fournit une réponse concernant l'équilibre vie privée / vie professionnelle, réduit les temps de trajet et l'exposition aux risques s'y rapportant.

Les télétravailleurs bénéficient :

- d'une prise en compte par l'entreprise de leur ligne ADSL et d'une prime forfaitaire à l'entrée dans le dispositif ;
- d'une dotation en matériel informatique et en mobilier spécifique ;
- d'un diagnostic sécurité de leur lieu de télétravail.

À mi-2010, 515 personnes se sont engagées dans la démarche :

- 50 % Hommes / 50 % Femmes ;
- 48 % Cadres / 52 % Employés et de Techniciens ;
- 73 % : 2 jours au domicile / 21 % : 3 jours au domicile / 6 % : 4 jours au domicile.

Unaniment, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif est très satisfaisant du point de vue de leurs conditions de travail et est facteur de motivation, de performance et d'efficacité.

Fort de cette première expérience, un avenant à l'Accord de 2007 a été négocié afin de permettre le télétravail avec une alternance d'un jour au domicile par semaine.

## 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, le Groupe a déployé en 2010 :

- des formations pratiques relatives à la prévention des risques routiers auprès des collaborateurs ;
- à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (voiture tonneau, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, etc.) ;
- des formations de collaborateurs par simulateur de conduite.

Par ailleurs, des opérations de sensibilisation à la prévention du risque routier sont organisées chaque année au sein des établissements.

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 2.1.4 de la RSE).

Pour l'année 2010, le groupe Renault a enregistré 2,7 accidents de trajet avec arrêt pour 1 000 salariés. La ventilation de ces accidents se répartit ainsi :

ANNÉE 2010	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	30 %	26 %	38 %	7 %
Nombre de jours d'arrêt	30 %	41 %	27 %	1 %

Le nombre des accidents de mission avec arrêt est, comme chaque année, particulièrement faible.

Renault a également lancé un site interne de co-voiturage accessible à tous les collaborateurs des établissements français. À fin décembre, près de 3 213 trajets étaient enregistrés. Il est envisagé de déployer cette application à l'international.

## 2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

### 2.3.1 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 » et les négociations internationales sur les changements climatiques 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 des 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 afin de visualiser les progrès d'une voiture à l'autre.

Le management environnemental a aussi permis cette année de faire un premier bilan de l'empreinte carbone de l'activité du groupe Renault et ses filiales suivant la méthodologie du *Green House Gas Protocol*.

#### Tanger (Maroc) : une usine zéro carbone et zéro liquide industriel

Grâce au partenariat entre le Royaume du Maroc, Renault et Veolia Environnement, la future usine de Renault à Tanger sera exemplaire en matière d'environnement. Ses impacts sur l'environnement seront réduits à des niveaux jamais atteints pour une usine de carrosserie montage :

- les émissions de CO<sub>2</sub> seront réduites de 98 % <sup>(1)</sup> soit environ 135 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées par an. Les quelques tonnes restantes seront compensées soit par l'achat de crédit carbone, soit par la production d'énergie renouvelable *in situ* ;
- aucun rejet d'eaux usées d'origine industrielle ne sera émis dans le milieu naturel et le prélèvement des ressources en eau pour les processus industriels sera réduit de 70 %.

Ces résultats seront obtenus grâce à des innovations dans les processus de fabrication, à l'utilisation d'énergies renouvelables ainsi qu'à une gestion optimisée du cycle de l'eau.

(1) par rapport à une usine équivalente de production de véhicules.

# 2

## MOBILITÉ DURABLE PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

La synergie de l'alliance Renault-Nissan, en mutualisant les programmes R&D, permet aux deux entreprises d'avoir une très forte ambition.

Renault dispose d'un large éventail de technologies (véhicule électrique, hybridation, piles à combustible) mais aussi de tout le potentiel des carburants alternatifs (gaz de pétrole liquéfié (GPL), gaz naturel comprimé (GNC), biocarburants). Le déploiement de ces solutions se réalise dans la

gamme en répondant aux demandes des marchés et en tenant compte des ressources locales.

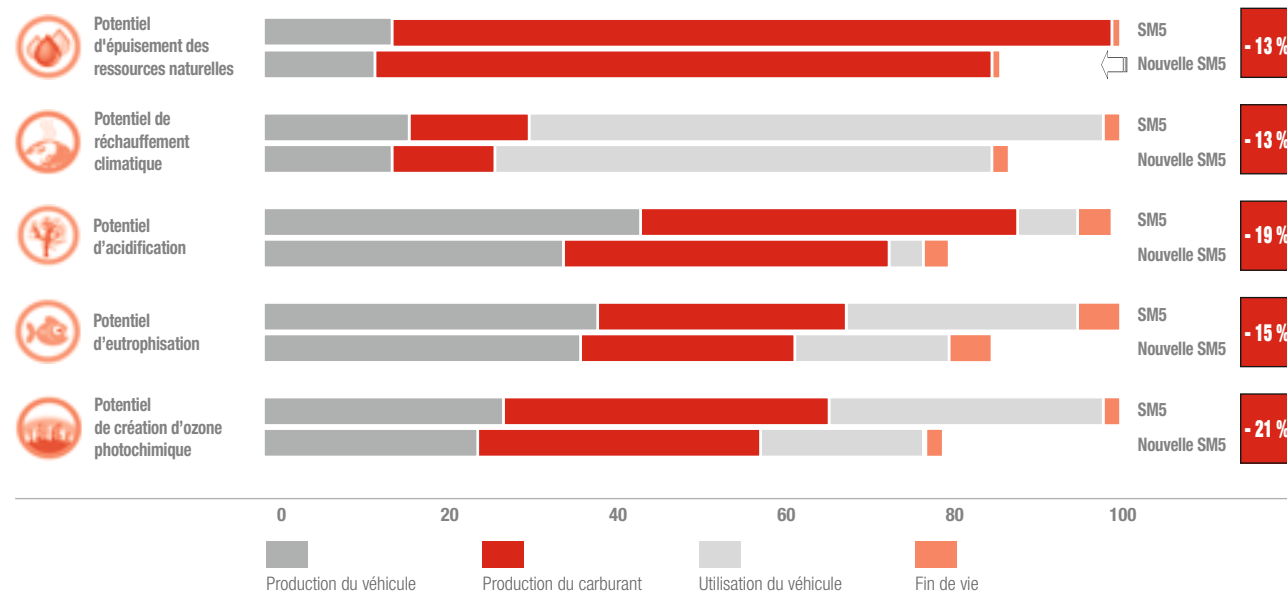
Par ailleurs, en 2010, l'alliance Renault-Nissan a poursuivi la signature d'accords de partenariat avec certains États, régions ou organismes, qui vont permettre la commercialisation massive et internationale de véhicules électriques dans ces pays dès 2011.

### 2.3.2 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 Koleos en 2008 et Scénic III et Fluence en 2009. En 2010, a été réalisé notamment celui de la SM5 de Renault Samsung Motors, ainsi que ceux de Duster, Wind et Master.

#### COMPARAISON SM5 ET NOUVELLE SM5 (Latitude en Europe)



L'empreinte carbone d'un produit correspond au potentiel de réchauffement climatique de l'analyse cycle de vie. En 2011, Renault prend l'engagement de réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules vendus dans le monde

de 10 % entre 2010 et 2013 et à nouveau de 10 % entre 2013 et 2016. Cet indicateur est une première mondiale dans le monde industriel automobile et a aussi l'intérêt de mobiliser et fédérer toute l'entreprise.



### 2.3.2.1 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 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 2010, le transport de conteneurs par voie fluviale sur des barges, entre Rouen et Le Havre, a permis d'éviter de mettre 2 221 camions sur les routes et, de ce fait, de diminuer les émissions de 117 tonnes de CO<sub>2</sub>.

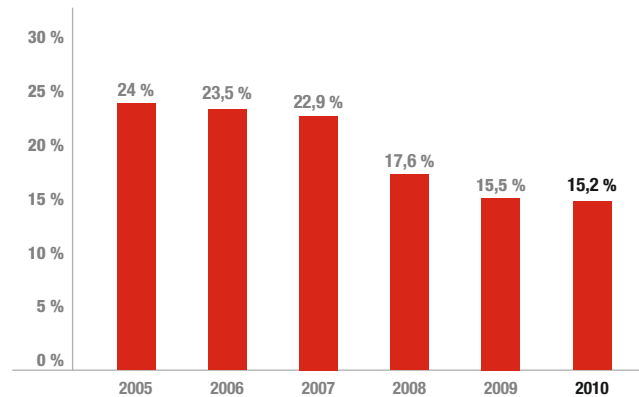
##### Consommation d'énergie ♦

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.

Cette stratégie qui, à partir de fin 2009, est passée à une vitesse supérieure, a permis à la fois de pondérer en 2009 l'impact de la baisse de production liée à la crise économique, mais aussi de continuer à réduire les consommations d'énergie par voiture fabriquée en 2010. Sur la maîtrise des énergies hors production, par exemple, le graphique ci-dessous démontre la forte réduction du « talon », l'indicateur choisi par Renault en 2005 pour animer la réduction des consommations en hors production.

#### EXEMPLE DE LA RÉDUCTION DES TALONS D'ÉLECTRICITÉ SUR LES SITES DE FABRICATION

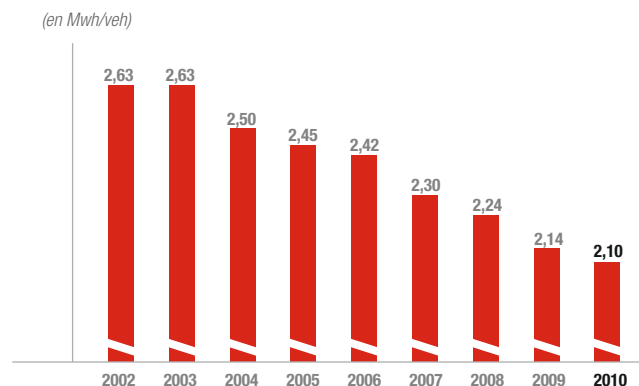


À l'instar de la stratégie offensive de Renault dans le domaine du véhicule électrique, réduisant à la fois la demande de carburant et les émissions de GES sur le cycle de vie, les usines de fabrication s'engagent dans des ruptures technologiques :

- 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 œuvre de procédés techniques innovants et utilisation d'énergies renouvelables pour faire de la future usine de Tanger une usine zéro carbone. Ce sera une première mondiale dans le domaine.

Les résultats des efforts se manifestent dans la réduction de 20 % de la consommation de l'énergie par véhicule entre 2002 et 2010 et Renault se place sur une trajectoire qui devrait permettre d'atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel d'ici 2020.

#### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 2002 À 2010 – PÉRIMÈTRE INDUSTRIEL



# 2

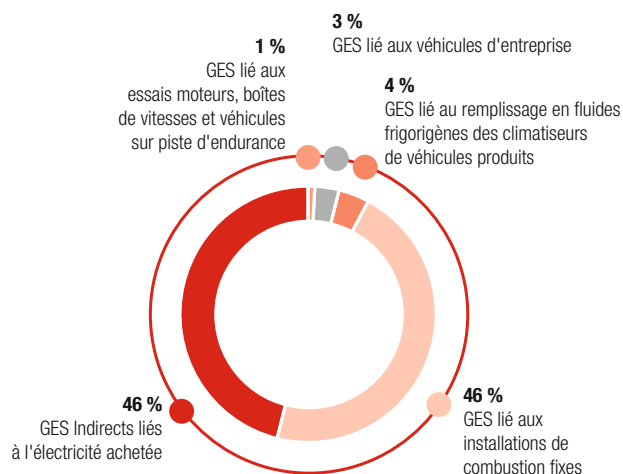
## MOBILITÉ DURABLE PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

### 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 gaz à effet de serre (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 de quantification et de *reporting* des émissions de GES élaboré par EPE (Entreprises pour l'environnement), 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).

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2010 PAR TYPE DE SOURCE\*



\* Le périmètre de *reporting* 2010 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2) comprend les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 2.6.2). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules de service, les véhicules du « Pool taxi », les navettes, les engins de manutention 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.

En 2010, les émissions directes et indirectes des GES du Groupe s'élèvent à 1 252 kteq CO<sub>2</sub> (kilotonnes en équivalent CO<sub>2</sub>), soit une baisse de 10 % rapportée au véhicule. À noter que cette réduction est en partie due à un changement des facteurs d'émission utilisés pour les calculs des émissions de GES indirects en 2010.

Les émissions directes globales de GES ont diminué en 2010, passant de 755 kteq CO<sub>2</sub> en 2003 à 674 kteq CO<sub>2</sub> en 2010, avec un périmètre de sites élargi et la prise en compte des véhicules d'entreprise. La forte hausse de la production des véhicules en 2010 a impacté notre objectif de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> des installations de combustions fixes de 10 % entre 2007 et 2012. Les émissions 2010 restent néanmoins en baisse de -1 % par rapport à 2007, soit -3 % à isoproduction.

Renault est par ailleurs concerné par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions EU ETS dont la première phase est entrée en vigueur en 2005. Douze sites européens sont aujourd'hui concernés par ce système d'échange (six sites en France, quatre en Espagne, un en Slovaquie et un en Roumanie).

Renault dispose pour la seconde période (2008/2012) d'une allocation annuelle de 447 kilotonnes de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble de ses usines concernées par EU ETS, 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. Pour autant, Renault a conscience des enjeux climatiques et énergétiques à venir et considère que c'est l'opportunité d'imaginer et de mettre en œuvre des actions de ruptures. Ainsi, Renault développe pour sa future usine de Tanger, des technologies de réduction des besoins en énergies, et des technologies de production d'énergie thermique non émettrices de CO<sub>2</sub>. Ce travail innovant s'intègre pleinement dans le protocole de Kyoto et fait l'objet d'un dossier de Mécanisme de développement propre en cours de validation.

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'un des objectifs de Renault dans la continuité de Renault Contrat 2009 – apporter des solutions écologiques et économiques qui puissent être déployées massivement afin d'aboutir à un effet significatif et immédiat sur l'environnement – a été atteint en 2010 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. Twingo et Clio sont des porte-drapeaux avec des émissions de CO<sub>2</sub> homologuées à 94g/km en 2010.

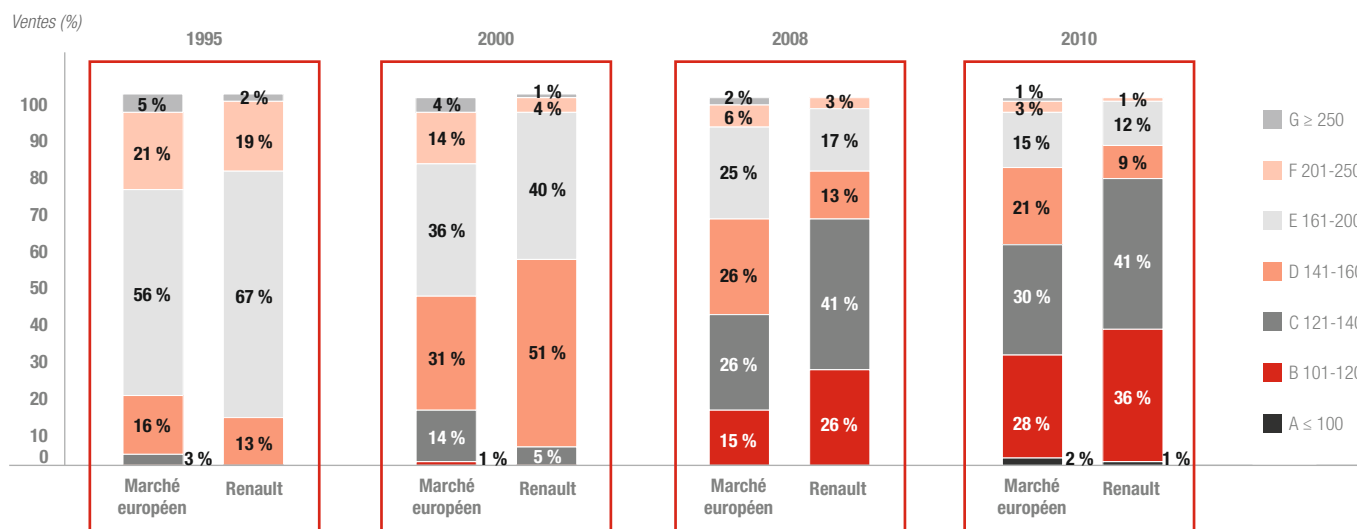
Aussi, en 2010, Renault engage *Driving eco*<sup>2</sup> destiné à accompagner les conducteurs de la formation au suivi personnalisé pour réduire leur consommation de carburant à l'usage de 10 %.

### Essence et diesel

Dans l'Europe des 15, selon le *monitoring* de l'Association auxiliaire automobile (AAA), 989 485 véhicules particuliers vendus en 2010 par Renault émettent 140 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km, dont 463 550 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 Europe.

(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).

**ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2010 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO<sub>2</sub> APPLIQUÉ EN EUROPE**



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 2.3.3.2. L'éco-conception des produits).

**Les énergies alternatives**

**Les biocarburants**

Depuis 2009, Renault s'est engagé à développer une gamme de véhicules alternatifs permettant d'atteindre l'objectif européen d'incorporation de 10 % de carburants renouvelables dans les transports en 2020. Ces offres complètent celles du Brésil déjà commercialisées, celles compatibles au biodiesel en Europe (B7 et B30) ainsi que les offres flexfuel disponibles en Europe (8 modèles tant dans les gammes Renault que Dacia). Elles permettront ainsi de se préparer à l'émergence de ces 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 2010, le groupe Renault a vendu 83 900 véhicules bicarburant (gaz et essence) en Europe (42 832 en 2009), notamment grâce au succès rencontré par la gamme Dacia GPL (Sandero, Logan et plus récemment Duster).

Des versions GPL et GNV de plusieurs véhicules sont également proposées dans le monde pour répondre aux marchés désireux d'optimiser leurs ressources.

**Véhicule zéro émission électrique avec batterie**

Renault a pris une orientation sans précédent dans ce domaine et a un objectif de déploiement massif de ce type de voiture qui, à l'usage et hors

pièces d'usure, concentre à la fois zéro émission de CO<sub>2</sub>, zéro émission de polluants et zéro bruit. Les trois véhicules 100 % électriques ainsi que le *show car* Renault ZOE 100 % électrique présentés au Mondial de l'automobile à Paris en octobre 2010 sont représentatifs du panel de véhicules que Renault proposera à partir de 2011.

En effet, mi-2011, Renault commercialisera Renault Fluence ZE et Renault Kangoo Express ZE, deux dérivés de véhicules thermiques. L'offre va ensuite s'étendre avec deux nouveaux modèles au *design* innovant et à l'architecture 100 % électrique : Renault Twizy au second semestre 2011, puis Renault ZOE mi-2012.

Le *concept-car* DeZir propulsé par un moteur électrique et dévoilé au Mondial de l'automobile à Paris en 2010 est aussi la preuve que l'on peut faire rimer respect de l'environnement avec élégance automobile.

**Véhicule électrique avec pile à combustible**

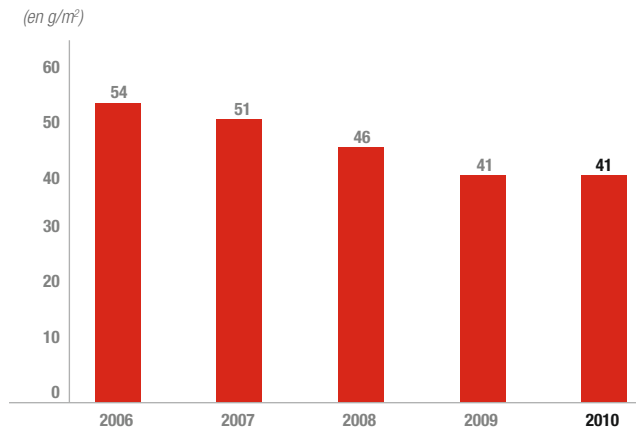
Les travaux de l'alliance Renault-Nissan sur les prototypes de véhicules électriques avec pile à combustible ont franchi une nouvelle étape en 2008 avec Scénic ZEV H2. Ce prototype est une vraie voiture tant en matière de vie à bord que d'agrément de conduite. La pile à combustible fournit l'électricité 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.

**2.3.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR**

**LES SITES DE FABRICATION**

**Les composés organiques volatils (COV)**

En 2010, les émissions de COV générées par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture sont restées stables à 41 g/m<sup>2</sup> en trajectoire avec l'objectif fixé à 40 g/m<sup>2</sup> en 2012. La pérennisation de cette performance est le fruit des investissements réalisés pour mettre en œuvre les technologies propres les plus récentes et des actions de progrès continu.

**ÉMISSIONS DE COV**


Périmètre de reporting industriel.

Privilégiant la réduction des émissions à la source, c'est désormais 75 % de la capacité de production de Renault qui est équipée 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. À Sandouville, par exemple, l'utilisation de solvants de rinçage sans COV est en cours de déploiement en 2010 avant d'être généralisée aux autres sites en bases hydrodiluable.

**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 0,5 % en 2010. 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 95 % pour le SO<sub>2</sub> et de 16 % pour les NOx entre 2003 et 2010 à isopérimètre.

**LA GAMME DE VÉHICULES EN PHASE D'UTILISATION**

Une grande majorité des véhicules particuliers et utilitaires commercialisés en Europe à fin 2010 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 moteur 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.

**2.3.2.3 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 1er 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 des substances chimiques, qui est effectué par les industriels responsables de la mise sur le marché (fabricants/importateurs) par enregistrement auprès de 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.

En complément de REACH, le Règlement 1272/2008/CE, dit « Règlement CLP », entré en vigueur le 20 janvier 2009, définit de nouvelles règles de classification, d'emballage et d'étiquetage des substances et mélanges. Le système actuel et le nouveau système cohabiteront pendant une période transitoire qui s'achèvera en 2015. Renault a d'ores et déjà commencé une campagne de formation sur les nouvelles étiquettes des produits.

De plus, Renault s'emploie à suivre les substances les plus à risque pour la santé ou l'environnement et à engager des campagnes de substitution si cela est techniquement possible.

### 2.3.2.4 LE BRUIT

#### LA FABRICATION

Depuis plus de deux ans, 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.). 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.

#### 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.

En 2009, Nouvelle Clio et Koleos 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.

### 2.3.2.5 LES DÉCHETS ♦

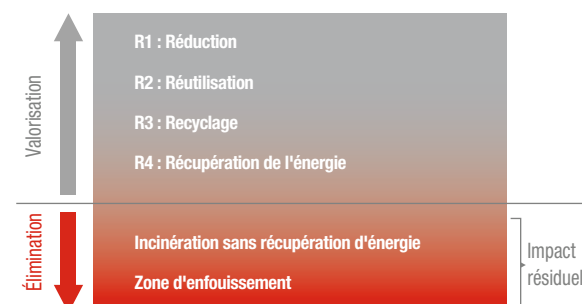
#### LA FABRICATION

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 mise en place de systèmes de filtration des boues de peinture permettant de diminuer la quantité de déchets évacués ;
- 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 61 % (hors déchets métalliques et inertes) 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.

#### 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 292 000 véhicules en 2010.

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'écoconception, permettant à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 20 % de matières plastiques recyclées sur tous les nouveaux véhicules en 2015. 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 issu du recyclage dans la composition des véhicules.

### 2.3.2.6 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 2010, l'assainissement des terrains de l'ancien site de production ETG à Gennevilliers s'est finalisé 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.

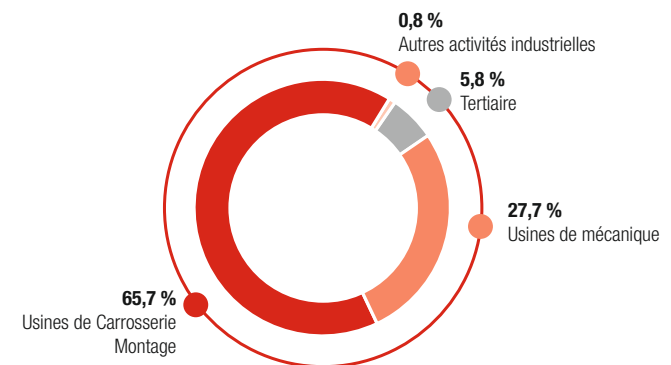
### 2.3.2.7 LA RESSOURCE EN EAU ♦

#### LA FABRICATION

#### L'eau : une ressource nécessaire pour produire des véhicules, mais qu'il faut préserver

Le groupe Renault a consommé en 2010 10,7 millions de m<sup>3</sup> d'eau, ce qui représente une moyenne de 4,14 m<sup>3</sup> d'eau consommés par véhicule produit.

#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ACTIVITÉ 2010



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.

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, 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 relavage, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et les quantités d'eau rejetées ;
- 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.

**ZÉRO REJET LIQUIDE INDUSTRIEL** ◆

Le recyclage de l'eau et la maîtrise optimale des rejets aqueux sont deux leviers étroitement liés pour une réduction significative des prélèvements en eau et des rejets polluants sur le milieu naturel.

Une maîtrise optimale des rejets d'eaux usées consiste à apporter aux effluents un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisée dans le processus de fabrication.

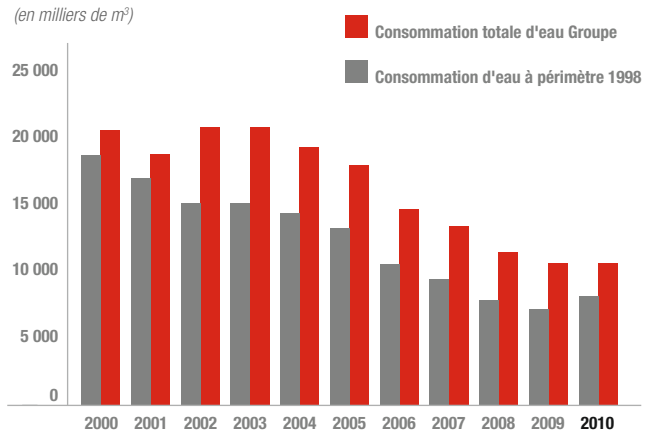
Dans les usines de mécanique, pour atteindre le zéro rejet liquide industriel, les effluents résiduels des liquides d'usinages et lessiviels subissent un traitement par évaporation permettant le recyclage du distillat (eau épurée) sur les process. Le concentrat (matière semi-solide du résidu d'évaporation) est ensuite traité comme un déchet en valorisation énergétique. En 2010, sept usines de mécanique Renault sur 13 sont en « zéro rejet industriel » et deux en « zéro rejet partiel ». À titre d'exemple, 2009 a vu le démarrage d'une nouvelle installation d'évaporation sur le site de Cléon (France), ce qui a permis en 2010 d'augmenter par 10 le volume d'eau recyclé.

Dans les usines de carrosserie-montage, la technologie de recyclage est plus complexe à mettre en œuvre car la qualité d'eau exigée par le processus de fabrication (traitement surface et cataphorèse) est élevée. Dans une usine en zéro rejet, l'effluent épuré subit deux traitements complémentaires, à la pointe de la technologie, qui permettent de concentrer mille fois les traces de polluants qu'il peut encore contenir. Les traitements par osmose inverse, puis par évapo-concentration, permettent de réutiliser cette eau dans le processus industriel et de minimiser les déchets générés.

La première tranche de l'usine de carrosserie-montage de Tanger de 30 véh/h dans son première phase début 2012, sera exemplaire dans ce domaine car elle réunit sur un même site toutes les technologies modernes permettant le recyclage des eaux usées issues du processus de fabrication, pour atteindre le zéro rejet liquide. Le site réduira ainsi de 70 % ses prélèvements en eau et aucun rejet d'eaux usées d'origine industrielle ne sera émis pour 1 800 m<sup>3</sup>/jour d'effluents traités. Au total, ce sont chaque année quelques 175 piscines olympiques (175 x 2 500 m<sup>3</sup>) qui ne seront pas prélevées dans le milieu naturel. (voir encadré sur Tanger en 2.3.1).

**LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES**

Depuis 2002, la consommation d'eau dans le Groupe a baissé d'environ 42 %, avec un prélèvement de 10,7 millions de m<sup>3</sup> en 2010, ce qui a divisé par deux le ratio rapporté à la production des véhicules pour se situer à 4,1 m<sup>3</sup> par véhicule en 2010.

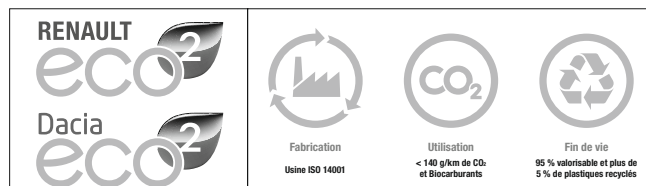


Les métaux liés à l'activité industrielle dans les flux de rejets résiduels sont en baisse de -39 % rapportés à la production des véhicules entre 2002 et 2010.

Le déploiement progressif des bonnes pratiques R1, R2 et R3, ainsi que la minimisation de l'impact des rejets résiduels, contribuent à réduire les prélèvements en eau sur la ressource naturelle pour atteindre une baisse de 15 % d'ici 2012 par rapport à 2007 (année de référence).

**2.3.2.8 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 notation écologique que la marque Renault. En mars 2010, Renault applique aussi une signature écologique aux fourgons des véhicules utilitaires avec des critères identiques pour la fabrication et le recyclage mais avec un seuil de 195 g CO<sub>2</sub>/km pour l'usage. Ces critères sont quantifiés et auditables. Ils seront progressivement durcis. En 2011, Renault va en effet sévérer sa signature Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> pour les véhicules particuliers en réduisant le seuil CO<sub>2</sub> à 120 g/km et en augmentant le taux de plastique recyclé à 7 %.



Cette signature est l'emblème du management environnemental du groupe Renault en engageant les fabricants, les ingénieries, les achats et les commerçants sur le même objectif : offrir une gamme plus écologique et accessible au plus grand nombre dans le monde.

### 2.3.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE

Quelques événements clés qui illustrent ce management en 2010 selon l'étape du cycle de vie :

<b>Chaîne fournisseurs</b>	Méthodologie analyse cycle de vie de biomatériaux (2009) Méthodologie analyse cycle de vie des techniques d'allègement CSR <i>Guidelines</i> RNPO (charte environnementale et éthique) Lancement de formations sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Environnement & Social) sur un panel de fournisseurs en Turquie
<b>Production</b>	Fusion entre les équipes d'environnement, hygiène industrielle, prévention des risques et énergie
<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 (2009)
<b>Utilisation</b>	Alliance capitalistique entre Renault Environnement et Key Driving Competences (cf. chapitre 2.3.3.2) : filiale de formation à l'éco-conduite en Europe pour les poids lourds et pour les véhicules particuliers thermiques et électriques Mise en place de la gestion des expertises CO <sub>2</sub> /consommation (2009) Management transversal de la réduction de la consommation par un directeur de projet (2009)
<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 (2009) Augmentation des plastiques recyclés dans tous les véhicules Renault et Dacia Augmentation du nombre de fournisseurs européens de plastiques 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.

#### 2.3.3.1 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. 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 le management 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. Depuis 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.

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). En 2010, Renault Environnement a testé le processus de commercialisation des pièces de réemploi et s'attaque au marché de la formation à l'éco-conduite ainsi qu'à des services de mobilité.

#### 2.3.3.2 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.

Dans la continuité de Nouvelle Mégane et de Nouveau Scénic, Duster 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 être très importants. Le tout nouveau moteur Energy dCi 130 sera le moteur le plus puissant du marché à ce niveau de cylindrée et offrira le meilleur rapport émissions/puissance de sa catégorie. Sur Scénic et Grand Scénic, commercialisés en mai 2011, il permettra de diminuer de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à la génération précédente. Les nouveaux moteurs essence de Renault, Energy TCe, réduiront les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules des segments I et M1 de 30 % environ (soit 40 g/km de CO<sub>2</sub> et 1 l/100 km de moins).

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.

L'éco-conception, c'est aussi l'utilisation de matière plastique recyclée dans les gènes de nos véhicules. 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). Cela représente 14 % de la masse totale des plastiques du véhicule. À l'instar de Nouvelle Mégane en 2008 qui avait anticipé la date d'application de la réglementation sur l'homologation recyclage, Renault a terminé l'homologation de l'ensemble de sa gamme en 2010. Toutes les Renault et Dacia sont recyclables *a minima* à 85 % et valorisables *a minima* à 95 %.

L'éco-conception, c'est également une implication fondamentale de la direction des achats dans le processus. Un véhicule est constitué à 80 % de pièces achetées. L'engagement de nos fournisseurs dans cette démarche environnementale est donc essentiel. Il se matérialise par la demande explicite faite aux fournisseurs de respecter la norme substances de Renault et de documenter les informations sur les substances constitutives de leurs

pièces. Leur déclaration est suivie et contrôlée tout au long du processus de conception et de contractualisation *via* différents moyens :

- envoi à tous les fournisseurs d'un livret « *Renault-Nissan Corporate Social Responsibility Guidelines for suppliers* » expliquant les attendus sociétaux et environnementaux. Un nouveau livret dédié plus précisément aux attentes environnementales est en cours de réalisation. Sa sortie est prévue pour le 1er trimestre 2011 ;
- le processus d'assurance qualité mis en place par Renault et Nissan ;
- des indicateurs de suivi quantitatif des réponses au travers d'un programme informatique recensant, dans le système documentaire des pièces, la présence des tableaux de déclaration complétée par les fournisseurs ;
- deux contrôles qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs des tableaux de déclaration complétée par les fournisseurs et ensuite lors de la signature définitive des plans pièces.

### **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 transversaux

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 de données corporate CHEMIS (acronyme pour *CHEMical Information System*) disponible pour le groupe Renault dans les différentes langues, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. CHEMIS est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du groupe Renault, qui vise, tant sur le plan santé qu'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir des risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires.

À ce jour, CHEMIS capitalise des informations notamment scientifiques et réglementaires sur plus de 7 000 produits, et assure une veille permanente sur plus de 6 000 substances ;

- 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.

### 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 est certifiée ISO 14001 (soit 37 sites industriels ou de conception et filiales). Les sites en cours d'intégration seront certifiés en 2011. 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 de 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 énergie, hygiène, sécurité et environnement**

Après leur lancement en 2002, les schémas directeurs pour l'environnement et la prévention des risques décrivent les évolutions environnementales de chaque 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 la stratégie industrielle, 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. Désormais 27 sites industriels (15 sites de carrosserie et 12 sites de mécanique) disposent de cet outil qui, à partir de 2010, s'enrichit d'un chapitre énergie et d'un renforcement du volet hygiène industrielle par une meilleure prise en compte des risques chimiques et sanitaires.

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 au 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 de bonnes pratiques 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 63 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.

#### **Permettre au conducteur un changement d'attitude de conduite : *Driving eco*<sup>2</sup>**

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, etc.) et en lançant un simulateur d'éco-conduite destiné à la formation du grand public sur des modèles Renault. Depuis 2009, 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.

En 2010, KDC a dispensé plus de 10 200 heures de formation contribuant à un véritable changement d'attitude de près de 2 300 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.keydriving.com](http://www.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.

Depuis 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 2.3.2.5).

### **2.3.3.3 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 leurs parties prenantes sur la qualité écologique des produits et leurs 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 2.6.2, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Cette vérification a obtenu pour 2010 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



# 2

## MOBILITÉ DURABLE PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

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 2.6.3.

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.

Renault répond également depuis plusieurs années aux différents questionnaires d'agences extra-financières. En 2010, Renault a excellé en obtenant le meilleur score de tous les constructeurs automobiles mondiaux aussi bien dans OEKOM 2009 (pas de questionnaire 2010), dans Sustainable Asset Management (sur la partie environnement) et dans Carbon Disclosure Project.

Depuis 2010, Renault sponsorise une web.TV [www.eco-mobility.tv](http://www.eco-mobility.tv), issue de la chaîne *Alternative Channel*. Elle a pour objectif de proposer une plateforme de partage des connaissances et de dialogue entre différentes parties prenantes sur les grandes thématiques de la mobilité (le cycle de vie, la mobilité électrique, les éco-comportements, le recyclage, les modes de déplacements, etc).

### COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

À l'occasion des différents événements produits, 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 2010, les hommes et les

femmes de Renault particulièrement mobilisés pour la préservation de l'environnement ont été valorisés.

### COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS

L'organisation mise en place avec le *marketing* depuis 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. Ceci afin d'ajuster au mieux les objectifs d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles.

### PARTAGER ET DEVELOPPER LES SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENARIATS NOVATEURS

Renault est fortement engagé dans l'association Prorecyclage avec des dizaines d'industriels. L'objectif de Prorecyclage est de tisser les liens entre les entreprises pour faire déboucher de nouveaux processus et filières et donc augmenter le taux de recyclage. Prorecyclage est aussi un instrument pour mener ces projets et rendre disponible à tous les réalisations des adhérents.

Renault s'est aussi associé à d'autres partenaires (INSA, RECORD, Rhodia, Saint Gobain, etc.) pour réaliser des projets de recherche sur les filières de recyclage des matières contenues dans l'automobile (verre, polyamide, etc.). Renault est aussi l'initiateur d'un programme ambitieux et partagé qui consiste à introduire des traçeurs dans les différents plastiques pour faciliter leur tri et leur traitement en fin de vie.

Renault est aussi fondateur de l'association CREER qui concentre sept entreprises pour développer des études sur l'éco-conception.

Renault s'est engagé dans le développement de partenariats novateurs en créant une filiale Renault Environnement (cf. chapitre 2.3.3.1). À ce jour, deux entreprises de Renault Environnement sont en partenariat avec Suez Environnement : Indra pour le traitement des véhicules hors d'usage et Boom Comenor Métalimpex pour la valorisation des chutes de tôles d'usines. Renault Environnement développe aussi *Driving eco<sup>2</sup>* avec Key Driving Competence (cf. chapitre 2.3.3.2).

Afin d'échanger les bonnes pratiques entre PMI d'Ile-de-France et grandes entreprises pour mettre en œuvre le développement durable, Renault continue activement d'animer, en tant que membre fondateur aux côtés de Veolia Environnement et LVMH, le Club Ile de France pour le Développement Durable. Lancé à l'initiative de la DRIRE Ile-de-France en juin 2005, le Club, devenu une association à but non lucratif en 2008, a pour objectif de diffuser les principes du Pacte mondial de l'ONU, relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la lutte contre la corruption. Il favorise ainsi la « fertilisation croisée » entre ses membres : il s'agit d'identifier les bonnes pratiques dans un secteur d'activité et d'étudier la façon dont elles sont déclinables dans un autre secteur.

## 2.4 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>(1)</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.



### 2.4.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2010

#### 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 la responsabilité sociale sur la base

de l'appréciation de SAM, au sein des 2 500 entreprises les plus importantes du *Dow Jones World Index*.

Chaque année, SAM mène une analyse des sociétés couvertes par ces deux indices, dont les résultats permettent d'en sélectionner les composants.

Résultats 2010 : Renault n'est pas retenu pour figurer dans l'indice, même si la très bonne performance du Groupe en matière environnementale est confirmée cette année encore par le score maximum (100/100) dans ce domaine et que sa notation globale reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto.

SCORE TOTAL <sup>(1)</sup>	LIMITE INFÉRIEURE		
	SCORE RENAULT	COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR <sup>(2)</sup>
Performances économiques	85	92	70
Performances environnementales	77	86	71
Performances sociales	100	98	75
	78	88	66

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs automobiles.

#### 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 2009 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 15 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	CLASSEMENT PARI MI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES	
	NOTE OEKOM	
Social et culturel	B+	1
Environnement	B-	1
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>B</b>	<b>1</b>

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).

(1) 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.

### 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 2010, pour des raisons commerciales, nous ne sommes plus en mesure de publier cette notation. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

### 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. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*,

composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2010 : suite à ses réponses au questionnaire CDP8, disponibles sur le site Internet [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net), Renault obtient la note de 93/100, se classant ainsi de loin comme n° 1 du secteur automobile au niveau mondial. De plus, le CDP a introduit en 2010 une note de performance de A à D. Seuls deux constructeurs automobiles, dont Renault, obtiennent la note A.

Prochaine revue : le prochain questionnaire du CDP, le CDP9, sera envoyé aux entreprises en février 2011.

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 ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.). Plus spécifiquement chez Renault, il s'agit du chauffage, des fluides frigorigènes dans les climatisations (véhicules sur chaîne, usines), des véhicules d'entreprise (pools taxis), des essais de véhicules sur pistes et bancs ;
- 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. Les émissions générées par l'électricité liée au télétravail et à l'informatique font partie 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 ».

## 2.4.2 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, 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'*ECPI E.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 ;
- la *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 jusqu'en octobre 2010, Renault est exclu de l'indice FTSE4Good, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.

## 2.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ♦

### 2.5.1 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2010
<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 e-learning de programmes Compliance (déclinaison par fonction).	2008	2011	Engagé
<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
Préparer la suppression du plomb dans les produits électriques et électroniques.	2008	2010	Réalisé
Lancer une 3 <sup>e</sup> vague d'auto-évaluation sociale et environnementale des fournisseurs.	2009	2010	Réalisé
<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 co-voiturage 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
<b>Diversité</b>			
Favoriser le pluralisme et la diversité en application de la Charte de la diversité.	2004	Continu	Processus continu
Mettre en place un diagnostic diversité afin de mesurer le chemin parcouru et accompagner les sites dans leur démarche diversité.	2009	2010	Réalisé
<b>Citoyenneté et relation avec les parties prenantes</b>			
Produire annuellement un exemple d'application des principes du Global Compact.	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 processus de sélection des projets d'intérêt général impliquant les salariés.	2009	2011	2010 = mise en œuvre processus sélection projets via Renault.com
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	2010 = création Fonds Responsable Renault
Réaliser une enquête <i>leaders opinions</i> /parties prenantes au Maroc.	2009	2011	2010 = lancement étude de contexte région Tanger-Tetouan
Définir le cadre : congés solidaires ou de solidarité internationale, mécénat de compétence.	2010	2012	En cours
<b>Information, sensibilisation &amp; communication</b>			
Élaborer un kit de déploiement, un kit de communication, un kit de présentation.	2009	2010	Réalisé
Élaborer une formation <i>e-learning</i> RSE.	2009	2010	Prorogé en 2011
Reformater le site web renault.com.	2009	2010	Réalisé
Créer un portail dans l'intranet dédié à la Direction RSE.	2009	2010	Réalisé
Mettre en place une <i>newsletter</i> .	2009	2010	Réalisé
<b>Traçabilité &amp; reporting</b>			
Créer un process e-DOA ( <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	Réalisé

## 2.5.2 LES OBJECTIFS SOCIAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RH	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2010
<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'actionariat et d'épargne salariale.	2007	Continu	78,53 millions d'euros versés au titre de l'intéressement. 8,6 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 : 57 %. Économies réalisées : 140 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.
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	Continu	Pour 2010 : Nombre de personnes à l'effectif : 122 615. Dépenses de formation : 148,5 millions d'euros. Heures de formation en moyenne par salarié : 32 heures. Heures de formation réalisées en e-learning : 131 172. Taux d'accès de la formation : 83 %.
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. Huit réunions du Comité restreint.
Diffuser largement l'information interne.	–	Continu	Plus de 100 000 exemplaires du journal interne Global diffusés en langues française et anglaise auxquels s'ajoutent quatre éditions locales. Sites intranet : environ 80 000 postes connectés.
Déployer la politique de santé et conditions de travail.	– 2007	Continu Continu	Plus de 88 115 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 : • taux F2 Groupe : 3,61 ; • taux F1 Groupe : 7,23 ; • taux G1 Groupe : 0,17. 100 % sites industriels, tertiaires et ingénieries labellisés. 92 % des sites commerciaux
Déploiement d'opérations de sensibilisation au risque routier.	–	Continu	Déploiement continu de formations pratiques à la maîtrise du risque routier.



## 2.5.3 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2010 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
<b>Changements climatiques &amp; énergies alternatives</b>				
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules du groupe Renault vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013 et à nouveau de 10 % entre 2013 et 2016.	2010	2016	En cours
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de CO <sub>2</sub> issues de la combustion des énergies fossiles des sources fixes.	2007	2012	-1 % 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	135,1 g CO <sub>2</sub> /km
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié.	2005	Continu	97 900 véhicules GPL et 1 500 véhicules GNV fabriqués en 2010 (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
<b>Réduire et recycler les déchets</b>				

# 2

## MOBILITÉ DURABLE

### TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2010 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
Logistique	Pour les usines européennes : réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage.	2000	2009 <sup>(1)</sup>	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 2015.	2007	2015	Quatre usines
Produit	20 % des plastiques sont des plastiques recyclés pour tous les nouveaux véhicules.	2004	2015	En cours
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	En cours
	Audit développement durable de 100 % des fournisseurs.	2009	Continu	Taux de couverture moyen 2010 : 80 %
	Après les formations à l'environnement réalisées de 2000 à 2008, instruire la formation développement durable.	2009	2012	En cours
	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 Nouvelle SM5/SM5

(1) En raison des évolutions de sourcing, notamment à l'international, qui ont limité le déploiement des emballages durables, l'objectif par véhicule pour les usines européennes n'a pu être tenu. Nos efforts se sont concentrés sur la valorisation des déchets d'emballages et l'orientation vers le zéro déchet en décharge des usines concernées.

## 2.6 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT

### 2.6.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2010 » ♦

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2010*. La présente note méthodologique explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement de Renault.

#### 2.6.1.1 PÉRIMÈTRE

Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (carrosserie, montage, mécanique et fonderie) et tertiaires (conception produit, conception process et 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 avec PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 28 % en 2010 (contre 30 % en 2009), 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 2010 ».

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 Fonderie de Normandie (France) et les activités de recyclage de Gaia sont entrés dans le périmètre de *reporting* des indicateurs environnementaux 2010 à titre probatoire. Les données de la Fonderie de Normandie sont mentionnées à titre indicatif mais sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données de Gaia sont comptabilisées sur les sites où Gaia exerce une activité, à savoir le site de Flins et Choisy-le-Roi (France).
- ACI Pitesti est intégré à l'usine de Pitesti (Dacia Automobile). Les données d'ACI Pitesti sont comptabilisées dans celles de Dacia Automobile.
- 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.

#### 2.6.1.2 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 Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement) 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.

Les données environnementales présentées dans le document de référence font également l'objet d'une vérification externe par les Commissaires aux comptes Ernst & Young et Deloitte. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

#### 2.6.1.3 CONSOMMATION D'EAU ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de mètres cubes (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). Les eaux pluviales récupérées (Aubevoye, Giheung, Guyancourt, Maubeuge) sont également incluses.

#### 2.6.1.4 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 de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité MO représente le flux de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

$$MO = (DCO + 2DBO_5)/3$$

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, 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 Ayrtón Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une obligation réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de la contribution importante de leurs rejets aux impacts du Groupe les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre de *reporting* des indicateurs environnementaux.

Les rejets eaux vannes 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.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Moscou, Novo Mesto, Somaca) sont liées à une fréquence réglementaire de mesure limitée qui induit une incertitude sur la fiabilité des données consolidées

Les sites de Cacia, Choisy-le-Roi, Lardy et Ruitz sont soumis à une obligation réglementaire en termes de fréquence de mesure et/ou de déclaration des rejets. Les fréquences de mesures de certains paramètres dans les rejets généraux sont au maximum de 4 fois par an. Cela induit une incertitude plus importante sur les rejets de MES et MO. Néanmoins, ces sites ont une contribution relativement restreinte aux impacts du Groupe.

### 2.6.1.5 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 mètre carré 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 NO<sub>x</sub>** 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 elles ne sont pas significatives pour le SO<sub>2</sub> et sont difficilement estimables pour les NO<sub>x</sub> (méthodologie d'évaluation non fiable).

**Les rejets de Gaz à Effet de Serre (GES)** comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonne équivalent CO<sub>2</sub>.

**Les émissions directes de GES** sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé depuis 2004. À la suite de 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, etc.).

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 teqCO<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.

**Les rejets de Gaz à Effet de Serre (GES) liés aux émissions indirectes** sont liés à l'électricité achetée. Les facteurs d'émissions utilisés 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. Afin d'améliorer la cohérence des différents facteurs entre les sites, les données utilisées pour le *reporting* 2010 sont celles de l'IEA (International Energy Agency), qui sont mises à jour annuellement. Pour l'exercice 2009, les facteurs d'émissions étaient issus de l'outil d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) du groupe Renault, ou des facteurs plus spécifiques 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>, NO<sub>x</sub> et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté 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 2010. 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).

### 2.6.1.6 DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux et les déchets non dangereux.

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en 2 sous-catégories :

- les déchets métalliques ;
- les déchets non-métalliques et non-inertes (déchets banals en mélange par exemple).

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.

### 2.6.1.7 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 (essais 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.

## 2.6.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2010

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2010 <sup>(1)</sup>	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS				
	CONSUMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	MES (en t/an)	MO (en t/an)	METOX (en t/an)	STATION	GES (en t <sub>eqCO<sub>2</sub></sub> )	COV (en g/m <sup>2</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NO <sub>x</sub> (en tonnes)	DinD (en tonnes)	DinD (HORS INERTES ET HORS MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	DinD (MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	DD (en tonnes)	CONSUMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
<b>SITES DE FABRICATION</b>														
ACI Le Mans	1 189,8	P	19,7	24,7	0,2	39 589	nc	7,2	23,9	37 450,8	17 609,4	19 344,8	1 274,7	256 806,2
ACI Villeurbanne	56,1	U	nc	nc	nc	3 736	nc	0,0	2,9	890,0	162,0	728,0	146,0	26 451,1
Batilly (Sovab) <sup>(2)</sup>	256,4	PB	1,0	4,6	0,5	46 222	48	0,5	41,6	4 233,6	1 743,4	2 490,2	1 640,7	263 020,0
Bursa <sup>(3)</sup>	511,5	PBU	40,0	20,6	1,9	97 579	40	0,3	22,3	86 554,1	12 191,2	60 054,9	1 796,8	269 192,0
Busan (RSM) <sup>(4)</sup>	583,2	PBU	0,9	4,2	0,3	101 546	33	0,3	32,8	43 923,4	7 279,8	35 521,0	2 842,3	316 415,2
Cacia <sup>(5)</sup>	85,7	PB	3,6	5,6	0,0	18 339	nc	0,0	0,8	4 790,9	587,5	4 203,5	1 234,8	48 701,9
Casablanca (Somaca)	150,5	-	41,5	42,5	3,6	24 277	115	0,2	3,7	8 473,3	8 355,7	20,1	708,1	49 414,1
Choisy-le-Roi <sup>(6)</sup>	28,7	PU	1,0	3,3	0,0	2 243	nc	0,0	2,0	2 549,5	427,1	2 120,0	146,0	12 616,1
Cléon <sup>(7)</sup>	1 097,1	PU	7,8	118,4	0,1	39 320	nc	0,2	20,0	23 218,0	3 772,0	19 403,0	5 548,0	299 538,0
Complexe Ayrton Senna	410,1	PU	77,4	147,5	0,9	35 922	46	0,2	21,2	42 181,0	12 141,0	30 024,0	2 845,0	192 596,0
Cordoba Fonderie Aluminium	16,2	U	nc	nc	nc	5 612	nc	0,0	3,7	285,4	226,4	59,0	5 495,2	21 664,1
Dacia Producteur d'Automobiles <sup>(12)</sup>	1 191,4	PU	161,2	417,5	1,0	183 248	42	11,4	64,2	191 964,0	15 412,0	158 267,0	5 741,0	574 305,9
Dieppe	6,5	U	nc	nc	nc	5 045	78	0,0	4,0	371,0	371,0	0,0	180,0	26 047,5
Douai <sup>(8)</sup>	493,8	PB	8,3	13,9	0,9	65 893	25	0,4	52,8	86 511,0	3 229,0	83 282,0	2 105,0	333 647,3
Douvrin (FM) <sup>(9)</sup>	198,8	PU	3,7	55,4	0,0	11 026	nc	0,0	5,6	7 175,1	1 054,5	6 120,6	1 376,7	89 580,0
Envigado (Sofasa)	101,8	PU	14,0	28,6	0,2	5 406	85	0,0	2,1	5 521,0	5 207,0	266,0	207,0	25 501,6
Flins <sup>(10)</sup>	1 061,7	PB	4,7	8,9	0,1	36 952	26	0,2	26,4	64 709,0	2 787,0	61 922,0	1 593,0	372 967,5
Los Andes	28,8	U	nc	nc	nc	7 031	nc	0,1	1,4	3 788,5	1 907,2	1 881,3	1 436,0	20 804,2
Maubeuge (MCA)	256,6	PB	1,3	1,0	0,4	35 876	35	0,3	31,9	33 601,0	1 852,9	31 742,1	1 339,5	205 446,1
Moscou (Avtoframos)	341,2	PU	23,4	44,7	0,1	37 954	79	0,2	21,2	10 680,6	10 377,8	302,8	1 042,0	190 862,2
Novo Mesto	223,7	PU	62,9	60,0	0,1	48 152	43	0,5	22,4	47 543,0	2 309,0	45 234,0	939,0	164 913,2
Palencia <sup>(11)</sup>	503,5	PB	2,8	11,8	0,5	64 174	28	0,4	43,4	42 986,5	3 127,3	39 859,2	1 974,1	252 108,1
Ruitz (STA)	27,1	U	1,1	2,3	0,0	7 252	nc	0,0	4,6	4 061,5	291,8	3 769,8	747,5	55 007,5
Sandouville <sup>(13)</sup>	227,0	PB	2,5	5,8	0,7	33 278	31	0,2	27,4	13 735,1	1 384,9	12 225,0	1 298,9	198 110,1
Santa Isabel Cordoba <sup>(14)</sup>	325,7	PB	nc	8,8	0,0	39 983	92	0,1	18,9	22 277,0	10 205,0	11 772,0	1 041,0	132 143,2
Séville	108,1	PU	2,1	25,5	0,0	29 875	nc	0,0	5,7	7 572,0	679,0	6 893,0	3 419,0	100 012,2
Tandil	65,8	U	nc	nc	nc	13 224	nc	0,0	3,2	6 745,9	6 545,9	200,0	37,1	41 837,8
Valladolid-Carosserie	126,0	PU	1,5	6,0	0,2	24 916	nc	0,1	13,3	58 243,0	765,0	57 426,0	722,0	95 597,0
Valladolid-Montage	247,9	PU	5,3	20,8	0,7	32 278	34	0,2	22,1	3 592,0	1 208,0	431,0	949,0	129 449,6
Valladolid-Moteur <sup>(15)</sup>	144,7	PU	nc	nc	nc	48 608	nc	0,1	7,8	22 541,0	1 757,0	20 733,0	2 532,0	157 085,7
<b>TOTAL SITES DE FABRICATION</b>	<b>10 065,3</b>		<b>487,7</b>	<b>1 082,2</b>	<b>12,3</b>	<b>1 144 554</b>	<b>41</b>	<b>23,2</b>	<b>553,6</b>	<b>888 168,2</b>	<b>134 966,7</b>	<b>716 295,2</b>	<b>52 357,5</b>	<b>4 921 841,2</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

Métax : 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 (directes et indirectes)

COV : composé organique volatil

DinD : déchet industriel non dangereux

DD : déchet dangereux

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2010 <sup>(1)</sup>	REJETS LIQUIDES				REJETS ATMOSPHERIQUES				DÉCHETS					
	CONSUMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	MES (en t/an)	MO (en t/an)	METOX (en t/an)	GES (en tCO <sub>2</sub> e)	COV (en g/m <sup>2</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NO <sub>x</sub> (en tonnes)	DinD (en tonnes)	DinD (HORS INERTES ET HORS MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	DinD (MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	DD (en tonnes)	CONSUMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)	
<b>SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>														
Aubevoye	37,9	U	nc	nc	nc	7 615,7	nc	0,0	2,4	1 872,5	1 817,2	33,3	107,3	26 441,2
Boulogne-Billancourt														
Siège Renault	45,7	U	nc	nc	nc	7 485,5	nc	0,0	2,6	553,9	541,0	12,9	14,2	43 524,6
Cergy-Pontoise	10,2	U	nc	nc	nc	1 657,5	nc	0,0	1,0	2 219,4	2 113,1	106,3	101,9	23 967,9
Dacia Centre Logistique CKD	14,8	U	nc	nc	nc	3 032,7	nc	0,0	0,9	1 179,0	1 152,0	27,0	0,0	8 627,4
Giheung (RSM)	82,4	B	nc	nc	nc	17 432,6	nc	0,0	2,8	813,0	477,0	105,0	747,0	40 443,0
Grand-Couronne	4,7	U	nc	nc	nc	3 038,4	nc	12,2	4,8	1 485,1	1 429,6	55,5	27,3	11 109,3
Guyancourt (Technocentre)	186,4	U	nc	nc	nc	28 774,0	nc	0,1	12,3	2 471,6	2 116,3	355,3	380,0	154 633,6
Heudebouville (Somac)	0,8	U	nc	nc	nc	288,3	nc	0,0	0,2	230,8	177,4	53,4	37,0	1 508,3
Lardy	144,1	U	8,0	11,4	0,0	20 021,4	nc	0,1	8,0	850,2	793,0	0,0	585,5	111 425,6
Rueil	23,2	U	nc	nc	nc	3 558,7	nc	0,0	1,5	468,7	429,3	39,4	35,3	19 052,0
Saint-André-de-l'Eure	4,2	U	0,6	0,9	0,0	1 567,8	nc	0,0	1,0	894,0	869,2	24,7	16,9	8 521,4
Valladolid Direccionales Centrales	56,9	U	0,1	0,6	0,0	6 705,3	nc	0,0	2,7	990,0	643,0	118,0	31,0	20 740,1
Villeroys (DLPA)	4,2	U	nc	nc	nc	2 228,3	nc	0,0	1,0	2 937,4	2 931,8	5,6	21,3	16 301,6
Villiers-St-Frédéric	9,5	U	nc	nc	nc	3 558,0	nc	0,0	1,8	249,7	174,5	75,2	68,8	18 578,7
<b>TOTAL SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>	<b>624,8</b>		<b>8,7</b>	<b>12,9</b>	<b>0,0</b>	<b>106 964,2</b>	<b>NC</b>	<b>12,7</b>	<b>42,9</b>	<b>17 215,1</b>	<b>15 664,3</b>	<b>1 011,6</b>	<b>2 173,5</b>	<b>504 874,8</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>10 690,1</b>		<b>496,4</b>	<b>1 095,2</b>	<b>12,4</b>	<b>1 251 517,9</b>	<b>41</b>	<b>35,8</b>	<b>596,5</b>	<b>905 383,3</b>	<b>150 631,0</b>	<b>717 306,8</b>	<b>54 531,0</b>	<b>5 426 716,0</b>
<b>SITES HORS PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION</b>														
DACIA Producteur d'Eau potable	376,2	U	19,6	0,8	0,0	687,2	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	2179,0
DACIA Décharge Davidesti	0,1	PB	0,1	0,2	0,0	20,5	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	49,2
Fonderie de Normandie	-	PU	2,8	16,8	0,0	6 303	nc	0,0	5,4	779,0	141,8	591,0	629,9	42 767,4

- (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 de Batilly (Sovab) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) et la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT) ainsi que les déchets de la PIF.  
(3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).  
(4) Le Centre de logement (Welfare Center) du site de Busan est exclu des impacts.  
(5) Tous les impacts du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) sont inclus dans les données de l'usine de Cacia.  
(6) Tous les impacts de l'activité de GAIA sont inclus dans les données de l'usine de Choisy-le-Roi.  
(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 2010, elle est de 28 %.  
(10) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR) ainsi que les impacts environnementaux de GAIA.  
(11) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).  
(12) Les impacts de ACI Pitesti sont inclus dans les données de Dacia Automobile. Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur.  
(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), et ILN (centre de logistique).  
(15) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.



## 2.6.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTALES DES MEILLEURES VENTES EN EUROPE (27 PAYS) EN 2010.

MARQUE REGROUPEE	MODÈLE	E : ESSENCE		CYLINDRÉE	PUISSANCE EN KW	TRANSMISSION	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC*,		ÉMISSIONS CO <sub>2</sub>	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	SIGNATURE
		D : DIESEL	MOTEUR					L/100 KM				
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	4,8	114	70,3	Renault eco <sup>2</sup>	
Renault	Clio III	E85	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	7,8	125	73,2	Renault eco <sup>2</sup>	
Renault	Clio III	D	1.5 dCi	1 461	50	BVM 5	Euro 4	4,3	115	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	8,1	192	72,4	-	
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 5	4,4	114	73,6	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	5,1	134	72,3	Renault eco <sup>2</sup>	
Renault	Scénic III	E	1.4 16v	1 397	96	BVM 6	Euro 5	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	1.6 16v	1 598	103	BVM 6	Euro 4	7,6	180	73,2	-	
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	70,7	Dacia eco <sup>2</sup>	
Dacia	Logan	E/GPL	1.4	1 390	55	BVM 5	Euro 4	8,1	130	72,7	Dacia eco <sup>2</sup>	
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	1.4	1 390	64	BVM 5	Euro 4	7,6	179	74	-	
Dacia	Sandero	D	1.5 dCi	1 461	50	BVM 5	Euro 4	5,3	140	71	Dacia eco <sup>2</sup>	
Dacia	Sandero	E/GPL	1.4	1 390	55	BVM 5	Euro 4	8,1	130	72,7	Dacia eco <sup>2</sup>	



## 2.6.4 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

DELOITTE & Associés

ERNST & YOUNG - Audit

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2010

Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur les données environnementales

À l'attention de la Direction du Plan Environnement, Renault, 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 2010, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total groupe » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2010 » présenté au chapitre 2.6.2 (« les Données »<sup>(1)</sup>), ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Protocole de *reporting* environnement Etablissements Renault 2010 (le « Référentiel »), dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2010 » au chapitre 2.6.1.

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 « Energie et Hygiène Sécurité et Environnement »

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 Engagements). 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 :
  - menée 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 quatorze sites<sup>(2)</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 58,8 % de la valeur totale des données publiées par Renault. Dans le détail, la contribution pour 2010 représente les pourcentages suivants :

Consommation d'eau	65 %
Rejets aqueux : MES	68 %
Rejets aqueux : MO	71 %
Rejets aqueux : METOX	59 %
Déchets industriels non dangereux	62 %
Déchets industriels non dangereux (hors inertes et métalliques)	53 %
Déchets industriels non dangereux (métalliques)	64 %
Déchets dangereux	49 %
Consommation d'énergie	55 %
Émissions GES	52 %
Émissions SO <sub>2</sub>	59 %
Émissions NO <sub>x</sub>	56 %
Émissions COV	55 %

- 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 2010 au chapitre chapitre 2.6.2.

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. Eric Duvaud pour Ernst & Young Audit et Eric Dugelay pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des contrôles réalisés depuis douze 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.

(1) Ces données figurent en Annexe 1.

(2) *Travaux sur site* : Palencia, Séville, Dacia, Villiers-Saint-Frédéric, ACI Le Mans, Douai, Sandouville, Flins, Cléon, Dieppe ; *Travaux à distance* : Novo Mesto, Somaca, Sant Isabel Cordoba, Moscou.

### 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).

### Opinion

À notre avis, les Données, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2010 », ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2011,

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de la Morandière

Annexe 1 : tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2010 » (cf 2.6.2)

Annexe 2 : « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2010 » (cf 2.6.1)



# 3



# 3

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

<b>3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT</b>	<b>164</b>	<b>3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>181</b>
3.1.1 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	164	3.3.1 Rémunérations des dirigeants ♦	181
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	173	3.3.2 Rémunération du mandataire social	182
3.1.3 Les procédures de contrôle interne et de management des risques	173	3.3.3 Options d'achat ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux	183
		3.3.4 Les jetons de présence	186
<b>3.2 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 ♦</b>	<b>180</b>	<b>3.4 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>188</b>
		3.4.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration	188
		3.4.2 Charte de l'administrateur	192
		3.4.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	193

# 3

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

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 9 février 2011.

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.

## 3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

### 3.1.1 COMPOSITION, 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.

#### 3.1.1.1 MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

##### RÉUNION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

En 2010, le Conseil d'administration a décidé de conserver un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général en renouvelant, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Ghosn aux 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.

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.

Par ailleurs, le Règlement intérieur prévoit un certain nombre de limitations aux pouvoirs du Directeur général. Ainsi, le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe, 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.

En 2010, le Conseil a modifié son Règlement intérieur afin d'encadrer les décisions relatives aux opérations et investissements stratégiques, sous forme d'autorisation préalable du Conseil au Président.

Ainsi, le Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

Enfin, le Président-Directeur général remet chaque trimestre, s'il y a lieu, au Comité des comptes et de l'audit, une liste des opérations de prise ou cession de participations dont le montant est inférieur à 60 millions d'euros. Les membres du Conseil peuvent la consulter sur demande auprès du Comité des comptes et de l'audit.

### 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.

La nomination de l'administrateur de référence s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. 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.

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 annexe 3.4 reflète cette nouvelle gouvernance.

### 3.1.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 19 membres, au 1<sup>er</sup> mars 2011, dont :

- treize 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.

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Carlos Ghosn</b> 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) : 2014</p>	<p><b>Président-Directeur général</b> Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : <i>France</i> : néant <i>Étranger</i> : 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</p>
<p><b>Yves Audvard</b> Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Membre du Comité de stratégie industrielle 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</p>	<p><b>Concepteur Process Avant-Projet, Renault</b></p>
<p><b>Alain J.P. Belda *</b> Membre du Comité des nominations et de la gouvernance Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions détenues : 1 000 Né le 23/06/1943 Date de premier mandat : mai 2009 Date d'échéance (AG) : 2013</p>	<p><b>Directeur Général de Warburg Pincus</b> Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : <i>France</i> : néant <i>Étranger</i> : Administrateur : IBM, Citigroup Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés : Président non-exécutif d'Alcoa <i>Chairman</i> et administrateur 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</p>

# 3

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

### ADMINISTRATEURS

**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

**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

**Charles de Croisset \***

Membre du Comité des comptes et de l'audit  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
Nombre d'actions : 1 000  
Né le 28/09/1943  
Date de premier mandat : avril 2004  
Date d'échéance (AG) : 2012

**Bernard Delpit \***

Membre du Comité de stratégie internationale  
Nombre d'actions : 1 000  
Né le 26/10/1964  
Date de premier mandat :  
avril 2010  
Date d'échéance (AG) : 2014

**Thierry Desmarest \***

Président du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
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

**Jean-Pierre Garnier \***

Président du Comité de stratégie industrielle  
Membre du Comité de stratégie internationale  
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

**Takeshi Isayama**

Nombre d'actions : 1 000  
Né le 08/03/1943  
Date de premier mandat : mai 2009  
Date d'échéance (AG) : 2013

**Alexis Kohler**

Membre du Comité des comptes et de l'audit  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
Nombre d'actions : (9)  
Né le 16/11/1972  
Date de premier mandat : février 2010  
Date d'échéance (AG) : 2011

### MANDATS/FONCTIONS

**Chargé de Contrôle de gestion Investissements, Renault****Responsable Gestion documentaire, Renault****International Advisor de Goldman Sachs International****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :****France :**

Président de la Fondation du patrimoine  
Administrateur : 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 : Bouygues, Thales UK, Thales

**Directeur financier du groupe La Poste****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :****France :**

Membre du Comité exécutif de La Poste  
Membre du Comité d'audit de la Banque Postale, de GeoPost et de Poste Immo.  
Administrateur : Sofiposte, Geoposte, la Banque Postale Prévoyance, Poste Immo  
Membre du Conseil de surveillance : la Banque Postale, la Banque Postale Asset Management

**Étranger : néant**

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
néant

**Président d'honneur de Total****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :****France :**

Président : Fondation Total et Fondation de l'École Polytechnique  
Administrateur : Total SA, Air Liquide, Sanofi-Aventis,  
Membre du Conseil d'administration : 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  
Président du Conseil d'administration de Total

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :****France :**

Administrateur : Cerenis (société de Biotechnologie)

**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

**Conseiller Senior Carlyle Japan L.L.C.****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**

Administrateur : Dainippon Screen Mfg Co., Ltd., Terumo Corp, The Japan Fund  
Conseiller : Tokyo University of Agriculture and Technology, BitAuto

**Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

Conseiller : National Institute of Advanced Industrial Science and Technology « Visiting Scholar »  
Administrateur : Seiyu GK (filiale de Wal-Mart)  
Vice-Président : Nissan Motor Co., Ltd.

**Directeur des participations – Transport et Audiovisuel – Agence des participations de l'État, au Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**

Administrateur (représentant de l'État) : Aéroport de Paris, RATP, Grand Port Maritime du Havre, France Télévision, Société Audiovisuel Extérieur de la France, STX France.

**Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

TSA, GIAT Industries, La Monnaie de Paris, Société de valorisation foncière et immobilière (SOFAVIM)



ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<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) : 2014</p>	<p><b>Président-Directeur général de Fimalac</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> 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> Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris <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><b>Président de la Fondation de France</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> Président Philippe Lafayette Conseils Vice Chairman Barclays Capital Membre du Conseil d'administration PPR, Fimalac Président de la Fondation de France Président du Conseil d'administration de l'Institut des Hautes Etudes Scientifiques, de la Fondation de Coopérative Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer <i>Étranger :</i> néant <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Membre du Conseil d'administration de La Poste <i>Vice-Chairman</i> JP Morgan in EMEA</p>
<p><b>Franck Riboud *</b> Président du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 331 Né le 07/11/1955 Date de premier mandat : décembre 2000 Date d'échéance (AG) : 2014</p>	<p><b>Président-Directeur général – Président du Comité exécutif du groupe Danone</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> 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, Danone SA, ACCOR SA, International Advisory Board HEC Membre représentant le groupe Danone : Conseil national du développement durable Membre du Conseil de surveillance: Fondation ELA <i>Étranger :</i> Administrateur : Bagley Latinoamerica SA, Danone SA (Espagne), Rolex SA, Rolex Holding SA <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président et administrateur : Danone Asia Pte Limited Président du Conseil d'administration : Compagnie Gervais Danone SA, Générale Biscuit SA Administrateur : L'Oréal SA, Sofina, Quiksilver, Wadia BSN India Limited, Fondation Gain (Global Alliance for Improved Nutrition), Omium Nord Africain (ONA) Membre du Conseil de surveillance : Accor</p>
<p><b>Luc Rousseau</b> Membre du Comité de stratégie internationale Membre du Comité de stratégie industrielle Nombre d'actions : (6) Né le 16/03/1957 Date de premier mandat : février 2010 Date d'échéance (AG) : 2012</p>	<p><b>Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services</b> Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> Membre du Conseil de surveillance d'AREVA Membre des Conseils d'administration : du Fonds Stratégique d'Investissement, du Comité de l'Énergie Atomique, de l'Agence Nationale de la Recherche, Commissaire du Gouvernement au Conseil d'administration de la Poste, du FT1CI. Représentant de l'État 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 <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Commissaire du Gouvernement : Agence de l'Innovation Industrielle, OSEO Innovation</p>

## ADMINISTRATEURS

**Hiroto Saikawa**

Membre du Comité de stratégie internationale  
Nombre d'actions : 100  
Né le 14/11/1953  
Date de premier mandat : mai 2006  
Date d'échéance (AG) : 2014

**Michel Saily**

Administrateur élu par les actionnaires salariés  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
Nombre d'actions : 266 parts de FCPE  
Né le 08/10/1949  
Date de premier mandat : mai 2009  
Date d'échéance (AG) : 2013

**Pascale Sourisse \***

Membre du Comité des comptes et de l'audit  
Nombre d'actions : 1 000  
Née le 07/03/1962  
Date de premier mandat : avril 2010  
Date d'échéance (AG) : 2014

## MANDATS/FONCTIONS

**Executive Vice-President for Asia Pacific Region, Affiliated companies, and Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.**

**Chef de projet Autodiagnostic SPR****Directeur général de la Division des Systèmes C4I de Défense et Sécurité****Membre du Comité exécutif de Thales****Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :****France :**

Président-Directeur général de Thales Communications  
Président de Thales Solutions de Sécurité et Services  
Président de Thales Services  
Présidente du Conseil de Telecom Paris Tech (École Nationale Supérieure des Télécommunications)  
Membre du Conseil d'administration : Vinci, Agence Nationale des Fréquences, DCNS, Institut Télécom  
Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space

**Étranger : néant****Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

Président-Directeur général de Thales Alenia Space (TAS)  
Président-Directeur général d'Alcatel Alenia Space  
Président d'Eurospace, Association Européenne des Industries Spatiales  
Membre du Conseil du Groupe des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)  
Membre du Conseil de l'Association européenne des industries aéronautiques spatiales et de défense (ASD)

\* Administrateur indépendant.

(a) Voir paragraphe ci-dessous.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 59 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.

**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 %.

## RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2011	M. Kohler
	M. Lagayette
2012	M. Audvard
	M. Biau
	M. Champigneux
	M. de Croisset
	M. Desmarest
	M. Garnier
2013	M. Rousseau
	Mme de La Garanderie
	M. Isayama
	M. Belda
2014	M. Saily
	M. Ghosn
	M. Ladreit de Lacharrière
	M. Delpit
	Mme Sourisse
	M. Riboud
	M. Saikawa

### 3.1.1.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni douze fois durant l'année 2010.

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 88 %.

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 :

#### LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2009, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2010 ; il a fixé l'affectation du résultat 2009 à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2011 ;
- approuvé la cession des actions B détenues dans AB Volvo en vue de contribuer à réduire l'endettement financier net de Renault ;
- voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2009.

#### LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ♦

Le Conseil a :

- reconduit Carlos Ghosn aux fonctions de Président-Directeur général ;

- limité les pouvoirs du Directeur général en encadrant les décisions relatives aux opérations et investissements stratégiques, sous forme d'autorisation préalable du Conseil ;
- procédé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, à la création d'un Comité de stratégie industrielle et modifié le Règlement intérieur du Conseil ;
- procédé à une auto-évaluation complète de son fonctionnement et statué sur la qualification d'administrateur indépendant ;
- nommé un nouveau *Compliance Officer* en la personne du Directeur juridique, Déontologue, fusionnant ainsi les fonctions ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- 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.

#### LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a :

- approuvé le plan Renault 2016 – *Drive the Change* présenté par la Direction générale ;
- débattu des orientations stratégiques de Renault, notamment le véhicule électrique, lors d'une journée dédiée ;
- approuvé la poursuite de l'engagement en Formule 1 et la création de Renault Sport F1, division sportive qui sera chargée de l'engagement de Renault en Formule 1 en tant que motoriste et fournisseur de technologie pour 2011 et les années suivantes ;

- examiné l'état d'avancement du programme Tanger portant sur les modalités d'implantation d'un complexe industriel dans la région de Tanger avec le lancement d'une deuxième ligne de fabrication ;
- confirmé l'engagement de Renault en Inde par la constitution de son propre réseau de distribution et approuvé la restructuration par Mahindra et Renault de leur *joint-venture* Mahindra Renault Pvt Ltd. afin d'assurer la continuité et de capitaliser sur l'image positive de Logan auprès des consommateurs en Inde ;
- approuvé la signature de l'accord définitif avec les actionnaires d'AvtoVAZ – Russian Technologies et Troika Dialog – sur les moyens de la restructuration d'AvtoVAZ.

### ALLIANCE ET LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC DAIMLER

Le Conseil a :

- approuvé la coopération stratégique avec Daimler AG et les participations croisées simultanées ;
- pris connaissance du compte-rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

### LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Le Conseil a autorisé les conventions suivantes :

- avenant au 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, en vue de modifier les modalités de remboursement anticipé et notamment afin de procéder, dès septembre 2010, au remboursement anticipé d'un milliard d'euros sur les trois milliards initialement consentis par l'État en avril 2009 ;
- dans le cadre de la réglementation relative au contrôle des grands risques à laquelle RCI Banque est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, convention de gage-espèces avec RCI Banque de 550 millions d'euros afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif.

Dans le cadre de la coopération stratégique avec Daimler AG :

- *Master Cooperation Agreement* avec Daimler AG, Nissan Motor Co. Ltd et Renault-Nissan b.v. ;
- contrat d'apport de titres avec Nissan Motor Co. Ltd. ;
- contrat de cession d'actions avec l'État *via* la vente de 1 628 344 actions auto-détenues à l'État.

#### 3.1.1.4 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, sous la présidence de M. Ladreit de Lacharrière, 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.

De manière générale, il existe une relation de confiance entre le Conseil et les Dirigeants. Cette confiance s'est construite grâce à de plus en plus de transparence et d'exhaustivité dans les débats. À cet égard, sur le fond, la session dédiée à la stratégie et, sur la forme, la convivialité et la liberté d'expression contribuent à la collégialité et à la création de confiance.

Le travail des Comités est jugé satisfaisant, même si certains administrateurs considèrent que ces comités sont destinés à la revue de questions souvent très techniques qui ne devraient pas toujours être abordées au sein du Conseil pour rester à des décisions plus stratégiques.

Les administrateurs attendent moins de détails sur les questions opérationnelles, comptables ou financières que des débats véritablement stratégiques sur les questions structurantes.

De fait, l'ensemble des administrateurs appellent à des débats plus profonds et plus sectoriels de temps à autre, notamment sur les marchés de Renault, les modèles de Renault, la concurrence, la responsabilité sociale de l'entreprise.

La mise à disposition d'une antenne de communication est citée comme une amélioration significative du fonctionnement du Conseil d'administration, alors que des critiques peuvent encore être émises sur le manque d'information en cas de crise, en particulier.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- la formalisation d'*executive* sessions du Conseil, à l'anglo-saxonne, réservées à un cercle restreint d'administrateurs ;
- la féminisation du Conseil ;
- l'augmentation du délai de mise à disposition de certains documents en amont du Conseil.

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 est poursuivie.

#### 3.1.1.5 ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ◆

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 9 février 2011 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, le Conseil d'administration de Renault compte, au 9 février 2011, dix administrateurs indépendants : Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Belda, Delpit, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette, Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au chapitre 3.1.1.2 ci-avant).

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.

### 3.1.1.6 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.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a approuvé, en sus des quatre comités existants, la mise en place d'un Comité de stratégie industrielle en vue de renforcer la gouvernance de Renault dans la préparation des travaux du Conseil d'administration. Sa compétence d'attribution, à l'instar des autres comités, est consultative et s'attache à accompagner le Conseil et le Président dans la prise de décision au moyen d'avis sur les opérations et investissements stratégiques présentés par la Direction au Conseil.

Les missions de ces comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit chapitre 3.4.

#### 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, Alexis Kohler et Pascale Sourisse. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Le comité s'est réuni six fois en 2010. 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 2009 et le premier semestre 2010, ainsi que tous communiqués financiers y afférant ;
- du remboursement anticipé d'une partie de prêt de l'État ;
- du bilan du Plan d'audit 2010 et de l'analyse du Plan 2011 ;
- 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, notamment risques financiers ;

- de l'activité de la fonction *Compliance* ;
- de la conformité de l'activité du Comité des comptes et de l'audit de Renault aux recommandations AMF en matière d'audit et de contrôle interne ;
- de la coopération stratégique avec Daimler AG sur la structuration des participations croisées et sur la méthode de valorisation.

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.

#### 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 quatre fois en 2010. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif et confirmé le bénéfice du régime de retraite supplémentaire au profit du Président-Directeur général ;
- des conditions de performance liées à l'attribution de la rémunération variable du Président-Directeur général en lien avec le Plan ;
- de la caducité des KPI liés aux *stock-options* et actions gratuites au titre du Plan Renault Contrat 2009.

#### 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 trois fois en 2010. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- du renouvellement du mandat de M. Ghosn en qualité de Président du Conseil d'administration pour la durée de son mandat d'administrateur ;
- de la création d'un Comité de stratégie industrielle et des modifications du Règlement intérieur y relatives ;
- de la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil 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 modification des statuts de Renault afin d'augmenter le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale en le portant de 14 à 15.

#### COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de neuf membres, il est présidé par Thierry Desmarest et réunit Yves Audvard, Patrick Biau, Alain JP Belda, Bernard Delpit, Jean-Pierre Garnier, Luc Rousseau, Hiroto Saikawa et Michel Saily.

Ce comité comprend quatre membres indépendants sur neuf.

Il s'est réuni deux fois en 2010. Le taux de participation a été de 100 %.

À l'occasion de la présentation de la stratégie du Groupe, il a examiné :

- la situation en Russie et la nouvelle stratégie en Inde ;
- la coopération stratégique avec Daimler AG.

### COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Composé de sept membres, il est présidé par Jean-Pierre Garnier et réunit : Yves Audvard, Charles de Croisset, Thierry Desmarest, Alexis Kohler, Luc Rousseau et Michel Sailly.

Ce comité comprend trois membres indépendants sur sept.

Il s'est réuni trois fois en 2010. Le taux de participation a été de 100 %. Il a examiné la stratégie industrielle et notamment :

- les enjeux de compétitivité du site de Sandouville ;
- le déploiement du projet Tanger avec le lancement d'une deuxième ligne de fabrication, projet industriel qui conditionne le succès de la gamme Entry et la rentabilité de Renault.

#### 3.1.1.7 ACTIVITÉ DU COMITÉ COMPLIANCE

Le Comité *Compliance* s'est réuni trois fois durant l'année 2010, 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 financier et du Directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le Conseil d'administration a nommé le Directeur juridique aux fonctions de *Compliance Officer* en juillet 2010. Les fonctions de Déontologue et de *Compliance Officer* ont été fusionnées.

Les réunions du comité ont duré en moyenne 2 heures.

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 3.1.3.2.

Dans ce cadre, le comité a examiné :

- l'impact au plan éthique des médias sociaux et outils collaboratifs en développement au sein du Groupe ;
- l'avancement des cartographies contrôle interne et plan d'action 2010 ;
- le dispositif global en vigueur sur la prévention des manquements d'initiés, comme suite à la publication par l'AMF d'une proposition de Code de bonne conduite sur la prévention des manquements d'initiés ;
- la mise en place d'un dispositif de gouvernance des filiales et participations du Groupe sous l'autorité d'un Comité de surveillance des participations ;
- la mise en place d'un dispositif de *Corporate Defense* Groupe comme suite aux réformes pénales en Espagne et Italie ;

- 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 2010, 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.

#### 3.1.1.8 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 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 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 1.3.2.2 (fondation) et au chapitre 5.2.6.2.

### 3.1.2 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 Afep/Medef est tenu à disposition au siège social.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Les rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a arrêté en 2010 les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2010. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) ;
- l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration.

Toutefois, afin de tirer toutes les conséquences de la crise que vient de traverser l'entreprise, Monsieur Ghosn a fait part au Conseil d'administration du 14 mars 2011, qui en a pris acte, de sa décision de renoncer à cette part variable de sa rémunération acquise au titre de l'exercice 2010.

À ces critères s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

Le Conseil d'administration du 9 février 2011, sur proposition du Comité des rémunérations, a jugé que ce taux était de 138,24 % au titre de l'exercice 2010.

Toutefois, afin de tirer toutes les conséquences de la crise que vient de traverser l'entreprise, Monsieur Ghosn a fait part au Conseil d'administration du 14 mars 2011, qui en a pris acte, de sa décision de renoncer à cette part variable de sa rémunération acquise au titre de l'exercice 2010.

Un tableau de synthèse des rémunérations et avantages, dont les plans d'options accordés au mandataire social, figure au chapitre 3.3.3.4.

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chap. 3.3.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

### 3.1.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Ce Rapport couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

#### 3.1.3.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES ◆

##### OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

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 :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;

- 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 ;
- la réduction de l'exposition aux risques de fraude.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de contrôle interne seront atteints.

##### CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le groupe Renault a choisi en 2007 de s'appuyer sur le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, et sur le rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

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. Il s'agit d'un dispositif permanent mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de RCI Banque.

### 3.1.3.2 PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DU CONTRÔLE INTERNE ◆

#### PILOTAGE DES ACTIVITÉS

##### Rôle des organes exécutifs

Le pilotage des activités du Groupe est assuré par un ensemble de Comités de direction répartis en deux niveaux :

- les comités dits de niveau 1, de périmètre Groupe, comprennent notamment :
  - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques. Il réunit autour du Président-Directeur général, le Directeur général délégué aux opérations et les Directeurs généraux adjoints, le Secrétaire général du Groupe, le Directeur financier, le Directeur des fabrications et de la *Supply Chain* Groupe et le leader de la Région Asie-Afrique. Ces décisions sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration lorsqu'elles relèvent de sa compétence, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale et du Comité de stratégie industrielle. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président-Directeur général. Le pilotage des activités et le contrôle des instructions par le Comité exécutif Groupe s'effectuent au travers du contrôle des engagements pris dans le cadre du processus budgétaire, et un contrôle des politiques et des activités dans le cadre des Régions, des programmes et des fonctions globales,
  - le Comité opérationnel, présidé par le Directeur général délégué aux opérations, en charge des décisions opérationnelles. Il réunit les mêmes personnes que le Comité exécutif Groupe, à l'exception du Président-Directeur général,
  - le Comité de direction Renault (CDR) qui comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault,
  - des comités spécialisés présidés soit par le Président-Directeur général soit par le Directeur général délégué aux opérations. Leur périmètre de décision est le Groupe, ou les coopérations du groupe Renault au sein de l'alliance Renault-Nissan, ou la coopération avec le groupe Daimler ;
- les comités dits de niveau 2 sont spécialisés par domaine de Direction générale ou par fonction (par exemple ingénierie et qualité ; plan, produit, programmes et contrôle de gestion ; fabrications et logistique ; commerce ; achats, *design*, juridique, direction déléguée à la Présidence, etc.) ou par Région.

Les règles de fonctionnement et caractéristiques de ces comités sont formalisées : président, membres, fréquence de réunion, durée, contenu et objet, modalités de compte-rendu et de diffusion des décisions, archivage des comptes-rendus.

Chaque Région (Europe, Amériques, Asie-Afrique, Euromed et Eurasie) 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.

Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile, plus les programmes « véhicules électriques », « nouvelle offre de mobilité », « projets transversaux ». Elles se voient assigner des objectifs de rentabilité à long terme sur la durée du cycle de vie des produits dont

elles assument le développement, la fabrication et la commercialisation en s'appuyant sur les Régions et les fonctions globales.

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.

À l'exception des décisions stratégiques ainsi que du suivi des questions financières et juridiques qui restent de la responsabilité directe du Président-Directeur général, les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité du Directeur général délégué aux 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 porté à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Pour toute demande de décision de nature stratégique ou financière, un *workflow* met en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, couverture du risque matières premières font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale étant du seul ressort du Président-Directeur général.

#### Dispositif éthique et Compliance

##### 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, la connaissance du Code par les collaborateurs est vérifiée.

Par ailleurs le programme *Renault Management Way*, dont le déploiement auprès de l'encadrement du Groupe s'est poursuivi en 2010, met l'accent sur les valeurs du Groupe et l'importance qu'il attache à leur respect.

##### Comité Compliance

Le Comité *Compliance* organise son activité autour des axes suivants :

- le respect des règles de gouvernance ;
- le respect des règles du Code de déontologie et des règles de déontologie financière ;
- les plans d'actions visant à s'assurer que les procédures de contrôle interne sont en accord avec le cadre de référence de l'AMF et les guides d'application de l'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.

Présidé par le Directeur juridique, il compte comme membres le Directeur financier, le Directeur du contrôle de gestion, le Directeur de l'audit interne, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur du contrôle interne et du management des risques et le Directeur de la responsabilité sociale de l'entreprise (cf. chapitre 3.1.1.7).



### 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 uniquement dans les domaines comptable, financier, bancaire, de lutte contre la corruption.

### PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE ♦

La Direction du contrôle de gestion est responsable de l'analyse, de la définition et de la mise en place du dispositif de contrôle interne et de management des risques du groupe Renault.

### Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques

La Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques, conforme aux normes internationales professionnelles publiées par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), affilié à l'*Institute of Internal Auditors*, précise le rôle et les responsabilités des acteurs du contrôle interne.

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et 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 objectifs de performance quantifiés ;
- la Direction du contrôle de gestion, au travers de la Direction du contrôle interne et du management des risques, qui définit et prescrit les principes, règles et techniques de contrôle interne portant à la fois sur les processus comptables et de gestion et sur les processus opérationnels.

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. Cette articulation des approches entre contrôle interne et management des risques est facilitée par leur regroupement au sein d'une même Direction.

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 responsabilité 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.

Enfin, le dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa bonne application et son efficacité. Cette surveillance est assurée par :

- la Direction de l'audit interne, rattachée à la Direction financière. Elle évalue de façon indépendante et objective le niveau et la qualité du contrôle interne de l'entreprise, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration du dispositif et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations. En 2010, comme les 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, l'efficacité du fonctionnement de certains processus de l'entreprise, la qualité du dispositif de contrôle interne destiné à prévenir les dysfonctionnements et à en corriger les impacts ;
- le Comité *Compliance* qui s'assure que le dispositif de contrôle interne mis en place est correctement appliqué, à partir des bilans périodiques qui lui sont présentés par la Direction du contrôle interne et du management des risques et par la Direction de l'audit interne ;
- les Commissaires aux comptes qui évaluent le contrôle interne de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière dans le cadre de leur mission et émettent des rapports de recommandations ;
- le Comité des comptes et de l'audit, un des comités issus du Conseil d'administration (cf. chapitre 3.1.1.6), dont la composition, la compétence des membres et les missions sont conformes au rapport final sur le Comité d'audit de juillet 2010 : suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Le plan d'audit lui est présenté pour approbation, ainsi qu'au Comité exécutif Groupe précédemment cité.

### 3.1.3.3 MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

#### MANAGEMENT DES RISQUES

Un Comité des risques Groupe présidé par le Directeur général adjoint plan produits programmes a pour mission de définir la politique de management des risques, de valider la cartographie Groupe, de contrôler l'avancement des plans d'actions concernant les risques majeurs Groupe.

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 l'entreprise.

Le Groupe 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 processus.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risque particulier, pouvant 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,
  - 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.

Pour établir le plan d'audit qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. Réciproquement, les résultats des audits alimentent le processus de mise à jour de la cartographie des risques.

Le dispositif et son fonctionnement sont examinés périodiquement par le Comité *Compliance* et le Comité des comptes et de l'audit.

En 2010 la DMR a réalisé et engagé de nouveaux chantiers :

- réalisation de la cartographie des risques majeurs du Groupe, présentée en Comité des comptes et de l'audit le 1<sup>er</sup> décembre 2010 ;
- intégration de la cartographie des risques majeurs du Groupe dans le processus d'élaboration du plan à moyen terme. Cette démarche permet d'intégrer dans le plan à moyen terme les plans de traitement proposés et d'apporter un éclairage sur les impacts financiers éventuels ;
- introduction de la méthodologie de cartographie des risques dans le jalonnement des projets de développement à l'international.

La présentation des facteurs de risques auxquels le Groupe est exposé fait l'objet d'un chapitre séparé inclus dans le Document de référence 2010 (chapitre 1.6).

### CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Rattachée au Président-Directeur général, la Direction juridique veille à la conformité du Groupe aux lois et règlements des pays dans lesquels le Groupe évolue.

Le respect des lois et des règlements demeure de la responsabilité de chaque secteur opérationnel ou de chaque direction fonctionnelle dans son domaine de compétences avec la collaboration de la Direction juridique. La mise en œuvre des objectifs de contrôle interne en matière de conformité aux lois et règlements est assurée à chaque niveau de gestion du Groupe, en collaboration avec la Direction financière et la Direction du contrôle de gestion. Néanmoins, l'acuité particulière que revêt l'adhésion à un standard de règles du Groupe à l'échelle internationale justifie que certains objectifs de conformité transversaux soient gérés par les Directions centrales concernées qui assurent un déploiement local, national ou international conforme aux lois et règlements applicables. Une attention particulière est ainsi portée au respect de la réglementation relative à la concurrence, au travail et à l'emploi, à la sécurité et à la protection de l'environnement.

Le Comité *Compliance* s'assure de la mise en conformité du respect des procédures internes avec la réglementation.

### CONTRÔLE ET OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

La Direction générale actualise et communique les objectifs généraux de Renault ainsi que l'allocation de ressources aux Régions, métiers et programmes. Le contrôle de gestion Groupe élabore des notes d'instructions à l'attention de chacun des secteurs opérationnels, des Régions, des métiers et des programmes. Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (taux de change, taux d'intérêts, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités métier.

La fonction contrôle de gestion a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, secteurs opérationnels, Régions, métiers, programmes).

Le contrôle de gestion s'effectue de manière décentralisée afin de tenir compte des spécificités de chaque métier. Sa mission est encadrée, notamment, par les instructions périodiques élaborées par la Direction du contrôle de gestion.

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- décliner les objectifs économiques et le budget de l'entreprise ;
- animer le Groupe à travers une mesure de la performance des entités, des Régions, des métiers et des programmes véhicules, et un suivi des indicateurs du *free cash flow* ;
- 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.

Elle s'appuie pour cela sur le corps d'outils suivant :

#### Des procédures et modes opératoires

Le développement du référentiel de gestion s'est poursuivi en 2010 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 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.

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 3.1.3.2). Celui-ci est effectué à l'occasion de campagnes d'auto-évaluations menées par les entités, sous leur responsabilité, à l'aide de questionnaires spécialisés par type d'activité. À l'issue du déroulement de ces campagnes, apparaissent les points forts et les zones sur lesquelles des plans d'action doivent être lancés en priorité par les entités. Les résultats des auto-évaluations sont communiqués à la Direction de l'audit interne qui peut décider d'en réaliser l'audit. L'exploitation systématique des résultats de ces audits permet d'identifier les axes structurels d'amélioration prioritaire du dispositif global de contrôle interne.

Le Financement des ventes définit également le cadre de son système de contrôle en fonction de la réglementation bancaire qui lui est propre. Il dispose d'un outil permettant la centralisation et la vérification de l'existence 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 de RCI Banque.

### Des systèmes d'information

Les dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de la Direction des systèmes d'informations Renault (DSIR) sont pilotés comme suit :

- les risques généraux liés aux processus financiers (investissements, achats, rentabilité, etc.) sont suivis par la Direction de la performance économique de la DSIR ;
- 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. Elle est responsable transversalement de la définition et du suivi de ces processus (gestion des projets, qualité de l'exploitation, support, etc.). Elle s'appuie sur le tableau de bord DSIR, qui comprend les principaux indicateurs d'incidents, de performances, et sur un questionnaire d'auto-évaluation des procédures DSIR sur 280 points à l'attention de ses divers sites, filiales ou départements centraux ;
- 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 au travers :
  - d'un Comité des risques informatiques au niveau Groupe, organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques, avec les représentants des directions de l'entreprise et 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),

- d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets,
- des revues de risques conduites par la DSIR, en plus des audits de la Direction de l'audit interne ou de la Direction de la protection du Groupe.

### Un dispositif de formation pour adapter les compétences

La Direction du contrôle de gestion a souligné son attachement au plan de formation des collaborateurs de la fonction gestion comme levier de performance. Il doit être un outil du plan pluriannuel de transformation de la fonction gestion et permettre de mieux répondre aux attentes de la Direction générale vis-à-vis de la fonction.

Dans ce cadre, 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, tous supports qu'elle a continué à enrichir et à développer en 2010.

Une évaluation individuelle et collective des compétences des membres de la fonction gestion est prévue au printemps 2011 afin de construire les plans individuels de montée en compétence et de mesurer la maîtrise des activités des équipes.

### Un plan de progrès du dispositif de contrôle interne

L'année 2010 a été marquée par :

- la réorganisation de la fonction gestion au sein du Groupe avec la création d'un pôle chargé de la normalisation et de la standardisation des processus, de leurs supports, de leurs points clefs de contrôle interne, y compris sur les aspects opérationnels ;
- la revue du schéma directeur des systèmes d'informations de la fonction gestion en application des nouvelles orientations de la fonction gestion et de son organisation ;
- la contribution aux chantiers de simplification de Renault en veillant à la préservation des éléments incontournables de contrôle interne ;
- l'aménagement du système des délégations de pouvoir (*Delegations of Authorities*) avec notamment la mise en place d'un système d'archivage ;
- une mise en convergence des démarches de certification qualité des processus opérationnels avec la démarche de contrôle interne ;
- l'élaboration d'une Charte de l'alliance Renault-Nissan à destination de ses fournisseurs pour les inciter à s'engager dans une démarche socialement responsable dans l'exercice de leurs activités et dans leurs relations avec leurs propres fournisseurs.

L'analyse du dispositif de contrôle interne de Renault s'est poursuivie en 2010 selon deux angles :

- le développement d'un guide d'application du référentiel AMF de contrôle interne sous un format adapté aux caractéristiques de Renault au travers d'un inventaire global du cadre procédural Renault (règles de gestion ou de contrôle interne). Cet inventaire fait apparaître que, globalement, le référentiel de contrôle interne du Groupe répond aux préconisations de l'AMF. Des plans d'actions visant à formaliser certaines règles et certains processus sont en cours et feront l'objet en 2011 d'un suivi périodique en Comité *Compliance*.

Certains processus dont le niveau d'adéquation aux préconisations de l'AMF a été jugé perfectible font l'objet d'un examen plus large afin, à la fois, de mieux répondre aux préconisations de l'AMF et d'améliorer leur efficacité opérationnelle ;

- 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 analysés :
  - la gestion des stocks de véhicules neufs et la logistique associée à l'importation de véhicules fabriqués hors d'Europe,
  - le pilotage des dépenses de garantie sur les ventes de véhicules neufs,
  - le processus de paie du personnel.

Ces travaux ont permis d'améliorer le dispositif de contrôle interne des processus étudiés en formalisant les techniques de contrôle interne qui permettent de répondre aux objectifs du référentiel AMF pour ce qui les concerne et en optimisant l'efficacité de ces processus.

L'année 2010 a également été marquée par le renforcement de la démarche d'auto-évaluation du niveau de contrôle interne au travers de l'élaboration de nouveaux questionnaires, et leur déploiement jusqu'à la conduite de nouvelles campagnes.

Le programme pluriannuel d'analyse détaillée des processus prioritaires continuera en 2011 avec notamment l'examen approfondi des processus :

- d'achat de pièces ouvrées externes (POE) ;
- des coûts d'ingénierie des projets de la gamme automobile ;
- de gestion des stocks de pièces de rechange.

Parallèlement, l'inventaire global du cadre procédural sera actualisé suivant l'évolution du cadre de référence et du guide d'application publiés en juillet 2010 par l'AMF.

### FIABILITÉ DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF. Il couvre non seulement les processus de préparation de l'information financière, pour les arrêtés comptables, les phases prévisionnelles ou la communication financière, mais aussi les processus opérationnels amont concourant à la production de cette information.

Le principe d'unicité entre l'information de gestion et l'information comptable publiée constitue la clé de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et selon les normes du Groupe, qui garantissent ainsi la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits. La responsabilité de l'établissement des comptes incombe aux contrôleurs de gestion et aux 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.

### Principes d'élaboration des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Renault sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre de l'année et dont le règlement d'adoption est paru au *Journal officiel* de l'Union européenne à la date d'arrêtés des comptes.

La Direction de la comptabilité 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. Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour et des évolutions des standards.

Le groupe Renault, constitué de deux secteurs opérationnels d'activité distincts, 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.

Il publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré clôtures 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.

### Éléments structurants de la démarche de contrôle

Le groupe Renault qui, dans ses deux secteurs opérationnels, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger, s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent 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.

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.

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.

### Charte des Commissaires aux comptes

Dans le cadre du contrôle légal des comptes, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes et sous l'autorité du Président-Directeur général, 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 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, conformément à la loi, elle inclut l'engagement d'indépendance et définit le principe de rotation des associés signataires. Cette Charte est en accord avec le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

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 consolidées, que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

### Communication financière

L'importance croissante de la communication financière, la multiplicité de ses formes, la nécessité impérieuse de délivrer une information financière de qualité ont conduit le groupe Renault à confier la totalité de la communication financière à la Direction des relations financières au sein de la Direction financière et à la doter des fonctions nécessaires à la présentation d'une information fidèle et de qualité.

La Direction des relations financières est en charge :

- du pilotage de l'élaboration du Document de référence déposé à l'AMF, des rapports d'activités annuels et semestriels et de l'information trimestrielle ;
- de la communication avec les marchés financiers ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec les investisseurs et l'actionariat individuel ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF).

## 3.2 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 ♦

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010.

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 du Code de commerce, 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 de 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 24 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Aymeric de la Morandière

## 3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

### 3.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ♦

#### 3.3.1.1 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.

Au titre de 2010, la partie variable est fondée, d'une part, sur l'atteinte d'un critère collectif qui est un *free cash flow* positif et, d'autre part, sur l'atteinte de critères individuels liés à la performance du secteur sous responsabilité. Le conseil d'administration du 9 février 2011 a constaté que l'objectif principal de *free cash flow* avait été atteint. Par conséquent, les membres du CDR sont éligibles à une part variable fondée sur ce critère. Concernant le Président-Directeur général, le mode de détermination de sa part variable au titre de 2010 inclut d'autres critères détaillés en 3.3.2.1.

Toutefois, à la suite de la proposition de Monsieur Ghosn au Conseil d'administration du 14 mars 2011, l'ensemble des cadres dirigeants impliqués dans la crise que vient de traverser l'entreprise ne percevront pas de part variable au titre de l'exercice 2010.

##### 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 d'un régime de retraite supplémentaire. Ce régime comprend :

- 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 ;
- 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.

#### 3.3.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CDR VERSÉE EN 2010 \*

En 2010, la rémunération totale versée aux 27 membres présents au CDR au 31 décembre 2010, s'est élevée à 10 618 213 euros comprenant 8 560 275 euros de part fixe (dont pour les 9 membres du CEG, 4 899 747 euros comprenant 4 106 085 euros de part fixe) contre 7 508 519 euros de rémunération totale pour les membres du CDR dont 3 909 089 euros de rémunération totale pour les membres du CEG en 2009. Il est rappelé qu'aucune part variable n'a été versée aux membres du CDR en 2009 au titre de 2008.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

\* La part fixe est relative à l'exercice 2010. La part variable est relative à l'exercice 2009 et versée en 2010.

### 3.3.2 RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL

Conformément aux recommandations Afep/Medef de décembre 2008 et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que le mandataire social ne cumule sa fonction avec aucun contrat de travail Renault.

#### 3.3.2.1 MODE DE DÉTERMINATION

##### RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a arrêté en 2010 les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2010. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – Return On Equity) ;
- l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration.

À ces critères s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2011, sur proposition du Comité des Rémunérations, a jugé que ce taux était de 138,24 % au titre de l'exercice 2010.

Toutefois, afin de tirer toutes les conséquences de la crise que vient de traverser l'entreprise, Monsieur Ghosn a fait part au Conseil d'administration du 14 mars 2011, qui en a pris acte, de sa décision de renoncer à cette part variable de sa rémunération acquise au titre de l'exercice 2010.

##### 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 3.3.1.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social, nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

#### 3.3.2.2 RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL

La rémunération totale du Président-Directeur général versée par Renault SA et les sociétés qu'elle contrôle a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2009		MONTANTS 2010	
	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	0	0*	0
Avantages en nature	12 809	12 809	14 655	14 655
Total au titre de la fonction de Directeur général	1 212 809	1 212 809	1 214 655	1 214 655
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	28 000	28 000	28 000	28 000
<b>Total</b>	<b>1 240 809</b>	<b>1 240 809</b>	<b>1 242 655</b>	<b>1 242 655</b>

(1) Sommes versées l'année suivante.

\* Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de l'exercice 2010 de 1 658 880 euros.



### 3.3.3 OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX

#### 3.3.3.1 CADRE JURIDIQUE

Aucune option ou action gratuite n'a été attribuée depuis l'exercice 2008.

Deux résolutions financières concernant l'attribution d'options et d'actions gratuites seront soumises au vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2011 (cf. Chapitre 6 : Présentation des résolutions).

#### 3.3.3.2 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 2010.

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 managérial 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.

### **3.3.3.3 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.

### **3.3.3.4 SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS PLANS EN VIGUEUR AU 31 DÉCEMBRE 2010**

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.

Le volume des plans en cours au 31/12/2010 est de 3,51 % du nombre de titres composant le capital.

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) (3)</sup>	PRIX D'EXERCICE (EN EUROS)	RABAIS CONSENTIS	OPTIONS LEVÉES AU 31/12/2010	OPTIONS PERDUES AU 31/12/2010	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31/12/2010 <sup>(2)</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	593 987	0
Plan n° 7	18/12/2001	19/12/2006	17/12/2011	858	1 861 600	505 000	48,97	Néant	868 404	80 476	912 720
Plan n° 8	05/09/2002	06/09/2007	04/09/2012	809	2 009 000	645 000	49,21	Néant	443 987	67 327	1 497 686
<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	69 491	1 567 056
Plan n° 10	14/09/2004	15/09/2008	13/09/2012	758	2 145 650	695 000	66,03	Néant	16 000	98 300	2 031 350
Plan n° 11	13/09/2005	14/09/2009	12/09/2013	639	1 631 093	650 000	72,98	Néant	3 000	138 193	1 489 900
<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	339 616	1 332 084
Plan n° 13 <sup>(4)</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	2 739 700	0
Plan n° 13 <sup>(4)</sup> bis Actions Contrat 2009	04/05/2006	05/05/2010	-	549	1 379 000	290 000	0	Néant	6 500	1 372 500	0
Plan n° 14	05/12/2006	06/12/2010	04/12/2014	710	1 843 300	680 000	93,86	Néant	0	286 394	1 556 906
Plan n° 15 <sup>(4)</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>(4)</sup> Options Compl. Contrat 2009	05/12/2007	06/12/2011	04/12/2015	199	797 787	160 000	96,54	Néant	0	797 787	0
Plan n° 16 <sup>(4)</sup> bis Actions Compl. Contrat 2009	05/12/2007	06/12/2011	-	199	132 166	60 000	0	Néant	0	132 166	0

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

(2) Sur les Plans n° 6 à 9, le total des options restant à lever au 31 décembre 2010 s'élève à 3 977 462.

(3) Dont M. Ghosn : 200 000 au titre du Plan 2005 ; 100 000 au titre du Plan 2006, 200 000 au titre du Plan 2007.

(4) 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).

(5) 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 2010 :

- 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 du mandataire social 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		

## 3.3.3.5 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU MANDATAIRE SOCIAL

## Synthèse des rémunérations et des options attribuées

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	2009	2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 240 809	1 242 655 *
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>1 240 809</b>	<b>1 242 655 *</b>

\* Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de 2010 de 1 658 880 euros.

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

Les plans d'options toujours actifs à ce jour sont les plans n° 7, 8, 9, 10, 11, 12 et 14.

	PLAN 7	PLAN 8	PLAN 9	PLAN 10	PLAN 11	PLAN 12	PLAN 13
Carlos Ghosn	-	-	25 000 *	25 000 **	200 000 *	200 000	1 000 000 ***
	PLAN 14	PLAN 15					
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 du dirigeant mandataire social

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 Carlos Ghosn	-	X	X	-	-	X	-	X

\* Cf. chapitre 3.3.1.1.

## 3.3.4 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.

## 3.3.4.1 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.

## 3.3.4.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2010 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 2010, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 599 311 euros (571 336 euros en 2009).

**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	MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS EN EUROS <sup>(1)</sup>	
	2010	2009
M. Ghosn	28 000	28 000
M. Audvard	32 821	32 500
M. Belda)	28 521	18 164
M. Biau	29 800	32 500
Mme Bréchnignac <sup>(3) (4)</sup>	5 121	28 500
M. Champigneux	29 800	32 500
M. de Croisset	34 454	32 500 (2)
M. Delpit <sup>(4)</sup>	18 251	-
M. Desmarest	39 228	28 500
M. Garnier	34 195	30 500
M. Isayama	26 833	17 205 (2)
M. Kohler <sup>(3) (4)</sup>	29 677	-
M. Ladreit de Lacharrière	37 633	38 418
Mme de La Garanderie	34 300	35 000
M. Lagayette	41 500	39 959
M. Paye <sup>(4)</sup>	17 208	41 500
M. Riboud	25 333	33 000
M. Rioux <sup>(3) (4)</sup>	1 977	32 500
M. Rousseau <sup>(3) (4)</sup>	25 366	-
M. Saikawa	31 021	22 000 (2)
M. Saily	32 821	20 164-
Mme Sourisse <sup>(4)</sup>	15 551	-

(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.

## 3.4 ANNEXE : LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Règlement intérieur du Conseil d'administration, Charte de l'administrateur et procédure relative à l'utilisation et 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, 29 juillet 2009 et du 30 avril 2010.

Le présent règlement a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

### 3.4.1 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 3.4.1.1 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 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 « administrateur de référence » ou *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 Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

Le Président-Directeur général remettra chaque trimestre, s'il y a lieu, au Comité des comptes et de l'audit une liste des opérations de prise ou cession de participations dont le montant est inférieur à 60 millions d'euros. Les membres du Conseil pourront la consulter sur demande auprès du Comité des comptes et de l'audit.

Le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe.

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.

### 3.4.1.2 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 spécialement 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 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.

### 3.4.1.3 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 consistera à coordonner les activités des administrateurs indépendants, pourra 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.

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* seront 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.

### 3.4.1.4 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 cinq 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 ;
- un Comité de stratégie industrielle.

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

### 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.

### 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 informés 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.

### 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 toute pièce 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**

### 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.

### 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.

### 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**

#### **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 sont indépendants.

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 et de la gouvernance.

#### **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.

#### **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**

#### **Composition**

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

#### **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.

#### **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 toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

### **E. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE**

#### **Composition**

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

#### **Attributions**

Il a pour mission la revue :

- des grandes orientations de la stratégie industrielle du Groupe ;
- des projets capacitaires ;
- des principales installations et des différents projets d'extension et/ou de réduction du Groupe ;
- de la compétitivité des sites de fabrication installés et de leur base de fournisseurs ;
- des projets d'accords stratégiques, de partenariats et des opérations de croissance externe ou de cession ayant un impact significatif sur la stratégie industrielle du Groupe ;
- des principales orientations stratégiques industrielles préparatoires aux décisions à prendre dans l'année ;
- des grands projets de véhicules et moteurs une fois par an au moment où ces projets sont engagés.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

**Modalités de fonctionnement**

Ce comité se réunit au moins deux fois par an en présence du Directeur général adjoint, fabrication et logistique et à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen de la stratégie industrielle.

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 toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

**3.4.2 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.

**3.4.2.1 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 modifications qui leur seraient apportés ultérieurement.

**3.4.2.2 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 vingt-quatre heures, de la réalisation d'une telle opération.

**3.4.2.3 REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES**

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

**3.4.2.4 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.

**3.4.2.5 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.

**3.4.2.6 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.

**3.4.2.7 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.

**3.4.2.8 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.

**3.4.2.9 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.

### 3.4.3 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*.

#### 3.4.3.1 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.

#### 3.4.3.2 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 exposent 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.

#### 3.4.3.3 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 dix 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 dix 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.

# 4



# 4

# COMPTES

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

---

## **4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS** **196**

---

## **4.2 COMPTES CONSOLIDÉS** **198**

4.2.1	Compte de résultat consolidé	198
4.2.2	Résultat global consolidé	199
4.2.3	Situation financière consolidée	200
4.2.4	Variation des capitaux propres consolidés	202
4.2.5	Flux de trésorerie consolidés	203
4.2.6	Informations sur les secteurs opérationnels	204
4.2.7	Annexe aux comptes consolidés	210

---

## **4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES** **260**

4.3.1	Sur les comptes sociaux	260
4.3.2	Sur les conventions et engagements réglementés	262

---

## **4.4 LES COMPTES SOCIAUX** **265**

4.4.1	États de synthèse	265
4.4.2	Annexe aux comptes annuels	267

## 4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, 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.

### 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'arrêt 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, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de la 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 ;
- 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 avons vérifié que les notes 2-J et 12-A3 fournissent une information pertinente ;
- Comme indiqué dans les notes 9-B et 11-B de l'annexe, le Groupe a reconnu une partie des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues pour la détermination du résultat taxable 2011-2016, 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 ;
- Nous avons examiné les modalités de l'accord de coopération stratégique conclu entre l'Alliance Renault Nissan et Daimler AG en avril 2010 et décrit dans la note 4.2.7.2 de l'annexe, et avons apprécié le caractère approprié du traitement comptable de cette opération.

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 relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

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 14 février 2011

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Aymeric de la Morandière

## 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

### 4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ♦

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventes de biens et services	37 654	32 415
Produits de financement des ventes	1 317	1 297
<b>Chiffre d'affaires (note 4)</b>	<b>38 971</b>	<b>33 712</b>
Coûts des biens et services vendus	(30 620)	(26 978)
Coût de financement des ventes (note 5)	(813)	(953)
Frais de Recherche et Développement (note 12-A)	(1 834)	(1 795)
Frais généraux et commerciaux	(4 605)	(4 382)
<b>Marge opérationnelle (note 6)</b>	<b>1 099</b>	<b>(396)</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(464)	(559)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	197	137
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(661)	(696)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>635</b>	<b>(955)</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(354)	(353)
<i>Produits d'intérêts</i>	146	118
<i>Charges d'intérêts</i>	(500)	(471)
Autres produits et charges financiers	(22)	(51)
<b>Résultat financier (note 8)</b>	<b>(376)</b>	<b>(404)</b>
<b>Plus-value de cession des titres B AB Volvo</b>	<b>2 000</b>	<b>-</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 289</b>	<b>(1 561)</b>
<i>Nissan (note 14)</i>	1 084	(902)
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	205	(659)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 548</b>	<b>(2 920)</b>
Impôts courants et différés (note 9)	(58)	(148)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 490</b>	<b>(3 068)</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	70	57
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	3 420	(3 125)
Résultat net par action <sup>(1)</sup> ( <i>en euros</i> ) (note 10)	12,70	(12,13)
Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> ( <i>en euros</i> ) (note 10)	12,70	(12,13)
Nombre d'actions retenu ( <i>en milliers</i> ) (note 10)		
<i>pour le résultat net par action</i>	269 292	257 514
<i>pour le résultat net dilué par action</i>	269 292	257 514

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



## 4.2.2 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>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 490</b>	<b>(3 068)</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(14)	(45)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	258	112
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(242)	(43)
Couvertures de flux de trésorerie	80	32
Actifs financiers disponibles à la vente	232	6
<b>Total des autres éléments du résultat global hors part des entreprises associées (A)</b>	<b>314</b>	<b>62</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	59	83
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	2 019	(387)
Couvertures de flux de trésorerie	8	59
Actifs financiers disponibles à la vente	24	17
<b>Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global (B)</b>	<b>2 110</b>	<b>(228)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>2 424</b>	<b>(166)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>5 914</b>	<b>(3 234)</b>
Dont part des actionnaires de la société mère	5 826	(3 300)
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	88	66

## 4

COMPTES  
COMPTES CONSOLIDÉS

## 4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 12-A)	3 677	3 893
Immobilisations corporelles (note 12-B)	11 504	12 294
Participations dans les entreprises associées	14 199	12 084
<i>Nissan (note 14)</i>	13 345	10 583
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	854	1 501
Actifs financiers non courants (note 23)	1 728	1 026
Impôts différés actifs (note 9)	705	279
Autres actifs non courants (note 19)	435	424
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>32 248</b>	<b>30 000</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 16)	4 567	3 932
Créances de financement des ventes (note 17)	19 276	18 243
Créances clients de l'Automobile (note 18)	1 329	1 097
Actifs financiers courants (note 23)	799	787
Créances d'impôts courants	178	195
Autres actifs courants (note 19)	1 685	1 636
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	10 025	8 023
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>37 859</b>	<b>33 913</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente (note 7-B)</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>70 107</b>	<b>63 978</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	1 127	1 086
Primes d'émission	3 785	3 453
Titres d'auto-contrôle	(145)	(229)
Réévaluation des instruments financiers	235	(109)
Écart de conversion	(554)	(2 568)
Réserves	14 367	17 474
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	3 420	(3 125)
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>	<b>22 235</b>	<b>15 982</b>
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	522	490
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 20)</b>	<b>22 757</b>	<b>16 472</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés passifs (note 9)	125	114
Provisions – part à plus d'un an (note 21)	2 243	1 829
Passifs financiers non courants (note 24)	7 096	9 048
Autres passifs non courants (note 22)	734	660
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>10 198</b>	<b>11 651</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions – part à moins d'un an (note 21)	965	914
Passifs financiers courants (note 24)	4 546	3 825
Dettes de financement des ventes (note 24)	19 366	19 912
Fournisseurs	6 348	5 911
Dettes d'impôts courants	106	54
Autres passifs courants (note 22)	5 821	5 179
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>37 152</b>	<b>35 795</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente (note 7-B)</b>	<b>-</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>70 107</b>	<b>63 978</b>

## 4

COMPTES  
COMPTES CONSOLIDÉS

## 4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D' ACTIONS (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	REÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2008</b>	<b>284 937</b>	<b>1 086</b>	<b>3 453</b>	<b>(612)</b>	<b>(223)</b>	<b>(2 241)</b>	<b>16 925</b>	<b>571</b>	<b>18 959</b>	<b>457</b>	<b>19 416</b>
Résultat net								(3 125)	(3 125)	57	(3 068)
Autres éléments du résultat global					114	(327)	38		(175)	9	(166)
<b>Résultat global 2009</b>					<b>114</b>	<b>(327)</b>	<b>38</b>	<b>(3 125)</b>	<b>(3 300)</b>	<b>66</b>	<b>(3 234)</b>
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'auto-contrôle				383			(256)		127		127
Effet des augmentations de capital										15	15
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle <sup>(1)</sup>										(14)	(14)
Autres variations							180		180		180
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>284 937</b>	<b>1 086</b>	<b>3 453</b>	<b>(229)</b>	<b>(109)</b>	<b>(2 568)</b>	<b>17 474</b>	<b>(3 125)</b>	<b>15 982</b>	<b>490</b>	<b>16 472</b>
Résultat net								3 420	3 420	70	3 490
Autres éléments du résultat global					344	2 014	48		2 406	18	2 424
<b>Résultat global 2010</b>					<b>344</b>	<b>2 014</b>	<b>48</b>	<b>3 420</b>	<b>5 826</b>	<b>88</b>	<b>5 914</b>
Affectation du résultat net 2009							(3 125)	3 125			
Distribution										(40)	(40)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							7		7		7
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle				84			(24)		60		60
Effet des augmentations de capital	10 785	41	332						373		373
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle <sup>(1)</sup>							(3)		(3)	(16)	(19)
Autres variations							(10)		(10)		(10)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(145)</b>	<b>235</b>	<b>(554)</b>	<b>14 367</b>	<b>3 420</b>	<b>22 235</b>	<b>522</b>	<b>22 757</b>

(1) Les effets de variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (note 2-J).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2010 sont commentés en note 20.

## 4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Résultat net</b>	<b>3 490</b>	<b>(3 068)</b>
<b>Annulation des produits et charges non réalisés</b>		
Dotations nettes aux amortissements	3 069	3 146
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 289)	1 561
Autres produits et charges non réalisés (note 27-A)	(2 087)	(5)
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>3 183</b>	<b>1 634</b>
<b>Dividendes reçus des entreprises associées</b>	<b>88</b>	<b>81</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(448)	377
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(146)	(126)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(594)</b>	<b>251</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	3 929	3 149
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(2 308)	(2 795)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(2 354)	871
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(129)	152
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>(862)</b>	<b>1 377</b>
<b>Variation des véhicules donnés en location immobilisés</b>	<b>(109)</b>	<b>(256)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B)</b>	<b>264</b>	<b>2 953</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 970</b>	<b>6 040</b>
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(1 867)	(2 309)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	236
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(39)	(86)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	7	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres <sup>(2)</sup>	3 114	-
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	65
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 404</b>	<b>(2 094)</b>
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle <sup>(3)</sup>	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 20-D)	-	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(77)	(22)
(Achats) ventes de titres d'auto-contrôle	60	127
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(17)</b>	<b>105</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	1 696	750
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(1 164)	(1 271)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(1 982)	2 378
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(1 450)</b>	<b>1 857</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 467)</b>	<b>1 962</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 907</b>	<b>5 908</b>

(1) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

(2) Dont cession des titres B AB Volvo pour 3 006 millions d'euros (l'opération est décrite dans les faits marquants de l'exercice).

(3) Apports par augmentation ou réduction de capital et acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>8 023</b>	<b>2 058</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 907	5 908
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	95	57
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>10 025</b>	<b>8 023</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.

## 4.2.6 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>2010</b>				
Ventes de biens et services	37 172	482	-	37 654
Produits de financement des ventes	-	1 317	-	1 317
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)</b>	<b>37 172</b>	<b>1 799</b>	<b>-</b>	<b>38 971</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(283)	376	(93)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>36 889</b>	<b>2 175</b>	<b>(93)</b>	<b>38 971</b>
<b>Marge opérationnelle <sup>(1)</sup></b>	<b>381</b>	<b>703</b>	<b>15</b>	<b>1 099</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(78)</b>	<b>698</b>	<b>15</b>	<b>635</b>
<b>Résultat financier <sup>(2)</sup></b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>(402)</b>	<b>(376)</b>
<b>Plus-value de cession des titres B AB Volvo</b>	<b>2 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 287</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1 289</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 235</b>	<b>700</b>	<b>(387)</b>	<b>3 548</b>
Impôts courants et différés	157	(211)	(4)	(58)
<b>Résultat net</b>	<b>3 392</b>	<b>489</b>	<b>(391)</b>	<b>3 490</b>
<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>

(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

31 DÉCEMBRE 2010 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 003	188	(10)	15 181
Participations dans les entreprises associées	14 165	34	-	14 199
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 359	-	(2 431)	928
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	800	-	-	800
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 044	145	(49)	1 140
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>34 371</b>	<b>367</b>	<b>(2 490)</b>	<b>32 248</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	4 563	4	-	4 567
Créances sur la clientèle	1 414	19 642	(451)	20 605
Actifs financiers courants	910	520	(631)	799
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 587	2 222	(1 946)	1 863
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 814	1 342	(131)	10 025
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>17 288</b>	<b>23 730</b>	<b>(3 159)</b>	<b>37 859</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>51 659</b>	<b>24 097</b>	<b>(5 649)</b>	<b>70 107</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>22 638</b>	<b>2 435</b>	<b>(2 316)</b>	<b>22 757</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 977	391	-	2 368
Passifs financiers non courants	6 835	261	-	7 096
Autres passifs non courants	544	190	-	734
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>9 356</b>	<b>842</b>	<b>-</b>	<b>10 198</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	921	44	-	965
Passifs financiers courants	5 124	-	(578)	4 546
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 407	20 058	(751)	25 714
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	7 213	718	(2 004)	5 927
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 665</b>	<b>20 820</b>	<b>(3 333)</b>	<b>37 152</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>51 659</b>	<b>24 097</b>	<b>(5 649)</b>	<b>70 107</b>

## 4

COMPTES  
COMPTES CONSOLIDÉS

31 DÉCEMBRE 2009 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<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>



### A3 – FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2010</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>3 392</b>	<b>489</b>	<b>(391)</b>	<b>3 490</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	3 045	24	-	3 069
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 287)	(2)	-	(1 289)
Autres produits et charges non réalisés	(2 076)	(14)	3	(2 087)
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>3 074</b>	<b>497</b>	<b>(388)</b>	<b>3 183</b>
<b>Dividendes reçus des entreprises associées</b>	<b>88</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>88</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(563)	(31)	(594)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	(867)	5	(862)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(155)	48	(2)	(109)
Variation du besoin en fonds de roulement	395	(105)	(26)	264
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 402</b>	<b>(990)</b>	<b>(442)</b>	<b>1 970</b>
Investissements incorporels	(733)	(1)	-	(734)
Investissements corporels	(1 130)	(3)	-	(1 133)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	-	-	219
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	7	-	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres <sup>(2)</sup>	3 075	-	-	3 075
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	-	-	(30)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 408</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>1 404</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(12)	(407)	402	(17)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 493)	-	43	(1 450)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 505)</b>	<b>(407)</b>	<b>445</b>	<b>(1 467)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>3 305</b>	<b>(1 401)</b>	<b>3</b>	<b>1 907</b>

(1) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

(2) Dont cession des titres B AB Volvo pour 3 006 millions d'euros (l'opération est décrite dans les faits marquants de l'exercice).

## 4

COMPTES  
COMPTES CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<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
Autres produits et charges non réalisés	(193)	183	5	(5)
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>1 386</b>	<b>545</b>	<b>(297)</b>	<b>1 634</b>
<b>Dividendes reçus des entreprises associées</b>	<b>81</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>81</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	(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	(1 620)	(3)	-	(1 623)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	236	-	-	236
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, 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 capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des entreprises associées.

## B – INFORMATIONS PAR RÉGION

<i>(en millions d'euros)</i>	EUROPE <sup>(1)</sup>	EUROMED	EURASIE	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2010</b>						
Chiffre d'affaires	27 171	2 996	1 044	3 869	3 891	38 971
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 612	1 644	431	810	684	15 181
<b>2009</b>						
Chiffre d'affaires	25 714	2 428	598	2 393	2 579	33 712
Immobilisations corporelles et incorporelles	12 784	1 583	376	809	635	16 187

(1) Y compris la France :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
Chiffre d'affaires	12 697	12 517
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 918	10 840

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

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.

# 4

## COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

### 4.2.7 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>4.2.7.1</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>211</b>
	Note 1 – Approbation des comptes	211
	Note 2 – Règles et méthodes comptables	211
	Note 3 – Évolution du périmètre de consolidation	219
<b>4.2.7.2</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>219</b>
<b>4.2.7.3</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>220</b>
	Note 4 – Chiffre d'affaires	220
	Note 5 – Coût du financement des ventes	220
	Note 6 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	220
	Note 7 – Autres produits et charges d'exploitation	221
	Note 8 – Résultat financier	222
	Note 9 – Impôts courants et différés	222
	Note 10 – Résultat net et résultat net dilué par action	223
	Note 11 – Autres éléments du résultat global	224
<b>4.2.7.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	<b>225</b>
	Note 12 – Immobilisations incorporelles et corporelles	225
	Note 13 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors véhicules donnés en location)	227
	Note 14 – Participation dans Nissan	227
	Note 15 – Participations dans les autres entreprises associées	231
	Note 16 – Stocks	233
	Note 17 – Créances de financement des ventes	233
	Note 18 – Créances clients de l'Automobile	234
	Note 19 – Autres actifs courants et non courants	234
	Note 20 – Capitaux propres	234
	Note 21 – Provisions	237
	Note 22 – Autres passifs courants et non courants	240
<b>4.2.7.5</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>240</b>
	Note 23 – Actifs financiers – trésorerie et équivalents de trésorerie	240
	Note 24 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	242
	Note 25 – Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	247
	Note 26 – Dérivés et gestion des risques financiers	249
<b>4.2.7.6</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>253</b>
	Note 27 – Flux de trésorerie	253
	Note 28 – Parties liées	253
	Note 29 – Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	254
	Note 30 – Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	255
	Note 31 – Événements postérieurs à la clôture	256
	Note 32 – Sociétés consolidées	256



## 4.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

### NOTE 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2010 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 9 février 2011 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

### 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 2010 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2010 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 en 2010 :

#### NORME/INTERPRÉTATION

IFRS 3 révisée	Regroupements d'entreprises <sup>(1)</sup>
IAS 27 révisée	États financiers consolidés et individuels <sup>(1)</sup>
Améliorations de diverses normes	Améliorations des normes IFRS de 2009
Amélioration d'IFRS 5	Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées – Améliorations des normes IFRS de 2008
Amendement d'IFRS 2	Paiement fondé sur des actions – Transactions intra-Groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie
Amendement d'IAS 39	Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Éléments éligibles à la couverture
IFRIC 12	Accords de concession de services
IFRIC 15	Contrats de construction de biens immobiliers
IFRIC 16	Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger
IFRIC 17	Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires
IFRIC 18	Transfert d'actifs provenant de clients

(1) Les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sont applicables pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les règles et méthodes comptables désormais en vigueur pour ces opérations sont présentées dans les notes 2.D et 2.J.

La première application de ces normes, interprétations et amendements n'a pas d'impact significatif sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2010.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements suivants parus au *Journal Officiel* de l'Union européenne au 31 décembre 2010 et dont l'application n'est pas obligatoire en 2010 :

#### NORME/INTERPRÉTATION

NORME/INTERPRÉTATION	DATE D'APPLICATION OBLIGATOIRE	
IAS 24 révisée	Information relative aux parties liées	1 <sup>er</sup> janvier 2011
Amendement d'IAS 32	Instruments financiers : présentation – Classement des émissions de droits	1 <sup>er</sup> janvier 2011
IFRIC 19	Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres	1 <sup>er</sup> janvier 2011
Amendement d'IFRIC 14	IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction – Paiement d'avance d'exigences de financement minimal	1 <sup>er</sup> janvier 2011

Le Groupe n'anticipe à ce jour aucun effet significatif sur les comptes consolidés du fait de l'adoption de ces nouvelles normes, interprétations et amendements.

### 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 2010 sont les suivants :

- les actifs immobilisés (notes 2-L et 13) ;
- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion (notes 2-G, 12-B et 16) ;
- les participations dans les entreprises associées (notes 2-L, 14 et 15) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 17) ;
- les impôts différés (notes 2-I et 9) ;

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

- 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.

#### **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 des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et les autres résultats liés aux variations de périmètre et les coûts directs d'acquisition ;
- 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 depuis l'exercice 2009 selon la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », qui a remplacé la norme IAS 14 « Information sectorielle ».

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont :

- 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 ;
- le 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 première 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 2010, 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 fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

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. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net.

## 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

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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 APORTEURS 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 macroéconomique 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

À l'exception des dérivés, 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 et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

#### 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. 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 participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). À ce jour, Renault n'a enregistré que des *goodwills* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation sera exercée par le Groupe au cas par cas.

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 participations ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle acquises, est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des *puts*, les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées à leur juste valeur et reclassées 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
Outils spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	<b>4 à 6 ans</b>

(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 et aux organes

Les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe 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 ou à l'organe.

- 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.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

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, 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 10 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 normal 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 au bilan, 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'auto-contrôle**

Les actions d'auto-contrôle 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. 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 privés 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 autres éléments du résultat global, 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 autres valeurs mobilières, qui sont des placements réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, 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.

### **Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable et autres valeurs mobilières**

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont considérés comme étant des actifs « disponibles à la vente ». Les autres valeurs mobilières font l'objet d'une analyse au cas par cas : elles sont classées en actifs « évalués à la juste valeur par résultat » si elles sont destinées à être cédées à court terme, et en actifs « disponibles à la vente » dans les autres cas.

La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net.

## **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.

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 en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. 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 nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. 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

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2009</b>	<b>136</b>	<b>38</b>	<b>174</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	6	-	6
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	(13)	-	(13)
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2010</b>	<b>129</b>	<b>38</b>	<b>167</b>

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes :

■ Année 2010

Dans le prolongement de la lettre d'intention signée en décembre 2009 et dont les conséquences ont été traduites dans les comptes de l'exercice 2009, Renault a signé le 5 février 2010 un accord de partenariat stratégique concernant sa participation en formule 1 et transféré 75 % du capital de Renault F1 Team Ltd.

En complément, en date du 6 décembre 2010, le Groupe a exercé son option de vente relative aux 25 % restant pour un montant de 5 millions d'euros. Cette transaction n'a aucun impact sur les comptes de l'exercice 2010. En effet, dès la clôture 2009, la participation résiduelle de 25 % a été inscrite dans les comptes du Groupe pour sa valeur de réalisation.

Depuis 2008 et via la création de la holding Renault Environnement, le Groupe est engagé aux côtés du groupe SITA/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France. En 2010 Renault Environnement et ses filiales Indra Investissements et Boone Comenor – entités détenues conjointement avec SITA – sont intégrées au périmètre du Groupe.

En 2010 le Groupe a fait évoluer le partenariat mis en place en 2005 avec le groupe indien Mahindra & Mahindra. Ce dernier a racheté les parts de Renault dans la *joint-venture* Mahindra Renault Ltd. Le Groupe maintient sa présence en Inde à travers la vente d'une licence Logan et la fourniture de nombreux composants. Par ailleurs, Renault a réaffirmé sa volonté d'être présent en Inde sur le long terme. L'alliance Renault-Nissan a inauguré le 17 mars 2010 l'usine de Chennai. D'une capacité de production de 400 000 unités par an, le site commencera par fabriquer la nouvelle Nissan Micra. En 2011, l'usine débutera la production de deux modèles Renault destinés au marché indien : Koleos et Fluence. L'entité commune Renault Nissan Automotive India Private Limited est consolidée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 selon la méthode de la mise en équivalence.

À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2010 le Groupe a décidé de déconsolider l'entité Renault Venezuela compte tenu du caractère non matériel de cette filiale.

■ 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.

## 4.2.7.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

## Coopération avec Daimler

L'alliance Renault-Nissan et Daimler AG ont signé en avril 2010 un accord de coopération stratégique dont l'objectif est de permettre aux trois groupes de tirer profit rapidement d'un certain nombre de projets définis et de mettre en commun leurs meilleures pratiques. Cet accord porte notamment sur une nouvelle architecture commune pour les petits véhicules, une large mise en commun des groupes motopropulseurs et enfin une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers.

Cette coopération industrielle stratégique est renforcée par des prises de participations croisées simultanées entre Renault, Nissan et Daimler se concrétisant par l'échange d'actions décrit ci-après :

- Daimler a acquis 3,1 % d'actions nouvellement émises par Renault ;
- Daimler a acquis, auprès de Renault, 3,1 % d'actions Nissan ;
- Renault a acquis 3,1 % d'actions Daimler avant de transférer 1,55 % de sa participation dans Daimler à Nissan, en échange de 2 % des actions Nissan.

Pour réaliser cette opération, le groupe Renault a émis 10 785 milliers d'actions avec un nominal de 3,81 euros par action. Parmi ces 10 785 milliers d'actions, 9 167 milliers ont été remises en rémunération de la prise de participation dans Daimler. Le reliquat, soit 1 618 milliers d'actions, a été

souscrit par le groupe Nissan pour maintenir son taux de détention dans le groupe Renault (soit 15 %).

Le groupe Nissan a, de son côté, prélevé sur ses actions propres les actions remises en échange des titres Daimler et Renault. Suite à ces opérations, Nissan détient 0,9 % de ses propres actions (3,0 % au 31 décembre 2009).

À l'issue de ces échanges, Daimler détient 3,1 % des groupes Renault et Nissan. Parallèlement les groupes Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % des actions Daimler. La participation de Renault dans Nissan est ramenée de 44,3 % à 43,4 %.

Enfin, le groupe Renault a également cédé 1 628 milliers d'actions d'auto-contrôle à l'État français pour lui permettre de maintenir son taux de détention à 15,01 %.

Désormais le nombre de titres Renault en circulation s'élève à 295 722 milliers (284 937 milliers au 31 décembre 2009). Les taux de détention de l'État français et de Nissan demeurent inchangés (respectivement 15,01 % et 15 %).

L'impact de cet accord sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2010 est détaillé ci-après.

- La cession des titres Nissan a généré un produit de 30 millions d'euros, classé en « autres produits et charges d'exploitation ».

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

- Les émissions d'actions effectuées par Renault se traduisent par une augmentation des capitaux propres du Groupe de 373 millions d'euros.
- La cession de titres d'auto-contrôle par Renault à l'État français se traduit par un accroissement des capitaux propres du Groupe de 60 millions d'euros, montant correspondant au prix de cession.
- La neutralisation de la participation de Nissan dans Renault (Nissan détient 15 % de Renault), soit (962) millions d'euros au 31 décembre 2009, a été mise à jour de l'effet combiné de la diminution du taux de détention de Renault dans Nissan (13 millions d'euros) et de l'augmentation du capital de Renault souscrite par Nissan ((26) millions d'euros). Elle s'élève désormais à (975) millions d'euros.
- Les titres Daimler sont inscrits à l'actif du bilan sous la rubrique « actifs financiers, titres de sociétés non contrôlées ». La variation de juste valeur entre la date d'acquisition et la date de clôture, soit 250 millions d'euros, a été constatée en autres éléments du résultat global dans la catégorie « actifs financiers disponibles à la vente ».

#### Cession des titres B AB Volvo

En date du 6 octobre 2010, le Groupe a cédé la totalité des actions B qu'il détenait dans AB Volvo, soit 302 916 milliers d'actions représentant 14,2 %

du capital et 3,8 % des droits de vote dans AB Volvo, via un placement auprès d'investisseurs institutionnels, à 93 couronnes suédoises par action.

Les actions de type B ne portant que sur un dixième des droits de vote, contrairement aux actions ordinaires de type A qui portent sur un droit de vote, Renault conserve 17,5 % des droits de vote et demeure le premier actionnaire d'AB Volvo. Après prise en compte des actions propres détenues par AB Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 6,8 % à comparer à 21,8 % au 31 décembre 2009. La méthode de consolidation (mise en équivalence) demeure inchangée. Renault garde la même représentation au Conseil d'administration avec deux administrateurs et conserve son influence notable.

L'impact de cet accord sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2010 est détaillé ci-après.

- La cession des titres AB Volvo a généré un profit de 2 milliards d'euros. Ce produit apparaît sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé du Groupe compte tenu de son caractère significatif et non usuel.
- La cession des titres AB Volvo a généré un encaissement de 3 006 millions d'euros se traduisant par une réduction de l'endettement financier net à hauteur de ce montant.

## 4.2.7.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

### NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

#### A – Chiffre d'affaires 2009 aux périmètre et méthodes 2010

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
<b>Chiffre d'affaires 2009</b>	<b>31 951</b>	<b>1 761</b>	<b>33 712</b>
Changements de périmètre et autres	31	(10)	21
<b>Chiffre d'affaires 2009 aux périmètre et méthodes 2010</b>	<b>31 982</b>	<b>1 751</b>	<b>33 733</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2010</b>	<b>37 172</b>	<b>1 799</b>	<b>38 971</b>

#### B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2010	2009
Ventes de biens	35 528	30 499
Ventes de services <sup>(1)</sup>	2 126	1 916
<b>Ventes de biens et services</b>	<b>37 654</b>	<b>32 415</b>
Produits sur crédits à la clientèle	895	865
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	422	432
<b>Produits de financement des ventes</b>	<b>1 317</b>	<b>1 297</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>38 971</b>	<b>33 712</b>

(1) Dont 482 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2010 (464 millions d'euros en 2009).

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 538 millions d'euros en 2010 (517 millions d'euros en 2009). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

### NOTE 5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	2010	2009
Produits de placement de trésorerie	180	174
Charges de refinancement	(944)	(954)
<b>Coûts nets de financement</b>	<b>(764)</b>	<b>(780)</b>
<b>Charges nettes de non-recouvrement</b>	<b>(49)</b>	<b>(173)</b>
<b>COÛT DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>(813)</b>	<b>(953)</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**

	2010	2009
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 603	5 140
Effectifs au 31 décembre	124 749	124 307

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 21-C.

**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 8 millions d'euros en 2010 (14 millions d'euros en 2009).

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 242 millions d'euros en 2010 (255 millions d'euros en 2009).

**E – Autres charges**

En 2009, les autres charges d'exploitation comprennent notamment, en France, la Taxe professionnelle. Cette taxe a été 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 un produit de 15 millions d'euros en 2010 (à comparer à une charge de 4 millions d'euros en 2009).

**NOTE 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION**

(en millions d'euros)	2010	2009
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(449)	(218)
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	39	(118)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	112	102
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(159)	(297)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(7)	(28)
<b>TOTAL</b>	<b>(464)</b>	<b>(559)</b>

**A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs**

Les coûts de restructuration constatés au cours de l'année 2010 concernent principalement la mise en place de mesures d'adaptation des effectifs en France, en Espagne et en Turquie.

En France, ces coûts intègrent l'effet des mesures proposées pour gérer la pénibilité au travail des salariés âgés.

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 2009 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.

**B – Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre**

En 2010 le résultat des cessions d'activités correspond essentiellement au profit réalisé sur la cession des titres Nissan opérée dans le cadre de l'accord de coopération avec le groupe Daimler (voir « Faits marquants de l'exercice »).

En 2009 cette rubrique enregistre la cession d'une partie de l'activité Formule 1 du Groupe. 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 a ainsi transféré 75 % de ses parts dans la filiale Renault F1 Team Ltd. À fin 2009, 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 et bâtiments en France, en Corée, en Belgique et en Espagne constitue l'essentiel du résultat de cession réalisé en 2010 comme en 2009.

**D – Pertes de valeur des actifs immobilisés**

En 2010 la réalisation de tests de perte de valeur des actifs immobilisés a conduit à la comptabilisation d'une charge de 159 millions d'euros (297 millions d'euros en 2009). En 2010, comme en 2009, ces pertes de valeur concernent pour l'essentiel les frais de développement de véhicules et d'organes de la gamme (deux véhicules en 2009, deux autres véhicules et un organe en 2010).

**NOTE 8 – RÉSULTAT FINANCIER**

Les charges d'intérêts nettes de la période de 354 millions d'euros (353 millions d'euros en 2009) intègrent les intérêts des prêts de l'État et de la Banque européenne d'investissement consentis dans le courant du premier semestre 2009.

Le prêt de trois milliards d'euros consenti par l'État français a fait l'objet d'un premier remboursement à hauteur d'un milliard d'euros en septembre 2010.

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 24-A)	(31)	(43)
Autres éléments	9	(8)
<b>TOTAL</b>	<b>(22)</b>	<b>(51)</b>

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2010 un produit de 5 millions d'euros (charge de 1 million d'euros en 2009).

**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)	2010	2009
Charge d'impôts courants	(340)	(172)
Produit (charge) d'impôts différés	282	24
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(58)</b>	<b>(148)</b>

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 274 millions d'euros en 2010 (156 millions d'euros en 2009).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2010 s'élève à 186 millions d'euros (192 millions d'euros en 2009).

**B – Analyse de la charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2010	2009
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 259</b>	<b>(1 359)</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(778)</b>	<b>468</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	102	62
Crédits d'impôts	33	55
Impôts de distribution	(68)	63
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(136)	(865)
Autres impacts <sup>(1)</sup>	789	69
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(58)</b>	<b>(148)</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 2010 ce montant inclut un effet favorable de 650 millions d'euros lié à la taxation à taux réduit de la plus-value de cession des titres B AB Volvo.

Jusqu'à fin 2009, compte tenu de l'absence de perspective de résultat taxable, le Groupe avait déprécié la totalité des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France.

En 2010, les perspectives de résultats issues du plan 2011/2016 ont amené le Groupe à reconnaître une partie de ces impôts différés actifs nets. Cette reprise a été effectuée pour partie dans le résultat et pour partie dans les réserves consolidées (notes 9 C-2 et 11-B) en raison de l'origine respective des impôts concernés. La partie reprise en résultat explique la moindre charge présentée en « variation des impôts différés actifs non reconnus » (effet négatif de 177 millions en 2010 ; effet négatif de 771 millions d'euros en 2009).

**C – Ventilation du solde net des impôts différés****C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs**

(en millions d'euros)	2010	2009
Impôts différés actifs	279	252
Impôts différés passifs	(114)	(132)
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>165</b>	<b>120</b>
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	282	24
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres <sup>(1)</sup>	122	3
Écarts de conversion	11	10
Variation de périmètre et autres	-	8
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre</b>	<b>580</b>	<b>165</b>
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>705</i>	<i>279</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(125)</i>	<i>(114)</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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées	(116)	(39)
Immobilisations	(1 759)	(1 741)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	864	778
Déficits reportables	3 590	3 152
Autres	249	205
<b>Total des impôts différés actifs et (passifs)</b>	<b>2 828</b>	<b>2 355</b>
Impôts différés actifs non reconnus (note 9-C3)	(2 248)	(2 190)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>580</b>	<b>165</b>

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 1 549 millions d'euros. Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 508 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels) et à hauteur de 1 041 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat.

## C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	2 159	2 129
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	23	14
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	50	17
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	16	30
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS (1)</b>	<b>2 248</b>	<b>2 190</b>
<i>Dont impôts différés sur déficits reportables</i>	<i>2 184</i>	<i>2 119</i>
<i>Dont autres natures d'impôts différés</i>	<i>64</i>	<i>71</i>

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 1 549 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 1 505 millions d'euros au 31 décembre 2009 (note 9-C2).

## NOTE 10 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2010	2009
Actions en circulation	292 127	284 937
Actions d'auto-contrôle	(3 438)	(7 882)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 397)	(19 541)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action</b>	<b>269 292</b>	<b>257 514</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'auto-contrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2010	2009
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	269 292	257 514
Effet dilutif des <i>stock-options</i> et droits d'attribution d'actions gratuites	-	-
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>269 292</b>	<b>257 514</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 2010 les plans de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites n'ont pas d'effet dilutif compte tenu du cours moyen de l'action Renault sur la période.

En 2009, tous les plans de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites avaient été exclus du calcul du résultat net dilué par action en raison de la perte nette réalisée sur l'exercice.

## NOTE 11 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

## A – Décomposition des autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
<b>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>(14)</b>	<b>(45)</b>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger		
Gains/(pertes) de la période	234	112
Reclassement en résultat net	24	-
<b>TOTAL ÉCARTS DE CHANGE RÉSULTANT DE LA CONVERSION DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER</b>	<b>258</b>	<b>112</b>
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan		
Gains/(pertes) de la période	(280)	(43)
Reclassement en résultat net	38	-
<b>TOTAL COUVERTURE PARTIELLE DE L'INVESTISSEMENT DANS NISSAN</b>	<b>(242)</b>	<b>(43)</b>
Couvertures de flux de trésorerie		
Gains/(pertes) de la période	(28)	(91)
Reclassement en résultat net	108	123
<b>TOTAL COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>80</b>	<b>32</b>
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains/(pertes) de la période	232	6
Reclassement en résultat net	-	-
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>232</b>	<b>6</b>
<b>Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>2 110</b>	<b>(228)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>2 424</b>	<b>(166)</b>

## B – Effets d'impôt relatifs aux autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL					
	2010			2009		
	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(19)	5	(14)	(54)	9	(45)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	258	-	258	112	-	112
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(375)	133	(242)	(43)	-	(43)
Couvertures de flux de trésorerie	73	7	80	32	-	32
Actifs financiers disponibles à la vente	249	(17)	232	9	(3)	6
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	2 116	(6)	2 110	(228)	-	(228)
<b>TOTAL</b>	<b>2 302</b>	<b>122 <sup>(1)</sup></b>	<b>2 424</b>	<b>(172)</b>	<b>6</b>	<b>(166)</b>

(1) Dont 112 millions d'euros liés à la reconnaissance partielle des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale française (note 9-B).

## 4.2.7.4 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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Frais de développement immobilisés	7 099	7 021
Goodwills	250	232
Autres immobilisations incorporelles	443	395
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 792</b>	<b>7 648</b>
Frais de développement immobilisés	(3 821)	(3 516)
Autres immobilisations incorporelles	(294)	(239)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(4 115)</b>	<b>(3 755)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 677</b>	<b>3 893</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 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>
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	751	(987)	(236)
(Cessions)/reprises sur cessions	(640)	639	(1)
Écart de conversion	30	(20)	10
Variation de périmètre et autres	3	8	11
<b>Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>7 792</b>	<b>(4 115)</b>	<b>3 677</b>

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2010 se décomposent en 676 millions d'euros d'immobilisations produites, 75 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 585 et 133 millions d'euros en 2009). Elles comprennent également 9 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est de 3,7 % en 2010.

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2010 comprennent une perte de valeur de 144 millions d'euros des frais de développement immobilisés principalement sur deux véhicules de la gamme et un organe (note 7-D).

##### A3 – Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2010	2009
Dépenses de Recherche et Développement	(1 728)	(1 643)
Frais de développement capitalisés	666	587
Amortissement des frais de développement immobilisés	(772)	(739)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(1 834)</b>	<b>(1 795)</b>

#### B – Immobilisations corporelles

##### B1 – Immobilisations corporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Terrains	594	596
Constructions	5 877	5 706
Outils spécifiques	12 109	11 608
Matériels et autres outillages	9 879	9 836
Véhicules donnés en location	2 123	2 113
Autres immobilisations corporelles	871	613
Immobilisations en cours	793	991
<b>Valeurs brutes</b>	<b>32 246</b>	<b>31 463</b>
Terrains et constructions	(2 923)	(2 749)
Outils spécifiques	(9 407)	(8 566)
Matériels et autres outillages	(7 055)	(6 704)
Véhicules donnés en location	(581)	(540)
Autres immobilisations corporelles	(776)	(610)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(20 742)</b>	<b>(19 169)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES</b>	<b>11 504</b>	<b>12 294</b>

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2010 comprennent une perte de valeur de 13 millions d'euros (note 7-D).

## B2 – Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2010, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2010
Terrains	596	3	(17)	15	(3)	594
Constructions	5 706	244	(128)	64	(9)	5 877
Outils spécifiques	11 608	694	(219)	104	(78)	12 109
Matériels et autres outillages	9 836	336	(213)	132	(212)	9 879
Véhicules donnés en location	2 113	695	(742)	18	39	2 123
Autres immobilisations corporelles	613	55	(80)	15	268	871
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	991	(202)	(19)	20	3	793
<b>Valeurs brutes <sup>(2)</sup></b>	<b>31 463</b>	<b>1 825</b>	<b>(1 418)</b>	<b>368</b>	<b>8</b>	<b>32 246</b>
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 749)	(238)	83	(23)	4	(2 923)
Outils spécifiques	(8 566)	(998)	176	(65)	46	(9 407)
Matériels et autres outillages	(6 704)	(635)	205	(79)	158	(7 055)
Véhicules donnés en location <sup>(3)</sup>	(540)	(171)	156	(5)	(21)	(581)
Autres immobilisations corporelles	(610)	(42)	69	(11)	(182)	(776)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(19 169)</b>	<b>(2 084)</b>	<b>689</b>	<b>(183)</b>	<b>5</b>	<b>(20 742)</b>
Terrains	596	3	(17)	15	(3)	594
Constructions	2 957	6	(45)	41	(5)	2 954
Outils spécifiques	3 042	(304)	(43)	39	(32)	2 702
Matériels et autres outillages	3 132	(299)	(8)	53	(54)	2 824
Véhicules donnés en location	1 573	524	(586)	13	18	1 542
Autres immobilisations corporelles	3	13	(11)	4	86	95
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	991	(202)	(19)	20	3	793
<b>Valeurs nettes</b>	<b>12 294</b>	<b>(259)</b>	<b>(729)</b>	<b>185</b>	<b>13</b>	<b>11 504</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 2010 comprennent 34 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés sur l'exercice. Le taux de capitalisation est de 3,7 % en 2010.

(3) Le montant des dépréciations des véhicules donnés en location est de 154 millions d'euros au 31 décembre 2010 (155 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Les variations au titre de l'exercice 2010 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2009</b>	<b>31 463</b>	<b>(19 169)</b>	<b>12 294</b>
Acquisitions/(dotations nettes)	1 825	(2 084)	(259)
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 418)	689	(729)
Écart de conversion	368	(183)	185
Variation de périmètre et autres	8	5	13
<b>Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>32 246</b>	<b>(20 742)</b>	<b>11 504</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 et aux organes

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes a conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'actifs pour 159 millions d'euros en 2010 (297 millions d'euros en 2009). Cette perte de valeur concerne deux modèles de la gamme et un organe et a été imputée en priorité sur les frais de développement activés.

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 15 % à 25 % 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 2010 comme 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. 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 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 :

Europe	2010	2009
Durée du plan d'affaires	6 ans	5 ans
Taux de croissance à l'infini	1,5 %	1,5 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %	8,2 %

En 2010, comme en 2009, 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 :

	2010	2009
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 052 000	2 868 000
Taux de croissance à l'infini	1,5 %	1,5 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %	8,2 %

En 2010, comme en 2009, 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 projeté ne doit pas excéder 235 000 unités ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 12 %.

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

Suite aux opérations décrites dans les « Faits marquants de l'exercice » Renault a légèrement réduit sa participation dans Nissan de 44,3 % en 2009 à 43,4 % en 2010. 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.

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 2010 comme en 2009, 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.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 14 – PARTICIPATION DANS 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).

Suite aux opérations décrites dans les « Faits marquants de l'exercice », Nissan détient 0,9 % de ses propres titres au 31 décembre 2010 (3,0 % au 31 décembre 2009). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,8 % au 31 décembre 2010, à comparer à 45,7 % au 31 décembre 2009.

#### **C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan**

			QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILLS NET	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT <sup>(1)</sup>	NET		
<i>(en millions d'euros)</i>					
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>10 817</b>	<b>(962)</b>	<b>9 855</b>	<b>728</b>	<b>10 583</b>
Résultat 2010	1 084	-	1 084	-	1 084
Dividende versé	(88)	-	(88)	-	(88)
Écart de conversion	1 756	-	1 756	162	1 918
Effets de la coopération Alliance/Daimler <sup>(2)</sup>	(212)	(13)	(225)	(12)	(237)
Autres mouvements <sup>(3)</sup>	85	-	85	-	85
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>13 442</b>	<b>(975)</b>	<b>12 467</b>	<b>878</b>	<b>13 345</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 effets sont décrits dans les « Faits marquants de l'exercice ».

(3) 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'auto-contrôle de Nissan.

## D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE	RÉSULTAT 2010	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	EFFETS COOPÉRATION ALLIANCE DAIMLER (1)	AUTRES MOUVEMENTS (2)	31 DÉCEMBRE
	2009						2010
<b>Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises</b>	<b>2 690</b>	<b>277</b>	<b>(21)</b>	<b>(190)</b>	<b>86</b>	<b>16</b>	<b>2 858</b>
<b>Retraitements pour les besoins de Renault :</b>							
Réestimation de l'actif immobilisé	354	(2)					352
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel (3)	(234)	32		2		26	(174)
Immobilisation des frais de développement	565	(25)					540
Impôts différés et autres retraitements (4)	(225)		(1)	11	(5)	(19)	(239)
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>3 150</b>	<b>282</b>	<b>(22)</b>	<b>(177)</b>	<b>81</b>	<b>23</b>	<b>3 337</b>
<i>(en millions d'euros)</i>							
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>23 660</b>	<b>2 468</b>	<b>(201)</b>	<b>3 940</b>	<b>639</b>	<b>198</b>	<b>30 704</b>
Part de Renault	45,7 %						43,8 %
(avant neutralisation ci-dessous)	10 817	1 084	(88)	1 756	(212)	85	13 442
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault (5)	(962)				(13)		(975)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>9 855</b>	<b>1 084</b>	<b>(88)</b>	<b>1 756</b>	<b>(225)</b>	<b>85</b>	<b>12 467</b>

(1) Selon les opérations décrites dans les « Faits marquants de l'exercice ».

(2) Les « autres mouvements » incluent notamment la variation des écarts actuariels sur engagements de retraites, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers.

(3) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(4) Inclut l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(5) 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 2010 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2009 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2010.

	DE JANVIER À MARS 2010		D'AVRIL À JUIN 2010		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2010		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2010		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2010	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2009 DE NISSAN		1 <sup>ER</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2010 DE NISSAN		2 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2010 DE NISSAN		3 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2010 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros (1))	(en milliards de yens)	(en millions d'euros (1))	(en milliards de yens)	(en millions d'euros (1))	(en milliards de yens)	(en millions d'euros (1))	(en milliards de yens)	(en millions d'euros (1))
Résultat net – part du Groupe	(12)	(92)	107	908	102	919	80	714	277	2 449

(1) Conversion au taux de change moyen 2010 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 2010. 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 (1))
Chiffre d'affaires 2010	8 460	72 645
Résultat net 2010 (2)	304	2 613
Capitaux propres au 31 décembre 2010	3 618	33 299
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>11 025</b>	<b>101 472</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2010, soit 116 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2010, soit 109 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 2010, ces opérations de couverture s'élevaient à 148 milliards de yens (1 362 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 13 milliards (120 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 135 milliards (1 242 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour 413 millions d'euros en 2010 (43 millions d'euros défavorables en 2009). Après prise en compte des impôts différés et des éléments recyclés en résultat suite à la cession de titres Nissan, l'effet net défavorable, soit (242) millions d'euros, a été comptabilisé 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 2010, soit 773 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 13 959 millions d'euros (12 190 millions d'euros au 31 décembre 2009 sur la base d'un cours à 810 yens par action).

### I – 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 2010 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.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération a été étendu à l'Afrique du Sud où le groupe Nissan produit Sandero depuis 2009.

#### **Sur le plan de la fabrication de véhicules**

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles Frontier et Livina.

18 000 véhicules ont ainsi été assemblés en 2010.

La fabrication du double badge Clio/Platina par l'usine Nissan d'Aguascalientes (Mexique) et de l'Aprio (gamme Logan) par l'usine Renault de Curitiba à destination du marché mexicain a été suspendue.

En 2010, Renault Samsung Motors a produit 50 000 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 sur l'exercice 41 000 Trafic dans son usine de Barcelone, dont 13 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 1 000 Interstar (Master badgés Nissan) que ce dernier achète et vend dans son réseau. La fin de vie du modèle et le lancement du nouveau modèle dérivé du Nouveau Master, prévu en 2011, expliquent la faiblesse de ce volume.

#### **Sur le plan de la vente d'organes**

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon des 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, de Saint-Petersbourg 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 2010 l'usine Renault de Séville a démarré la production des boîtes de vitesses assemblées sur la nouvelle Micra produite par Nissan dans l'usine créée par l'Alliance à Chennai (Inde). De même, elle a débuté la production de boîtes de vitesses et de moteurs pour Nissan suite au transfert du Japon vers l'usine de Barcelone de la production européenne du monospace NV200.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesses produites par sa filiale Cormecanica vers les usines de Nissan principalement au Mexique, en Indonésie, au Brésil et en Chine. Ces livraisons concernent les modèles Nissan Micra, Note et Qashqai. 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 total, Renault a livré 765 000 boîtes de vitesses et 262 000 moteurs en 2010.

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 Koleos.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Laguna et Espace, des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesses automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna et Clio. En 2010, Nissan a commencé la fourniture de ponts-arrière pour Duster.

#### **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. 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 2010 pour environ 22,6 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 2010, le sous-groupe consolidé RCI a comptabilisé 72 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

### Au total en 2010

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 600 et 1 400 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 854 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1 501 millions d'euros au 31 décembre 2009) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de 205 millions d'euros en 2010 (perte de 659 millions d'euros en 2009).

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

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILL NET	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 225</b>	<b>35</b>	<b>1 260</b>
Résultat 2010	214	-	214
Dividende versé	-	-	-
Effets de la cession des titres B AB Volvo	(1 003)	(28)	(1 031)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	-	-	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	69	6	75
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>505</b>	<b>13</b>	<b>518</b>

Comme expliqué dans les « Faits marquants de l'exercice », le Groupe a cédé en octobre 2010 la totalité des actions B qu'il détenait dans AB Volvo, soit 302 916 milliers d'actions représentant 14,2 % du capital et 3,8 % des droits de vote dans AB Volvo. Après prise en compte des actions propres détenues par AB Volvo soit 4,8 % de ses propres titres (inchangé par rapport au 31 décembre 2009), le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit désormais à 6,8 % à comparer à 21,8 % au 31 décembre 2009. Les contributions relatives aux trois premiers trimestres de l'année 2010 ont été calculées en appliquant un taux de détention de 21,8 %, seule la contribution réalisée postérieurement à la cession des titres (dernier trimestre 2010) a été arrêtée avec le nouveau taux de détention.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AB Volvo au 31 décembre 2010, soit 115 couronnes suédoises par action A, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 1 778 millions d'euros.

### A2 – Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009	RÉSULTAT 2010	DIVIDENDES	EFFETS DE LA CESSION DES TITRES B	AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2010
Capitaux propres – part du Groupe	6 477	1 138			540	8 155
Retraitements pour les besoins de Renault	(856)	82			4	(770)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	5 621	1 220			544	7 385
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo</b>	<b>1 225</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>(1 003)</b>	<b>69</b>	<b>505</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 2010 d'AB Volvo, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AB Volvo, se résument comme suit :

	(en millions de couronnes suédoises)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2010	264 749	27 730
Résultat net 2010	11 212	1 174
Capitaux propres au 31 décembre 2010	74 121	8 267
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>318 007</b>	<b>35 471</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2010, soit 9,55 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2010, soit 8,97 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de bilan.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 15 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

#### 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 2010.

#### 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 trois 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 2010 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2009 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2010.

#### B1 – Évolution de la valeur de la participation dans AvtoVAZ

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET
<b>Au 30 septembre 2009</b>	<b>119</b>
Résultat du 1 <sup>er</sup> octobre 2009 au 30 septembre 2010	(21)
Dividende versé	-
Rachat par AvtoVAZ de ses propres actions	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(7)
<b>Au 30 septembre 2010</b>	<b>91</b>

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AvtoVAZ s'établit à 25,0 % au 31 décembre 2010, inchangé par rapport au 31 décembre 2009.

La contribution enregistrée au titre de l'année 2010 est en forte progression par rapport à 2009 (une perte de 370 millions d'euros avait été constatée en 2009 au titre de la période 1<sup>er</sup> octobre 2008/30 septembre 2009). Le groupe AvtoVAZ bénéficie du redémarrage du marché automobile en Russie, lié en partie à la mise en place d'un programme de primes à la casse. Toutefois, les dépréciations d'actifs corporels constatées en 2009 ont été maintenues en 2010.

Le 15 juillet 2010, les actionnaires d'AvtoVAZ (Renault, Russian Technologies et Troika Dialog) ont signé l'accord définitif sur les moyens à mettre en œuvre et les principales étapes à respecter afin de restructurer et recapitaliser AvtoVAZ. Renault conservera son taux de participation de 25 % plus une action dans le capital d'AvtoVAZ. Renault investira d'ici 2012 l'équivalent de 240 millions d'euros, contribuera ainsi à la fabrication de nouveaux modèles sur une nouvelle ligne dédiée à la plate-forme Logan (plate-forme d'une capacité maximale de 350 000 véhicules par an utilisée à hauteur de 75 % par l'alliance Renault-Nissan) et assistera AvtoVAZ dans ces développements.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AvtoVAZ au 30 septembre 2010, soit 26,8 roubles par action ordinaire et 5,19 roubles par action préférentielle, la participation de Renault dans AvtoVAZ est valorisée à 238 millions d'euros (124 millions d'euros au 30 septembre 2009 sur la base du cours de 14,7 roubles par action ordinaire et 3 roubles par action préférentielle).

Au 31 décembre 2010, la valorisation boursière (318 millions d'euros) est supérieure de 227 millions d'euros à la valeur d'AvtoVAZ dans les comptes de Renault. Le Groupe n'a pas enregistré de dépréciation.

#### B2 – Évolution des capitaux propres d'AvtoVAZ retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	RÉSULTAT DU 1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2009		DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2010
	1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2009	AU 30 SEPTEMBRE 2010			
Capitaux propres – part du Groupe	444	(84)	-	(26)	334
Retraitements pour les besoins de Renault	30	-	-	-	30
Actif net retraité pour les besoins de Renault	474	(84)	-	(26)	364
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AvtoVAZ</b>	<b>119</b>	<b>(21)</b>	<b>-</b>	<b>(7)</b>	<b>91</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 2009 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2010, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AvtoVAZ, se résument comme suit :

EXERCICE 2009	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2009	92 043	2 085
Résultat net 2009	(49 214)	(1 115)
Capitaux propres au 31 décembre 2009	11 868	275
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2009</b>	<b>121 200</b>	<b>2 809</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2009, soit 44,14 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2009, soit 43,15 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

DE JANVIER À SEPTEMBRE 2010	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(2)</sup> )
Chiffre d'affaires de janvier à septembre 2010	95 691	2 405
Résultat net de janvier à septembre 2010	2 916	73
Capitaux propres au 30 septembre 2010	14 656	352
<b>TOTAL BILAN AU 30 SEPTEMBRE 2010</b>	<b>126 461</b>	<b>3 033</b>

(2) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2010, soit 39,79 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2010, soit 41,69 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 les groupes Renault et AvtoVAZ en 2010.

## NOTE 16 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Matières premières et fournitures	1 058	916
En-cours de production	263	237
Produits finis	3 246	2 779
<b>VALEUR NETTE TOTALE</b>	<b>4 567</b>	<b>3 932</b>
dont valeur brute <sup>(1)</sup>	5 049	4 450
dont dépréciation <sup>(2)</sup>	(482)	(518)

(1) Dont valeur brute des véhicules d'occasion de 1 005 millions d'euros au 31 décembre 2010 (929 millions d'euros au 31 décembre 2009).

(2) Dont dépréciation des véhicules d'occasion de 143 millions d'euros au 31 décembre 2010 (129 millions d'euros au 31 décembre 2009).

## NOTE 17 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Créances sur le réseau de distribution	4 535	4 326
Crédits à la clientèle finale	11 665	11 118
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 017	3 811
<b>Valeur brute</b>	<b>20 217</b>	<b>19 255</b>
Dépréciation	(941)	(1 012)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>19 276</b>	<b>18 243</b>

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation (France, Italie, Allemagne et Royaume-Uni) 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 7 247 millions d'euros au 31 décembre 2010 (7 441 millions d'euros au 31 décembre 2009). Un passif de 3 775 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2010 (3 812 millions d'euros au 31 décembre 2009) 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 2010, RCI Banque a donné en garantie 2 832 millions d'euros (3 892 millions d'euros au 31 décembre 2009) à la Banque centrale européenne, sous forme de titres de véhicules de titrisations pour 2 749 millions et de créances de financement des ventes pour 83 millions d'euros (3 611 millions d'euros et 281 millions d'euros au 31 décembre 2009). Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque a

utilisé 450 millions d'euros au 31 décembre 2010 (2 000 millions d'euros au 31 décembre 2009) comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 24).

Par ailleurs, au 31 décembre 2010, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 1 658 millions d'euros (1 978 millions d'euros au 31 décembre 2009) en contrepartie d'un financement de 824 millions d'euros (1 084 millions d'euros au 31 décembre 2009), 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 19 448 millions d'euros au 31 décembre 2010 (18 333 millions d'euros au 31 décembre 2009). Elle a été estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture.

## B – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
-1 an	11 052	10 507
1 à 5 ans	8 190	7 692
+5 ans	34	44
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>19 276</b>	<b>18 243</b>

C – Analyse des créances de financement des ventes  
échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>Créances échues dépréciées <sup>(1)</sup></b>	<b>702</b>	<b>800</b>
Entre 0 et 30 jours	21	31
Entre 30 et 90 jours	52	59
Entre 90 et 180 jours	56	80
Plus de 180 jours	573	630
<b>Créances échues non dépréciées</b>	<b>16</b>	<b>14</b>
Entre 0 et 30 jours	16	2
Entre 30 et 90 jours	-	10
Entre 90 et 180 jours	-	1
Plus de 180 jours	-	1

(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).

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

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 462 millions d'euros au 31 décembre 2010 (607 millions d'euros au 31 décembre 2009).

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)

<b>Valeur au 31 décembre 2009</b>	<b>(1 012)</b>
Dotations	(421)
Reprises pour consommation	268
Reprises de reliquats non consommés	241
Écarts de conversion et autres mouvements	(17)
<b>Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>(941)</b>

#### NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Valeur brute	1 432	1 234
Dépréciation	(103)	(137)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 329</b>	<b>1 097</b>

Ce poste exclut les créances 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. Ces 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 2010			31 DÉCEMBRE 2009		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	59	183	242	68	218	286
Créances fiscales (hors impôts courants)	8	852	860	14	846	860
Autres créances	262	561	823	206	477	683
Titres contrôlés et non consolidés	106	-	106	136	-	136
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	8	8	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	81	81	-	95	95
<b>TOTAL</b>	<b>435</b>	<b>1 685</b>	<b>2 120</b>	<b>424</b>	<b>1 636</b>	<b>2 060</b>
dont valeur brute	584	1 725	2 309	573	1 672	2 245
dont dépréciation	(149)	(40)	(189)	(149)	(36)	(185)

#### NOTE 20 – CAPITAUX PROPRES

##### A – Capital social

Les augmentations de capital intervenues au cours de la période sont décrites dans les « Faits marquants de l'exercice ».

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2010 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2009).

Les actions d'auto-contrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 0,98 % du capital de Renault au 31 décembre 2010 (1,59 % au 31 décembre 2009).

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 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 2009.

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 6,3 % au 31 décembre 2010 (35,9 % au 31 décembre 2009).

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'auto-contrôle

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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Montant des titres d'auto-contrôle (en millions d'euros)	145	229
Nombre de titres d'auto-contrôle	2 895 381	4 523 725

Sur l'exercice 2010, Renault a cédé plus de 1 628 milliers de titres d'auto-contrôle pour un prix de cession de 60 millions d'euros, dégagant un résultat de cession de (24) millions d'euros enregistré en capitaux propres.

## D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2010 a décidé de ne pas distribuer de dividende (aucune distribution en 2009).

## E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan <sup>(1)</sup>	1 923	(365)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 14-G)	(242)	(43)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>1 681</b>	<b>(408)</b>
Autres variations de l'écart de conversion	354	81
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>2 035</b>	<b>(327)</b>

(1) Dont 5 millions d'euros recyclés en résultat en 2010 suite à la cession de titres Nissan et présentés sur la ligne « effets de la coopération Alliance/Daimler » en note 14-C.

En 2010 comme en 2009, 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 2009 <sup>(1)</sup></b>	<b>(139)</b>	<b>30</b>	<b>(109)</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	(45)	257	212
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	133	(1)	132
<b>Solde au 31 décembre 2010 <sup>(1)</sup></b>	<b>(51)</b>	<b>286</b>	<b>235</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)	2010	2009
Marge opérationnelle	108	189
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	-	(1)
Part dans le résultat des entreprises associées	25	60
Impôts courants et différés	-	(65)
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>133</b>	<b>183</b>

### F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Moins d'un an	2	(44)
Plus d'un an	(36)	(70)
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées</b>	<b>(34)</b>	<b>(114)</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(17)	(25)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(51)</b>	<b>(139)</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 2010, comme en 2009, 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.

### G1 – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2010			2009		
	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>10 977 350</b>	<b>67</b>		<b>11 703 615</b>	<b>67</b>	
Attribuées	-			-	-	-
Levées	-			-	-	-
Perdues	(589 648)	54	N/A	(726 265)	63	N/A
<b>Restant à lever au 31 décembre</b>	<b>10 387 702</b>	<b>68</b>		<b>10 977 350</b>	<b>67</b>	

### G2 – Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2010

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 7	Options d'achat	18 décembre 2001	48,97	912 720	19 décembre 2006 – 17 décembre 2011
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 497 686	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 9	Options d'achat	8 septembre 2003	53,36	1 567 056	9 septembre 2007 – 7 septembre 2011
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 031 350	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 489 900	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 30 juin 2006	87,98	1 332 084	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 <sup>(1)</sup>
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	1 556 906	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 <sup>(1)</sup>
Plan 16	Options de souscription	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	96,54	-	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015 <sup>(1)</sup>
Plan 16 bis	Actions gratuites	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	-	-	6 décembre 2013 <sup>(1)</sup>

(1) Les conditions de performance liées au Renault Contrat 2009 n'ayant pas été atteintes, les plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions sont devenus caducs.

## 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 5 ans pour les plans n° 7 et 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° 7 et 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 2010 (en millions d'euros)	CHARGE 2009 (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	-	-	55,40	33,0 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
Plan 10	39 870	19,75	-	-	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	-	(4)	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 <sup>(1)</sup>	17 324	16,20	(2)	(4)	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 <sup>(1)</sup>	36 634	15,86	-	-	87,82	27,2 %	3,85 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 bis <sup>(1)</sup>	74 666	72,60	-	-	83,71	N/A	3,83 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
Plan 14 <sup>(1)</sup>	26 066	15,00	(6)	(6)	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 15 <sup>(1)</sup>	29 747	15,19	-	-	84,68	36,0 %	3,79 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 <sup>(1)</sup>	10 279	13,68	-	-	81,79	36,4 %	3,77 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 bis <sup>(1)</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>(8)</b>	<b>(14)</b>						

(1) 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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>Provisions – hors engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 962</b>	<b>1 590</b>
<i>dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs</i>	595	296
<i>dont provisions pour garantie</i>	728	753
<i>dont provisions pour risques fiscaux et litiges</i>	311	266
<i>dont autres provisions</i>	328	275
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 246</b>	<b>1 153</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>3 208</b>	<b>2 743</b>
<i>Part à plus d'un an</i>	2 243	1 829
<i>Part à moins d'un an</i>	965	914

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**

<i>(en millions d'euros)</i>	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	AUTRES	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>296</b>	<b>753</b>	<b>266</b>	<b>275</b>	<b>1 590</b>
Dotations de provisions	461	398	97	175	1 131
Reprises de provisions pour consommation	(151)	(375)	(26)	(74)	(626)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(16)	(60)	(38)	(31)	(145)
Mouvements de périmètre	(1)	(2)	-	(20)	(23)
Écarts de conversion et autres mouvements	6	14	12	3	35
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>595</b>	<b>728</b>	<b>311</b>	<b>328</b>	<b>1 962</b>

Les reprises de provisions non consommées s'expliquent notamment par la révision des hypothèses retenues lors de leur estimation à l'origine.

Sur l'exercice 2010, les dotations de provisions pour coûts de restructuration intègrent l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en France, en Espagne et en Turquie essentiellement (note 7-A).

Au 31 décembre 2010, les autres provisions comprennent 40 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (43 millions d'euros au 31 décembre 2009). 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 2010.

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>	4,5 %

*(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 4,5 % (4,6 % en 2009). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.*

**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 414 millions d'euros en 2010 (410 millions d'euros en 2009).

**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.

La moyenne pondérée des taux de rendements attendus sur les principaux fonds investis par le Groupe est de 4,9 % en 2010. Pour la Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, le taux de rendement attendu est de 6,2 %.

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>	2010	2009
Coût des services rendus	83	77
Amortissement du coût des services passés	(2)	(2)
Coût de désactualisation	65	49
Rentabilité attendue des actifs du régime	(18)	(16)
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	(1)
<b>Charge (produit) net de l'exercice</b>	<b>127</b>	<b>107</b>

**C4 – Provisions au 31 décembre**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Sociétés françaises	1 039	976
Sociétés étrangères	207	177
<b>TOTAL</b>	<b>1 246</b>	<b>1 153</b>



### 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 2009</b>	<b>1 492</b>	<b>(347)</b>	<b>1 145</b>	<b>8</b>	<b>1 153</b>
Charge nette de l'exercice 2010 (note 21-C3)	148	(19)	129	(2)	127
Prestations payées	(68)	17	(51)	-	(51)
Contributions versées aux fonds	-	(9)	(9)	-	(9)
Écarts actuariels	38	(19)	19	-	19
Écart de conversion	22	(14)	8	-	8
Variations de périmètre et autres	-	(1)	(1)	-	(1)
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>1 632</b>	<b>(392)</b>	<b>1 240</b>	<b>6</b>	<b>1 246</b>

### C6 – Détail des fonds investis

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Actions	92	95
Obligations	254	209
Autres	46	43
<b>TOTAL DES FONDS INVESTIS</b>	<b>392</b>	<b>347</b>

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 6,6 % en 2010. Le rendement réel des fonds investis en Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, est de 9,9 % en 2010.

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2011 est de 9 millions d'euros.

### C7 – Données historiques

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Engagements non couverts par des fonds	1 207	1 054	977	1 130	1 021
Engagements couverts par des fonds	425	438	376	450	486
Total engagements (A)	1 632	1 492	1 353	1 580	1 507
Juste valeur des fonds investis (B)	392	347	307	388	363
<b>Couverture financière des engagements (B) – (A)</b>	<b>(1 240)</b>	<b>(1 145)</b>	<b>(1 046)</b>	<b>(1 192)</b>	<b>(1 144)</b>
Écarts actuariels relatifs aux engagements enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	(38)	(66)	44	(93)	(104)
Écarts actuariels relatifs aux fonds investis enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	19	12	(47)	10	19

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en Autres éléments du résultat global est de (255) millions d'euros en 2010 (de (241) millions d'euros au 31 décembre 2009).

## NOTE 22 – AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010			31 DÉCEMBRE 2009		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts courants)	350	670	1 020	323	574	897
Dettes sociales	13	1 543	1 556	11	1 279	1 290
Dettes diverses	244	3 171	3 415	206	2 915	3 121
Produits différés	127	436	563	120	411	531
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	1	1	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>734</b>	<b>5 821</b>	<b>6 555</b>	<b>660</b>	<b>5 179</b>	<b>5 839</b>

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise.

## 4.2.7.5 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

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010			31 DÉCEMBRE 2009		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	928	-	928	138	-	138
Autres valeurs mobilières	-	56	56	-	68	68
Prêts	89	485	574	68	327	395
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	711	258	969	820	392	1 212
<b>Total actifs financiers</b>	<b>1 728</b>	<b>799</b>	<b>2 527</b>	<b>1 026</b>	<b>787</b>	<b>1 813</b>
<i>dont valeur brute</i>	<i>1 729</i>	<i>811</i>	<i>2 540</i>	<i>1 027</i>	<i>795</i>	<i>1 822</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(1)</i>	<i>(12)</i>	<i>(13)</i>	<i>(1)</i>	<i>(8)</i>	<i>(9)</i>
Équivalents de trésorerie	-	96	96	-	47	47
Comptes courants bancaires et disponibilités	-	9 929	9 929	-	7 976	7 976
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>10 025</b>	<b>10 025</b>	<b>-</b>	<b>8 023</b>	<b>8 023</b>

L'augmentation des titres de sociétés non contrôlées correspond essentiellement aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique décrit dans les « Faits marquants de l'exercice ».

Les titres des sociétés non contrôlées comprennent également 58 millions d'euros (57 millions d'euros au 31 décembre 2009) 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**

<i>(en millions d'euros)</i>	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			928	928		928
Autres valeurs mobilières	1		55	56		56
Prêts					574	574
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	882	87		969		969
<b>Total actifs financiers au 31 décembre 2010</b>	<b>883</b>	<b>87</b>	<b>983</b>	<b>1 953</b>	<b>574</b>	<b>2 527</b>
Équivalents de trésorerie	67		29	96		96
Comptes courants bancaires et disponibilités					9 929	9 929
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>67</b>		<b>29</b>	<b>96</b>	<b>9 929</b>	<b>10 025</b>
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>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement d'actif financier en 2010 (comme en 2009).

La juste valeur des prêts est de 595 millions d'euros au 31 décembre 2010 (409 millions d'euros au 31 décembre 2009). 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 2010, au 31 décembre 2009 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 2010			31 DÉCEMBRE 2009		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	262	-	262	231	-	231
Emprunts obligataires	4 180	968	5 148	3 192	1 009	4 201
Autres dettes représentées par un titre	-	416	416	-	617	617
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 142	749	1 891	1 174	595	1 769
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	223	-	223	230	-	230
Autres dettes porteuses d'intérêts	425	2 165	2 590	3 247	1 259	4 506
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés</b>	<b>6 232</b>	<b>4 298</b>	<b>10 530</b>	<b>8 074</b>	<b>3 480</b>	<b>11 554</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	602	248	850	713	345	1 058
<b>Passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>6 834</b>	<b>4 546</b>	<b>11 380</b>	<b>8 787</b>	<b>3 825</b>	<b>12 612</b>
Titres participatifs Diac	11	-	11	10	-	10
Emprunts obligataires	-	7 808	7 808	-	6 113	6 113
Autres dettes représentées par un titre	251	7 315	7 566	251	6 851	7 102
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 007	4 007	-	6 651	6 651
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	99	99	-	115	115
<b>Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés</b>	<b>262</b>	<b>19 229</b>	<b>19 491</b>	<b>261</b>	<b>19 730</b>	<b>19 991</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	137	137	-	182	182
<b>Dettes et passifs financiers du Financement des ventes</b>	<b>262</b>	<b>19 366</b>	<b>19 628</b>	<b>261</b>	<b>19 912</b>	<b>20 173</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>7 096</b>	<b>23 912</b>	<b>31 008</b>	<b>9 048</b>	<b>23 737</b>	<b>32 785</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 14 millions d'euros au titre de 2010 (16 millions d'euros en 2009) 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 2009 au 31 décembre 2010 de 290 euros à 328 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 31 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 2010, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis entre 2003 et 2007 pour un montant total de 1 164 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2012 et 2017 pour un montant total de 1 696 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2010 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 308 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2011 et 2016 pour un montant de 3 929 millions d'euros.

## Prêt de trois milliards d'euros accordé par l'État français en 2009

En 2009, le Groupe s'est vu accorder un prêt de trois milliards d'euros par l'État français. Initialement, le prêt était remboursable au terme en 2014, avec, à compter de 2011, une autorisation pour le Groupe de rembourser tout ou partie du prêt.

En septembre 2010 suite à l'autorisation reçue de l'État, le Groupe a remboursé par anticipation une première tranche d'un milliard d'euros.

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, etc.) ainsi que la possibilité pour l'État 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.

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 2010, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 015 millions d'euros (4 070 millions d'euros au 31 décembre 2009) auprès des banques. La part à court terme de ces

lignes de crédit ouvertes s'élève à 755 millions d'euros au 31 décembre 2010 (860 millions d'euros au 31 décembre 2009). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2010 (également non utilisées au 31 décembre 2009).

Par ailleurs, au 31 décembre 2010, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 570 millions d'euros (4 725 millions d'euros au 31 décembre 2009) en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 1 377 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1 526 millions d'euros au 31 décembre 2009). Ces lignes de crédit sont utilisées à hauteur de 3 millions d'euros au 31 décembre 2010 (non utilisées au 31 décembre 2009).

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 2010 (en millions d'euros)	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			262	262			262
Emprunts obligataires					5 148	5 318	5 148
Autres dettes représentées par un titre					416	416	416
Emprunts auprès des établissements de crédit			223	223	1 891	1 877	2 114
Autres dettes porteuses d'intérêts					2 590	2 645	2 590
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	847	3		850			850
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>847</b>	<b>3</b>	<b>485</b>	<b>1 335</b>	<b>10 045</b>	<b>10 256</b>	<b>11 380</b>
Titres participatifs Diac			11	11			11
Emprunts obligataires					7 808	8 178	7 808
Autres dettes représentées par un titre					7 566	7 553	7 566
Emprunts auprès des établissements de crédit					4 007	3 966	4 007
Autres dettes porteuses d'intérêts					99	99	99
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	83	54		137			137
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>83</b>	<b>54</b>	<b>11</b>	<b>148</b>	<b>19 480</b>	<b>19 796</b>	<b>19 628</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.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

31 DÉCEMBRE 2009 (en millions d'euros)	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			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.

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 2010 et au 31 décembre 2009 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 2010

(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	41	41	-	-	-	41	-	-
2004	50	50	50	-	-	-	-	-
2005	92	92	-	92	-	-	-	-
2006	1 026	1 026	460	-	538	28	-	-
2007	623	623	-	556	-	57	-	10
2008	824	824	414	-	410	-	-	-
2009	750	750	-	-	-	750	-	-
2010	1 715	1 715	-	414	156	-	645	500
Intérêts courus, frais et primes	27	52	52	-	-	-	-	-
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>5 148</b>	<b>5 173</b>	<b>976</b>	<b>1 062</b>	<b>1 104</b>	<b>876</b>	<b>645</b>	<b>510</b>
Autres dettes représentées par un titre	416	416	416	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 114	2 134	748	223	754	264	86	59
Autres dettes porteuses d'intérêts	2 590	2 645	2 158	48	27	19	22	371
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>5 120</b>	<b>5 195</b>	<b>3 322</b>	<b>271</b>	<b>781</b>	<b>283</b>	<b>108</b>	<b>430</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>		<b>869</b>	<b>154</b>	<b>179</b>	<b>160</b>	<b>118</b>	<b>57</b>	<b>201</b>
Titres participatifs	262	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	850	851	248	440	149	11	3	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>11 380</b>	<b>12 088</b>	<b>4 700</b>	<b>1 952</b>	<b>2 194</b>	<b>1 288</b>	<b>813</b>	<b>1 141</b>

Les autres dettes porteuses d'intérêts dont l'échéance est inférieure ou égale à un an incluent à hauteur de 2 milliards d'euros le solde du prêt accordé par l'État en 2009. Son remboursement interviendra par anticipation comme le contrat l'autorise.

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2010

(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	976	436	37	503
Autres passifs financiers	3 322	367	1 382	1 573
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	154	-	14	140
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	248	89	63	96
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>4 700</b>	<b>892</b>	<b>1 496</b>	<b>2 312</b>

## C2 – Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

	31 DÉCEMBRE 2010							
(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 RCI Banque (par date d'émission)</b>								
2005	34	34	2	23	-	-	9	-
2006	85	84	70	1	-	-	13	-
2007	500	500	-	500	-	-	-	-
2008	842	842	842	-	-	-	-	-
2009	2 295	2 295	1 529	766	-	-	-	-
2010	3 929	3 936	106	1 107	1 439	-	604	680
Intérêts courus, frais et primes	123	144	144	-	-	-	-	-
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>7 808</b>	<b>7 835</b>	<b>2 693</b>	<b>2 397</b>	<b>1 439</b>	<b>-</b>	<b>626</b>	<b>680</b>
Autres dettes représentées par un titre	7 566	7 566	5 129	1 767	300	119	251	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 007	4 002	2 830	759	66	244	101	2
Autres dettes porteuses d'intérêts	99	99	99	-	-	-	-	-
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>11 672</b>	<b>11 667</b>	<b>8 058</b>	<b>2 526</b>	<b>366</b>	<b>363</b>	<b>352</b>	<b>2</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>		<b>654</b>	<b>167</b>	<b>234</b>	<b>116</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>9</b>
<b>Titres participatifs</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dérivés passifs sur opérations de financement</b>	<b>137</b>	<b>258</b>	<b>142</b>	<b>57</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>19 628</b>	<b>20 414</b>	<b>11 060</b>	<b>5 214</b>	<b>1 943</b>	<b>452</b>	<b>1 051</b>	<b>694</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 2010			
(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	2 693	-	243	2 450
Autres passifs financiers	8 058	2 756	2 150	3 152
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	167	68	23	76
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	142	19	32	91
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>11 060</b>	<b>2 843</b>	<b>2 448</b>	<b>5 769</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 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	928	834	-	94
Autres valeurs mobilières	56	-	56	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	969	-	969	-
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	81	-	81	-
Équivalents de trésorerie	96	82	14	-
<b>Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan</b>	<b>2 130</b>	<b>916</b>	<b>1 120</b>	<b>94</b>
Titres participatifs Renault SA	262	262	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	223	-	223	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	850	-	850	-
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-
Titres participatifs Diac	11	11	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	137	-	137	-
<b>Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan</b>	<b>1 483</b>	<b>273</b>	<b>1 210</b>	<b>-</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 2010.

**B – Variation des instruments financiers de niveau 3**

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 94 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ils enregistrent une variation de (44) millions d'euros sur l'année essentiellement liée à l'entrée en périmètre de la filiale Renault Nissan Automotive India Private Limited comme décrit dans la note 3 relative aux évolutions du périmètre de consolidation.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 25 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

#### C – Effet en résultat des instruments financiers

2010 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS 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 (1)	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
Produits d'intérêts	1	1	99			45	146
Charges d'intérêts				(15)	(480)	(5)	(500)
Variation de juste valeur				(23)	21	1	(1)
Dépréciation			34				34
Dividendes							
Résultat de cession		1					1
Gains et pertes de change nets	17		111		(110)	(16)	2
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>244</b>	<b>(38)</b>	<b>(569)</b>	<b>25</b>	<b>(318)</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>	17		118		(88)		47
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>							
<i>dont résultat financier</i>	1	2	126	(38)	(481)	25	(365)
Produits d'intérêts		10	1 373			114	1 497
Charges d'intérêts					(764)	(180)	(944)
Variation de juste valeur				(1)	7	(7)	(1)
Dépréciation			(49)				(49)
Dividendes							
Résultat de cession							
Gains et pertes de change nets					112	(112)	-
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES</b>		<b>10</b>	<b>1 324</b>	<b>(1)</b>	<b>(645)</b>	<b>(185)</b>	<b>503</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>		10	1 324	(1)	(645)	(185)	503
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>							
<i>dont résultat financier</i>							
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>1 568</b>	<b>(39)</b>	<b>(1 214)</b>	<b>(160)</b>	<b>185</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

(en millions d'euros)	2010	2009
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(23)	(214)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	29	220
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>6</b>	<b>6</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 2010 (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			7			
Couverture de juste valeur			39			
Couverture de l'investissement net dans Nissan						
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		115	2		195	1
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>		<b>115</b>	<b>48</b>		<b>195</b>	<b>1</b>
Couverture de flux de trésorerie	9		22	3	38	
Couverture de juste valeur	78		19		15	
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	624	143		599	137	
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>711</b>	<b>143</b>	<b>41</b>	<b>602</b>	<b>190</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>711</b>	<b>258</b>	<b>89</b>	<b>602</b>	<b>385</b>	<b>1</b>

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>	

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 projets, 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, financements bancaires), soit par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, 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 2010 par des émissions obligataires entre 5 et 7 ans pour 1 150 millions d'euros dans le cadre du programme EMTN de Renault SA ainsi que par une émission samourai sur le marché japonais pour un montant de 45 milliards de yens (404 millions d'euros), ouvrant un marché fermé depuis janvier 2008. Renault avait bénéficié en 2009 d'un prêt de l'État Français de trois milliards d'euros d'une durée de 5 ans. Après renégociation avec l'État, Renault a procédé au remboursement par anticipation de ce prêt pour un montant d'un milliard d'euros en septembre 2010. 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.

Par ailleurs, Renault a vendu ses actions B AB Volvo en octobre 2010.

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.

En 2010, le refinancement à moyen terme de l'activité de financement des ventes sur le périmètre de refinancement centralisé du groupe RCI Banque représente un total de 4 994 millions d'euros et est principalement constitué par :

- 3 917 millions d'euros de refinancement sur les marchés obligataires : dont 6 émissions obligataires publiques en euros et un abondement pour 3 575 millions d'euros ;
- 975 millions d'euros de refinancement sur les marchés de la titrisation. RCI Banque a placé une titrisation adossée à des crédits automobiles en Allemagne pour 873 millions d'euros. Cette opération est la plus importante titrisation automobile post-crise, et confirme la réouverture de cette source de financement pour cette classe d'actif. Enfin, le financement par conduit du portefeuille anglais a été prolongé pour une année supplémentaire, et le montant financé augmenté de 102 millions d'euros.

Les financements court terme du Groupe sont sécurisés par des lignes de crédit confirmées disponibles (4 015 millions d'euros pour Renault SA et 4 567 millions d'euros pour RCI banque au 31 décembre 2010). 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 ratios financiers.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en 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. Fin 2010, le Groupe a mis en place une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires 2011 en livres sterling.

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 de celui dans Nissan pour un montant de 148 milliards de yens au 31 décembre 2010 (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 2010.

**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 13 millions d'euros au 31 décembre 2010. 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 2010.

**DÉRIVÉS DE CHANGE**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010				31 DÉCEMBRE 2009			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap devises – achats	2 662	848	1 814	-	3 281	1 400	1 873	8
Swap devises – ventes	2 929	1 077	1 852	-	3 550	1 662	1 877	11
Achats à terme	12 004	11 887	117	-	11 182	11 182	-	-
Ventes à terme	12 026	11 909	117	-	11 159	11 159	-	-
Achats à terme – Flux futurs	275	275	-	-	-	-	-	-
Ventes à terme – Flux futurs	268	268	-	-	-	-	-	-

**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'intérêts, 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 2010.

**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'intérêts 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 inter secteurs.

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 (9) millions d'euros et 4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 26 – DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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 (26) et 22 millions d'euros au 31 décembre 2010. 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.

#### DÉRIVÉS DE TAUX

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010				31 DÉCEMBRE 2009			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap de taux	35 603	13 797	21 165	641	44 227	17 066	27 095	66
FRA	1 100	1 100	-	-	800	800	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	60	60	-	-

#### B4 – Risque actions

##### GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et 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 2010.

##### 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 aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 83 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2010.

#### 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.

#### VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Taux fixe	24 279	27 641
Taux variable	5 743	3 904
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>30 022</b>	<b>31 545</b>

Au 31 décembre 2010, 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 2010 comme en 2009, avec une mise sous surveillance des limites accordées sur certaines contreparties bancaires voire une suppression.

En 2010, aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire.

## 4.2.7.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 27 – FLUX DE TRÉSORERIE

#### A – Autres produits et charges non réalisés

(en millions d'euros)	2010	2009
Dotations nettes relatives aux provisions	420	(156)
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(88)	110
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs <sup>(1)</sup>	(2 146)	18
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	31	44
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(29)	(8)
Impôts différés	(282)	(22)
Autres	7	9
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS</b>	<b>(2 087)</b>	<b>(5)</b>

(1) Y compris plus-value de cession des titres B AB Volvo pour 2 000 millions d'euros.

#### B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2010	2009
Diminution (augmentation) des stocks nets	(587)	1 373
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(200)	630
Diminution (augmentation) des autres actifs	(21)	377
Augmentation (diminution) des fournisseurs	344	502
Augmentation (diminution) des autres passifs	728	71
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>264</b>	<b>2 953</b>

#### C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2010	2009
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(734)	(720)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors véhicules donnés en location	(1 134)	(1 332)
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(1 868)</b>	<b>(2 052)</b>
Décalage de décaissement	1	(257)
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(1 867)</b>	<b>(2 309)</b>

#### D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2010	2009
Intérêts reçus	125	106
Intérêts versés	(507)	(329)
<b>ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT</b>	<b>(382)</b>	<b>(223)</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'État ou bénéficiaires du soutien de l'État 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)	2010	2009
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	1,7	-
Charges sociales patronales	0,8	0,4
Retraites complémentaires	0,7	0,6
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	4,4	2,2
Plans de <i>stock-options</i>	0,7	1,6
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	-
Total plans de <i>stock-options</i>	0,7	1,6
<b>Président-Directeur général</b>	<b>5,1</b>	<b>3,8</b>
Part fixe	-	-
Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du Conseil d'administration	-	0,1
Charges sociales patronales	-	0
Retraites complémentaires	-	-
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	-	0,1
Plans de <i>stock-options</i>	-	-
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	-
Total plans de <i>stock-options</i>	-	-
<b>Président du Conseil d'administration <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>

(1) Jusqu'au 6 mai 2009.

# 4

## COMPTES

### COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 29 – ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 600 000 euros en 2010 (571 336 euros en 2009), dont 28 000 euros pour les fonctions de Présidents (38 795 euros en 2009).

#### 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)	2010	2009
Salaire – part fixe	3,2	2,8
Salaire – part variable	1,0	-
Charges sociales patronales	1,8	1,0
Retraites complémentaires	1,4	1,1
Autres éléments de rémunération	0,7	-
Total rémunération hors plans de <i>stock-options</i>	8,1	4,9
Plans de <i>stock-options</i>	0,5	1,2
Plans de <i>stock-options</i> – effet des annulations	-	-
Total plans de <i>stock-options</i>	0,5	1,2
<b>Membres du Comité exécutif</b>	<b>8,6</b>	<b>6,1</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 et passifs éventuels

##### A1 – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	317	239
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(2)</sup>	2 004	2 240
Commandes fermes d'investissements	610	427
Engagements de location	219	221
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements <sup>(3)</sup>	136	132

(1) Dont 40 millions d'euros de garanties financières au 31 décembre 2010 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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Moins de 1 an	46	49
Entre 1 et 5 ans	123	132
Plus de 5 ans	50	40
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>221</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 2010, 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 avril 2010, au terme de la troisième date anniversaire, Renault a exercé son option de vente pour 29 %. 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 18 % 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 et actifs éventuels**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	2 782	3 135
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(2)</sup>	1 361	912
Autres engagements	136	26

(1) Dont 1 499 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 donnés 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 1 336 millions d'euros à fin décembre 2010.

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 & Young**

(en milliers d'euros)	2010		2009		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>	2 288	46,6 %	2 246	44,2 %	42	1,9 %
- Filiales intégrées globalement	2 376	48,4 %	2 699	53,2 %	(323)	-12,0 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	63	1,3 %	37	0,7 %	26	70,3 %
- Filiales intégrées globalement	102	2,1 %	-	-	102	-
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>4 829</b>	<b>98,4 %</b>	<b>4 982</b>	<b>98,1 %</b>	<b>(153)</b>	<b>-3,1 %</b>
<b>(Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement)</b>						
- Juridique, fiscal, social	80	1,6 %	94	1,9 %	(14)	-14,9 %
- Autres	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>80</b>	<b>1,6 %</b>	<b>94</b>	<b>1,9 %</b>	<b>(14)</b>	<b>-14,9 %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>4 909</b>	<b>100 %</b>	<b>5 076</b>	<b>100 %</b>	<b>(167)</b>	<b>-3,3 %</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

# 4

## COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 31 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Réseau Deloitte

	2010		2009		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
<i>(en milliers d'euros)</i>						
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	2 634	36,8 %	2 523	35,7 %	111	4,4 %
- Filiales intégrées globalement	4 291	59,9 %	4 019	56,8 %	272	6,8 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	12	0,2 %	93	1,3 %	(81)	-87,1 %
- Filiales intégrées globalement	32	0,4 %	142	2,0 %	(110)	-77,5 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>6 969</b>	<b>97,3 %</b>	<b>6 777</b>	<b>95,8 %</b>	<b>192</b>	<b>2,8 %</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social	193	2,7 %	209	3,0 %	(16)	-7,7 %
- Autres			87	1,2 %	(87)	-100,0 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>193</b>	<b>2,7 %</b>	<b>296</b>	<b>4,2 %</b>	<b>(103)</b>	<b>-34,8 %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>7 162</b>	<b>100 %</b>	<b>7 073</b>	<b>100 %</b>	<b>89</b>	<b>1,3 %</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 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
<b>AUTOMOBILE</b>			
<b>FRANCE</b>			
Renault s.a.s.	France	100	100
Arkanéo	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Normandie	France	100	100
I-DVU	France	100	100
I-DVE	France	100	100
Maubeuge construction automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	-
Renault développement industriel et commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
RDREAM	France	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de transmissions automatiques	France	80	80
Société de véhicules automobiles de Batilly (Sovab)	France	100	100
Société immobilière de construction française pour l'automobile et la mécanique (Sicofram) et sa filiale	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (Sirha)	France	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100
Société immobilière pour l'automobile et la mécanique (Siam)	France	100	100
Sodicam 2	France	100	100
Technologie et exploitation informatique (TEI)	France	100	100
<b>EUROPE</b>			
Cacia	Portugal	100	100
Cofal	Luxembourg	-	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Royaume-Uni	-	100
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100
Renault Retail Group UK Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Renault UK	Royaume-Uni	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
<b>EUROMED</b>			
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	-	100
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100



## 4

## COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS / NOTE 32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Société marocaine de construction automobile (Somaca)	Maroc	77	77
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	-
Renault Maroc Service	Maroc	100	100
<b>EURASIE</b>			
AFM Industrie	Russie	100	100
Avtoframos	Russie	94	94
Remosprom	Russie	64	64
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
<b>AMÉRIQUES</b>			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
Sociedad de fabricacion de automotores (Sofasa) et sa filiale	Colombie	100	100
Renault Venezuela	Venezuela	-	100
<b>ASIE – AFRIQUE</b>			
Renault Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Pars	Iran	51	51
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
<b>FRANCE</b>			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
Compagnie de gestion rationnelle (Cogera)	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Société internationale de gestion et de maintenance automobile (Sigma)	France	100	100
Société de gestion, d'exploitation de services en moyens administratifs (Sogesma)	France	100	100
<b>EUROPE</b>			
RCI Financial Services Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100
RCI Bank AG	Autriche	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100
RCI Finance CZ Sro	République tchèque	100	100
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100
RCI Gest IFIC et sa filiale	Portugal	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
Renault Acceptance Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Insurance Services Ltd.	Malte	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>EUROMED</b>			
RCI Broker de Assicurare	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
<b>AMÉRIQUES</b>			
Consortio Renault do Brasil	Brésil	100	100
CAM RCI Brasil	Brésil	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60
Courtage SA	Argentine	100	100
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60
<b>ASIE – AFRIQUE</b>			
RCI Korea	Corée	100	100

#### B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>AUTOMOBILE</b>			
Française de Mécanique	France	50	50
Mahindra Renault Ltd.	Inde	-	49
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67
Indra Investissements	France	50	-
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Renault Leasing CZ Sro	République tchèque	50	50
Renault Credit Car	Belgique	50	50

#### C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
<b>AUTOMOBILE</b>			
Groupe Nissan	Japon	43,8	45,7
Groupe AB Volvo	Suède	6,8	21,8
Groupe AvtoVAZ	Russie	25	25
MAIS	Turquie	49	49
Boone Comenor	France	12	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	-
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15

## 4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 4.3.1 SUR LES COMPTES SOCIAUX

#### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2010

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 2010, 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 pour l'exercice 2010.

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

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, à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Aymeric de la Morandière

## 4.3.2 SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### Renault

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010

#### 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.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### 1. Avec l'État français

##### a) Nature et objet

Avenant à la convention de prêt.

##### MODALITÉS

Votre conseil d'administration, lors de sa séance du 29 juillet 2010, a autorisé la signature d'un avenant à la convention de prêt avec l'État français conforme aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009, en vue de modifier les modalités de remboursement anticipé et notamment de procéder, dès septembre 2010, au remboursement anticipé d'un milliard d'euros sur les trois milliards consentis par l'État français en avril 2009. Au titre de l'exercice 2010, le montant des charges d'intérêts s'est élevé à 191 713 000 euros dans le cadre de cette convention de prêt.

##### b) Nature et objet

Contrat de cession d'actions via la vente d'actions auto-détenues.

##### MODALITÉS

Votre conseil d'administration, lors de sa séance du 6 avril 2010, a autorisé la signature d'un contrat de cession d'actions qui a fixé les termes et conditions de la cession par votre Société d'actions auto-détenues à l'État français. Votre Société a procédé, le 28 avril 2010, à la cession hors-marché auprès de l'État français de 1 628 344 actions détenues en propre, et devenues sans affectation, au prix de 60 248 728 euros, soit 37 euros par action. La moins-value de cession, comptabilisée en 2010, s'établit à 24 271 484 euros.

#### 2. Avec la société RCI Banque

##### Nature et objet

Convention de gage-espèces.

##### MODALITÉS

Votre conseil d'administration, lors de sa séance du 28 septembre 2010, a autorisé la signature, dans le cadre de la réglementation relative au contrôle du ratio « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière, à laquelle RCI Banque est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, d'une convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550 000 000 euros, ce afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif. Cette nouvelle convention se substitue notamment à la convention de crédit avec Cogera visée ci-dessous. Au titre de l'exercice 2010, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 1 681 000 euros dans le cadre de cette convention de gage-espèces.

#### 3. Avec la société Nissan Motor Co. Ltd

##### Nature et objet

Contrat-cadre de coopération stratégique (Master Cooperation Agreement) avec Nissan Motor Co. Ltd, Daimler AG et Renault-Nissan B.V.

##### MODALITÉS

Votre conseil d'administration, lors de sa séance du 6 avril 2010, a autorisé la signature d'un accord intitulé Master Cooperation Agreement, dont l'objet principal est de mettre en place une coopération stratégique à long terme entre les parties. Cet accord prévoit également la prise de participations croisées entre votre Société, Nissan Motor Co. Ltd et Daimler AG.

Dans le cadre de ce Master Cooperation Agreement, les opérations suivantes ont été réalisées le 28 avril 2010 :

- l'apport par Daimler AG à votre Société d'actions Daimler auto-détenues représentant 0,90 % du capital de Daimler AG, rémunéré par l'émission d'actions de votre Société, représentant 3,10 % de son capital. Votre Société a émis 9 167 391 actions nouvelles d'une valeur nominale de 3,81 euros, soit une augmentation de capital d'un montant nominal de 34 927 759,71 euros représentant 3,10 % de son capital au bénéfice de Daimler AG en contrepartie de l'apport en nature par Daimler AG de 9 549 366 actions auto-détenues d'un montant nominal de 2,87 euros ;



- l'apport par Nissan Finance à votre Société d'une obligation convertible donnant droit à 0,20 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd, rémunérée par l'émission d'actions de votre Société, représentant 0,55 % de son capital. L'opération d'augmentation de capital de votre Société, soit l'émission de 1 617 775 actions nouvelles d'une valeur nominale de 3,81 euros, intégralement attribuées à Nissan Finance, a été réalisée le 28 avril 2010 en rémunération de l'apport en nature par Nissan Finance d'une obligation convertible en actions Nissan, représentant 0,20 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd, soit 9 123 958 actions ;
- l'échange entre votre Société et Daimler AG de 3,10 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd appartenant à votre Société, soit 140 142 168 actions, contre 2,20 % du capital de Daimler AG, soit 23 347 390 actions d'une valeur nominale de 2,87 euros et une soulte en numéraire d'un montant de 90 102 604 euros au bénéfice de votre Société ;
- la vente par votre Société à Nissan Motor Co. Ltd, de 1,55 % du capital de Daimler AG. L'opération de cession de 16 448 378 actions Daimler au profit de Nissan Motor Co. Ltd a été réalisée le 28 avril 2010 pour un montant de 584 246 387 euros versé par Nissan Motor Co. Ltd à votre Société ;
- la vente par Nissan Motor Co. Ltd à votre Société de 1,97 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. L'opération de cession de 89 055 237 actions auto-détenues Nissan au profit de votre Société a été réalisée le 28 avril 2010 pour un montant de 73 737 736 236 yens versé par votre Société à Nissan Motor Co. Ltd.

Ainsi, à l'issue de ces opérations réalisées le 28 avril 2010, et après conversion de l'obligation Nissan Finance, Daimler AG détient 3,10 % du capital de votre Société et 3,10 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. Votre Société, pour sa part, détient 1,55 % du capital de Daimler AG et 43,4 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. Enfin, Nissan Motor Co. Ltd détient 1,55 % du capital de Daimler AG et 15 % du capital de votre Société.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 24 mars 2011

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de la Morandière

## 1. Avec la société Cogera

### Convention de crédit

Une convention de crédit a été signée 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. La convention a été résiliée le 29 septembre 2010. Au titre de l'exercice 2010, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 3 293 000 euros dans le cadre de cette convention.

## 2. Avec la société Renault s.a.s.

### a) Contrat de prestations de services

Votre Société a signé un contrat de prestations de services avec la société Renault s.a.s, en vertu duquel celle-ci effectue un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre Société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé au titre de l'exercice par Renault s.a.s à votre Société s'élève à 3 268 000 euros hors taxes.

### b) Conventions de délégation

Des conventions de délégation 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 des encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau bas des taux à la date de signature de ces conventions le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Au titre de l'exercice 2010, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 422 000 euros dans le cadre de ce contrat de prêt.



## 4.4 LES COMPTES SOCIAUX

### 4.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

#### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
Charges d'exploitation	(32)	(25)
Dotations et reprises aux provisions	(5)	(5)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(37)</b>	<b>(30)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachées	363	334
Dotations et reprises aux provisions	(5)	
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)</b>	<b>358</b>	<b>334</b>
Différences négatives de change	(212)	(869)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(192)	827
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)</b>	<b>(404)</b>	<b>(42)</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	2	2
Intérêts versés et autres charges assimilées	(438)	(365)
Reprises de provisions et transferts de charges	69	326
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	(24)	(6)
Dotations aux amortissements et provisions	(5)	(11)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)</b>	<b>(396)</b>	<b>(54)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(442)</b>	<b>238</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>(479)</b>	<b>208</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 504	112
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	(1 020)	(363)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 5)</b>	<b>484</b>	<b>(251)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 6)</b>	<b>163</b>	<b>92</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>168</b>	<b>49</b>

## 4

COMPTES  
LES COMPTES SOCIAUX

## BILAN

	2010			2009
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
<b>ACTIF (en millions d'euros)</b>				
Participations évaluées par équivalence	11 025		11 025	8 373
Autres participations et autres immobilisations financières (note 7)	7 228	14	7 214	6 413
Prêts et créances rattachées à des participations (note 8)	11 828	15	11 813	11 894
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>30 081</b>	<b>29</b>	<b>30 052</b>	<b>26 680</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>30 081</b>	<b>29</b>	<b>30 052</b>	<b>26 680</b>
<b>CRÉANCES</b>	<b>189</b>		<b>189</b>	<b>3</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 9)</b>	<b>146</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>79</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>13</b>		<b>13</b>	<b>16</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 10)</b>	<b>390</b>		<b>390</b>	<b>177</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>30 819</b>	<b>124</b>	<b>30 695</b>	<b>26 955</b>

	2010		2009
<b>PASSIF (en millions d'euros)</b>			
Capital		1 127	1 086
Primes d'émission		4 783	4 425
Écart de réévaluation		9	9
Écart d'équivalence		5 209	2 557
Réserves légales et réglementées		108	108
Report à nouveau		6 351	6 302
Résultat de l'exercice		168	49
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 11)</b>		<b>17 755</b>	<b>14 536</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 12)</b>		<b>129</b>	<b>129</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 13)</b>		<b>362</b>	<b>167</b>
Emprunts obligataires		5 101	4 131
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 248	1 258
Emprunts et dettes financières divers		5 893	6 660
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 14)</b>		<b>12 242</b>	<b>12 049</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 15)</b>		<b>174</b>	<b>57</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 16)</b>		<b>33</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>30 695</b>	<b>26 955</b>

## TABEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2010	2009
Capacité d'autofinancement (note 20)	(141)	(823)
Variation du besoin en fonds de roulement	(68)	73
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>(209)</b>	<b>(750)</b>
Augmentation du capital de Renault s.a.s.		(2 155)
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(317)	
Diminution/(augmentation) nette des prêts	81	(110)
Diminution/(augmentation) nette des VMP	60	127
Diminution/(augmentation) nette des autres immos financières	5	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(171)</b>	<b>(2 138)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	1 696	750
Remboursements d'emprunts obligataires	(958)	(1 261)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(742)	3 444
Augmentation de capital	399	
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(12)	(8)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>383</b>	<b>2 925</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>(1)</b>	<b>(38)</b>
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	3	37
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>2</b>	<b>(1)</b>

## 4.4.2. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### 4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la réglementation comptable.

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 constatée 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, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, 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 définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement 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.

## 4.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS

Les produits des titres et créances rattachées s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	88	
Autres dividendes reçus	37	
Intérêts des prêts	238	334
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	(5)	
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>334</b>

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

## 4.4.2.3 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 ne sont pas qualifiées de couverture dans les comptes annuels. À ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2010 se compose principalement :

- d'une perte de change de 154 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 28 mai 2003 pour un nominal de 750 millions d'euros ;
- d'une perte de change de 49 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2005 pour un nominal de 25 milliards de yens ;
- d'une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 321 millions d'euros et d'une reprise de provision pour un montant de 129 millions d'euros au titre de 2009.

Le résultat de change de 2009 comprenait une perte de change nette de 869 millions d'euros.

L'évolution de la couverture de l'actif net Nissan est donnée dans la note 18.A.

#### 4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2010, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 396 millions d'euros de perte (54 millions d'euros de perte en 2009) comprennent les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après swaps pour 438 millions d'euros et une reprise de provision pour dépréciation des actions propres de 56 millions d'euros correspondant aux actions propres cédées au cours de l'exercice. Une reprise de provision pour dépréciation des actions propres de 310 millions d'euros avait été comptabilisée au titre de l'exercice 2009.

Le résultat de cession des valeurs mobilières de placement correspond à une moins-value de cession de 24 millions d'euros.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts obligataires *	(143)	(105)
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts auprès des établissements de crédit	(35)	(57)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(20)	(33)
Intérêts courus sur titres participatifs	(14)	(16)
Intérêts courus sur emprunt d'État	(192)	(124)
Autres charges financières	(1)	
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(33)	(30)
<b>TOTAL</b>	<b>(438)</b>	<b>(365)</b>

\* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 219 millions d'euros (217 millions d'euros en 2009), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 76 millions d'euros (112 millions d'euros en 2009).

En 2010, les 143 millions d'euros d'intérêts reçus ou payés sont principalement composés de :

- 45 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13/10/2009 ;

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔT				IMPÔT DÙ NET	RÉSULTAT NET	
		THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT		THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	(479)	(227)		227	0	(252)	(479)	
Résultat exceptionnel	484	8		(8)	0	475	484	
Intégration fiscale					(163)		163	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>(219)</b>		<b>219</b>	<b>(163)</b>	<b>223</b>	<b>168</b>	

- 19 millions d'euros sur l'emprunt émis en deux tranches, le 24/05/2006 (swappée) et le 16/04/2008 ;
- 10 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 30/06/2010 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 16/04/2007.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 45 millions d'euros à recevoir, 82 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 37 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

En 2009, les 105 millions d'euros d'intérêts reçus ou payés après swaps comprenaient 26 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 24 mai 2006 et 22 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 26 juin 2002.

#### 4.4.2.5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel d'un montant de 484 millions d'euros correspond à la plus-value de cession dégagée lors de l'apport de 140 142 168 actions Nissan à Daimler AG dans le cadre de la coopération stratégique entre l'Alliance Renault-Nissan et Daimler AG.

#### 4.4.2.6 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. 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 2010 s'élève à 163 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale. Le montant du déficit de l'intégration fiscale du Groupe s'élève à 1 307 millions d'euros, soit une diminution de 5 928 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010		2009		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	127		57		70	
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b>	<b>35</b>	<b>113</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>(21)</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>113</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>68</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

#### 4.4.2.7 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
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 413	209	6 622
Participation dans RNBV		8	8
Participation dans Daimler		584	584
Autres participations et immobilisations financières	13		13
Provisions dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(13)		(13)
<b>TOTAL</b>	<b>6 413</b>	<b>801</b>	<b>7 214</b>

L'Alliance Renault-Nissan et Daimler AG ont signé en avril 2010 un accord de coopération stratégique dont l'objectif est de permettre aux trois groupes de tirer profit rapidement d'un certain nombre de projets définis et de mettre en commun leurs meilleures pratiques. Cet accord porte notamment sur une nouvelle architecture commune pour les petits véhicules, une large mise en commun des groupes motopropulseurs et enfin une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers.

Cette coopération industrielle stratégique est renforcée par des prises de participations croisées simultanées entre Renault, Nissan et Daimler se concrétisant par l'échange d'actions décrit ci-après :

- Daimler a acquis 3,1 % d'actions nouvellement émises par Renault ;
- Daimler a acquis, auprès de Renault, 3,1 % d'actions Nissan ;
- Renault a acquis 3,1 % d'actions Daimler accompagnées d'une soule pour un montant de 90 millions d'euros avant de transférer 1,55 % de sa participation dans Daimler à Nissan, en échange de 1,97 % des actions Nissan.

Pour réaliser cette opération, Renault SA a émis 10 785 milliers d'actions avec un nominal de 3,81 euros par action. Parmi ces 10 785 milliers d'actions,

9 167 milliers ont été remises en rémunération de la prise de participation dans Daimler. Le reliquat, soit 1 618 milliers d'actions, a été souscrit par Nissan pour maintenir son taux de détention dans Renault SA (soit 15 %) (cf. note 11). L'augmentation de capital qui résulte de cette opération est de 399 millions d'euros dont 41 millions d'euros en capital et 358 millions d'euros en primes d'émission (note 11).

Nissan a, de son côté, prélevé sur ses actions propres les actions remises en échange des titres Daimler et Renault SA.

À l'issue de ces échanges, Daimler détient 3,1 % de Renault SA et Nissan. Parallèlement Renault SA et Nissan détiennent chacun 1,55 % des actions Daimler. La participation de Renault SA dans Nissan est ramenée de 44,3 % à 43,4 %.

Enfin, Renault SA a également cédé 1 628 milliers d'actions d'auto-contrôle à l'État français pour lui permettre de maintenir son taux de détention à 15,01 %. La moins-value de cession se monte à 24 millions d'euros (note 4). Désormais le nombre de titres Renault en circulation s'élève à 295 722 milliers (284 937 milliers au 31 décembre 2009). Le taux de détention de l'État français demeure inchangé à 15,01 %.



#### 4.4.2.8 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
Prêts	11 903	4 437	(4 517)	11 823
<b>TOTAL VALEURS BRUTES <sup>(1)</sup></b>	<b>11 908</b>	<b>4 437</b>	<b>(4 517)</b>	<b>11 828</b>
Provisions pour dépréciation	(14)		(1)	(15)
<b>TOTAL NET</b>	<b>11 894</b>	<b>4 437</b>	<b>(4 518)</b>	<b>11 813</b>
(1) Dont part à moins d'un an	11 820	4 437	(4 516)	11 741
Dont part à plus d'un an	88		(1)	87

Les prêts comprennent :

- 6 301 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (2 655 millions d'euros en 2009) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2009) ;
- 5 497 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (9 223 millions d'euros en 2009).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

Depuis 2008 la gestion de trésorerie Euro du Groupe a été réorganisée via la mise en place d'opération de *cash-pooling* entre Renault SA et ses filiales.

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	4 523 725		1 628 344	2 895 381
Montant en millions d'euros	230		(84)	146
Provision pour dépréciation	(151)		56	(95)
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>		<b>(28)</b>	<b>51</b>

#### 4.4.2.10 AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- d'une soulte versée à hauteur de 19 millions d'euros contre 21 millions d'euros au 31 décembre 2009 concernant l'opération de financement des prêts 1 % logement mise en place en 2004 au titre de laquelle 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 10 millions d'euros dont 3 millions d'euros concernant l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009 d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros ;
- de primes de remboursement pour un montant de 16 millions d'euros dont 8 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis le 16 avril 2008 d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros et 3 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009 d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 750 millions d'euros ;
- d'écarts de conversion actif pour un montant de 344 millions d'euros essentiellement dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis ou swappés en yens couvrant partiellement notre investissement dans Nissan.

## 4.4.2.11 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2009	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2010	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 086				41	1 127
Prime d'émission	4 425				358	4 783
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	2 557				2 652	5 209
Réserves légales et réglementées	108					108
Report à nouveau	6 302	49				6 351
Résultat de l'exercice	49	(49)		168		168
<b>TOTAL</b>	<b>14 536</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>168</b>	<b>3 051</b>	<b>17 755</b>

Le capital et les primes d'émission ont augmenté de 399 millions d'euros : Nissan Motor a souscrit à l'augmentation de capital de Renault SA à hauteur de 60 millions d'euros soit 1 617 775 actions et Daimler AG a souscrit à hauteur de 339 millions d'euros soit 9 167 391 actions (3,1 % du capital de Renault SA).

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 5 326 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, 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	44 387 915	15,01 %	44 387 915	17,86 %
Salariés	9 529 250	3,22 %	9 529 250	3,84 %
Auto-contrôle	2 895 381	0,98 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,69 %
Autres	185 384 004	62,69 %	185 384 004	74,61 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100 %</b>	<b>248 468 560</b>	<b>100 %</b>

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

## 4.4.2.12 AUTRES FONDS PROPRES

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.

Au 31 décembre 2010, 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 328 euros au 31 décembre 2010 (290 euros au 31 décembre 2009).

La rémunération 2010 de 14 millions d'euros (16 millions d'euros en 2009) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

#### 4.4.2.13 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2009	DOTATION	REPRISE	2010
Pertes de change	129	192		321
Autres provisions pour risque	38	4	(1)	41
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>196</b>	<b>(1)</b>	<b>362</b>
<i>Dont part à moins d'un an</i>	22	4		26
<i>Dont part à plus d'un an</i>	145	192	(1)	336

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.

#### 4.4.2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

##### A - Emprunts obligataires

Sur l'année 2010, les principales évolutions sont :

- l'émission du 4 février 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 10 milliards de yens au taux fixe de 2,53 % et swappé en euro au taux fixe de 4,28 % ;
- l'émission du 22 mars 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de sept ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 5,625 % ;
- l'émission du 25 juin 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 2,76 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +257,5 bp ;
- l'émission du 30 juin 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 400 millions d'euros au taux fixe de 5,625 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +3,875 % ;
- l'émission du 20 septembre 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 250 millions d'euros au taux fixe de 5,625 % ;
- l'émission du 10 décembre 2010 d'un emprunt obligataire d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 45 milliards de yens au taux fixe de 1,95 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire du 27 avril 2007 d'une durée de trois ans pour 2 milliards de yens au taux fixe de 1,285 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire du 28 mai 2003 d'une durée de sept ans pour 750 millions d'euros au taux fixe de 4,625 % et swappé au taux fixe de 1,236 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire du 8 décembre 2003 d'une durée de sept ans pour 20 millions d'euros au taux fixe de 4,785 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire du 15 décembre 2005 d'une durée de cinq ans pour 25 milliards de yens au taux fixe de 1,12 %.

##### Ventilation par échéance

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010						
	Total	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	5 045	924	1 034	1 052	875	650	510
Intérêts courus	56	56					
<b>TOTAL</b>	<b>5 101</b>	<b>980</b>	<b>1 034</b>	<b>1 052</b>	<b>875</b>	<b>650</b>	<b>510</b>

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	4 106	975	763	597	890	871	10
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>

## Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010		31 DÉCEMBRE 2009	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	3 408	3 551	3 001	2 248
Yen	1 693	1 550	1 130	1 883
<b>TOTAL</b>	<b>5 101</b>	<b>5 101</b>	<b>4 131</b>	<b>4 131</b>

## Ventilation par taux

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	3 340	2 865
Taux variable	1 761	1 266
<b>TOTAL</b>	<b>5 101</b>	<b>4 131</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'élèvent à 1 248 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1 258 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Sur l'année 2010, les principales évolutions sont :

- l'émission du 29 juillet 2010 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 77 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +136,50 bp ;
- l'émission du 9 novembre 2010 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 97 millions de dollars au taux fixe de 2,44 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +192 bp ;
- l'émission du 22 novembre 2010 d'un emprunt d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 68 millions de dollars au taux fixe de 3,04 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +185 bp ;
- le remboursement du 5 décembre 2010 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 150 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +175 bp ;
- le remboursement du 9 décembre 2010 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 6 milliards de yens au taux fixe de 2,98 %.

## Ventilation par échéance

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 240	95	205	632	230	47	31
Intérêts courus	8	8					
<b>TOTAL</b>	<b>1 248</b>	<b>103</b>	<b>205</b>	<b>632</b>	<b>230</b>	<b>47</b>	<b>31</b>

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2009						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 235	201	83	60	182	630	79
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>

### Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010		31 DÉCEMBRE 2009	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	1 130	1 248	1 212	1 212
Yen			46	46
Autres devises	118			
<b>TOTAL</b>	<b>1 248</b>	<b>1 248</b>	<b>1 258</b>	<b>1 258</b>

### Ventilation par taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	518	570
Taux variable	730	688
<b>TOTAL</b>	<b>1 248</b>	<b>1 258</b>

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 12 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

### C - Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 5 893 millions d'euros au 31 décembre 2010 (6 660 millions au 31 décembre 2009). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 563 millions d'euros ;
- d'un prêt de 2 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 cinq ans remboursable au terme en 2014. Initialement remboursable, intégralement ou partiellement, à compter d'avril 2011, ce prêt a fait l'objet d'un avenant afin de définir de nouvelles modalités de remboursement anticipé. Cet avenant prévoyait notamment le remboursement par anticipation de 1 milliard d'euros en septembre 2010. Le remboursement du solde restant à la clôture interviendra par anticipation conformément aux conditions définies dans le contrat.

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 standards de déchéance du terme (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 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.

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 la branche 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.

Ces lignes de crédit ne contiennent 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 des ratios financiers.

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, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

## 4.4.2.15 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009	VARIATION 2010/2009
Dettes fiscales	168	57	111
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>57</b>	<b>117</b>

La variation de 111 millions d'euros sur le poste des dettes fiscales 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 100 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

ou swappés en yens pour un montant de 21 millions d'euros. Ces emprunts ont été souscrits dans le cadre de la couverture de l'actif net de Nissan.

## 4.4.2.16 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

## 4.4.2.17 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)	2010		2009	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	238	237	334	332
Intérêts versés et autres charges assimilées	(438)	(16)	(365)	(39)
Reprises de provisions et transferts de charges	205		1 282	

## BILAN

(en millions d'euros)	2010		2009	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 823	11 788	11 903	11 858
Créances	189		3	
Disponibilités	13		16	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 248	195	1 258	
Emprunts et dettes financières diverses	5 893	3 187	6 660	2 791
Autres dettes diverses	174	141	57	

#### 4.4.2.18 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 2010	AU 31 DÉCEMBRE 2009
<b>RISQUES DE CHANGE :</b>		
<b>Swaps de devises</b>		
Achats	142	752
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	142	
Ventes	156	750
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	156	
<b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b>		
Achats	432	283
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	432	283
Ventes	431	284
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	431	284
<b>RISQUES DE TAUX :</b>		
<b>Swaps de taux</b>	<b>1 796</b>	<b>1 401</b>
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	1 692	1 292

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de swaps ou des opérations de change à terme visant à couvrir les financements libellés en devises, hors financement en yens affectés à la couverture partielle de l'actif net de Nissan détenu par Renault.

En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts emprunts aux filiales libellés en devises.

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.

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 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 2010		AU 31 DÉCEMBRE 2009	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>				
Valeurs mobilières de placement brutes <sup>(1)</sup>	146	126	230	164
Prêts	11 823	11 972	11 903	11 912
Trésorerie	13	13	16	16
<b>PASSIFS</b>				
Titres participatifs	129	262	129	231
Emprunts obligataires	5 101	3 956	4 131	4 258
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	7 141	7 169	7 918	8 133

(1) Dont actions d'auto-contrôle.

(2) Hors titres participatifs.

##### C - Juste valeur estimée des instruments hors-bilan

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2010		AU 31 DÉCEMBRE 2009	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	735	(726)	324	(326)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	735	(726)	324	(326)
Swaps de devises	294	(275)	783	(761)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	294	(275)		
Swaps de taux	89	(3)	103	(3)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	79		88	

#### 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 sans risque au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009 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 sans risque au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009 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 2010 et au 31 décembre 2009 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 2010 et au 31 décembre 2009.

#### 4.4.2.19 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors-bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2010		2009	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	4 215	200	4 250	180
<b>TOTAL</b>	<b>4 215</b>	<b>200</b>	<b>4 250</b>	<b>180</b>
<b>Engagements donnés</b>				
Avais, cautions et garanties	565	550	465	450
Lignes de crédit ouvertes non utilisées			100	100
<b>TOTAL</b>	<b>565</b>	<b>550</b>	<b>565</b>	<b>550</b>

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA avait accordé à Cogera (filiale détenue à 100 % par RCI Banque) une ligne de crédit à recours limité de 450 millions d'euros à compter de décembre 2004, la créance de Renault SA au titre de la ligne de crédit étant par ailleurs nantie au profit de Cogera. Ce dispositif avait été complété en 2008 par un dépôt nanti de Renault s.a.s à RCI Banque pour 100 millions d'euros. L'ensemble de ce dispositif visant à la gestion du ratio grands risques de RCI Banque a été

remplacé en 2010 par une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

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 dans la note 18. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change.



#### 4.4.2.20 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2010	2009
Résultat net	168	49
Dotations aux amortissements charges à répartir	10	9
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	196	(829)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(55)	(310)
Moins-value de cession actions propres	24	258
Plus-value sur cession titre de participation	(484)	
<b>TOTAL</b>	<b>(141)</b>	<b>(823)</b>

#### 4.4.2.21 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

#### 4.4.2.22 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 600 000 euros en 2010 (571 336 euros en 2009) dont 28 000 euros pour les fonctions de Présidents (38 795 euros en 2009).

#### 4.4.2.23 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Comme annoncé lors des résultats financiers 2010, Renault a remboursé par anticipation, le 25 février 2011, un milliard d'euros sur le prêt consenti par l'Etat français en avril 2009.

Le dernier milliard restant sera remboursé au cours du deuxième trimestre 2011.

#### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET ÉTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	534	2 191	100,00	10 232
Dacia <sup>(1)</sup>	596	111	99,43	781
Sofasa <sup>(2)</sup>	1	87	23,71	12
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>11 025</b>

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,262 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenus pour Sofasa est de 2 558 peso colombien pour un euro.

## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET ON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/10	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2010
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	2 749	32 008	951	
Dacia <sup>(3)</sup>		2 709	71	37
Sofasa <sup>(4)</sup>		474	20	

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,21 lei roumain pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 516,67 peso colombien pour un euro.

## MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. Paragraphe 7.



# 5



# 5

## RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

<b>5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>284</b>	<b>5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT</b>	<b>291</b>
5.1.1 Présentation générale	284	5.3.1 Action Renault	291
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	285	5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac ♦	293
		5.3.3 Dividendes ♦	294
<b>5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>286</b>	<b>5.4 POLITIQUE D'INFORMATION</b> ♦	<b>295</b>
5.2.1 Capital et droits de vote	286	5.4.1 Actionnaires individuels	295
5.2.2 Modification du capital	286	5.4.2 Investisseurs institutionnels / investisseurs socialement responsables	295
5.2.3 Évolution du capital	286	5.4.3 Agenda 2011 des annonces financières	296
5.2.4 Capital autorisé non émis	287	5.4.4 Contacts ♦	296
5.2.5 Capital potentiel	287	5.4.5 Documents accessibles au public	296
5.2.6 Actionnariat de Renault ♦	289	5.4.6 Document d'information annuel	297

## 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.

#### 5.1.1.2 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.

#### 5.1.1.3 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.

#### 5.1.1.4 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).

#### 5.1.1.5 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.

#### 5.1.1.6 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.

#### 5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

## 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 2010, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres auto-détenus (2 895 381) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote s'élève à 248 468 560 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 en avril 2010 dans le cadre de la mise en place de la coopération stratégique avec Daimler AG.

À ce titre, deux augmentations de capital réservées ont été réalisées sur décision du Conseil d'administration le 28 avril 2010 :

- une augmentation de capital réservée à Daimler AG pour 3,1 % du capital en contrepartie d'apport d'actions auto-détenues Daimler AG à hauteur de 1,55 % ;
- une deuxième augmentation de capital réservée à Nissan Finance pour 0,7 % du capital en contrepartie d'actions Nissan Co. Ltd, afin de maintenir le taux de participation de Nissan Finance dans le capital.

### 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
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 37 euros de 1 617 775 actions de 3,81 euros de nominal	1 091 774 142,33	286 554 893
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Daimler AG. : émission au prix de 37 euros de 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal	1 126 701 902,04	295 722 284

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 et 2009.

\* Actions de 3,81 euros.



## 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.

Seule l'autorisation d'augmentation de capital en rémunération d'apport en nature a été utilisée lors de la mise en place de la coopération stratégique avec Daimler AG (voir ci-dessous).

Les autorisations actuelles arrivant à échéance, de nouvelles autorisations seront proposées à l'Assemblée générale du 29 avril 2011.

### 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.	Avril 2010
<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. Une nouvelle résolution sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 prochain dont le détail est présenté au chapitre 6 du présent Document de référence.

S'agissant du détail des plans attribués et des options en circulation, il convient de se référer au chapitre 3.3.3.

### 5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006 est arrivée à échéance. Une nouvelle résolution sera présentée à l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 prochain dont le détail est présenté au chapitre 6.

S'agissant du détail des plans attribués au titre de l'autorisation arrivée à échéance visée ci-dessus, il convient de se référer au chapitre 3.3.3.4 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 2010 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Au 31 décembre 2010, Renault SA détenait 2 895 381 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur comptable de 50 840 722 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2010 a autorisé, dans sa sixième 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 2011, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 29 avril 2011 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2) ci-après.

(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

Renault SA n'a procédé à l'acquisition d'aucune de ses propres actions au cours de l'exercice 2010. Toutefois, dans le cadre de cette autorisation et de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 30 avril 2010, Renault a réalisé l'acquisition de 1 163 874 actions en février 2011 aux fins de couvrir ses plans de *stock-options*.

Egalement, dans le cadre de la mise en place des accords de coopération stratégique avec Daimler AG en 2010, Renault SA a procédé le 28 avril 2010 à la cession hors marché d'un bloc de 1 628 344 actions au profit de l'État français afin de compenser la dilution de la participation de l'État français dans le capital de Renault consécutive aux augmentations de capital réservées au profit i) de Daimler AG pour un montant de 3,1 % du capital et ii) de Nissan pour 0,7 % du capital, en contrepartie d'apport de titres. Ces actions étaient initialement affectées à la couverture de plans d'options de souscriptions d'actions très en dehors de la monnaie.

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2010, soit 2 895 381 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 : 2 895 381 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 2010 : 0,98 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2010 : 10 000\* actions.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2010 : 2 895 381 actions.

Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2010 : 50 840 722 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2010\*\* : 125 949 073 euros.

\* 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 43,5 euros.

### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2010 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 6 MAI 2009 ET DU 30 AVRIL 2010

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2010		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2010	
	ACHAT	VENTES	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	néant	1 628 344 actions	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	néant	37 euros/action	néant	néant
Montant	néant	60 248 728 euros	néant	néant

### 2) DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 AVRIL 2011

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 29 avril 2011.

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 100 euros par action (code ISIN : FR0000131906), et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 5 % au plus du capital social, soit théoriquement 14 786 114 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 1 478 millions d'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 29 avril 2011, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2011 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 29 octobre 2012.

## 5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ♦

### 5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2010

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2010			31/12/2009			31/12/2008		
	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	44 387 915	15,01 %	17,86 %	42 759 571	15,01 %	17,99 %	42 759 571	15,01 %	18,32 %
Nissan Finance. Co, Ltd	44 358 343	15,00 %	-	42 740 568	15,00 %	-	42 740 568	15,00 %	-
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	3,69 %	-	-	-	-	-	-
Salariés <sup>(1)</sup>	9 145 220	3,09 %	3,68 %	9 529 250	3,34 %	4,01 %	9 530 004	3,34 %	4,08 %
Auto-détention	2 895 381	0,98 %	-	4 523 725	1,59 %	-	8 773 698	3,08 %	-
Public	185 768 034	62,82 %	74,77 %	185 384 004	65,06 %	78,00 %	181 133 277	63,57 %	77,60 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</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 avril 2010, dans le cadre de l'accord stratégique de coopération avec Daimler, Renault a procédé à une augmentation de capital. Désormais, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions et sa répartition par grands détenteurs a évolué ainsi :

- 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 2009). 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 ;
- le groupe Daimler détient 3,10 % (9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,09 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;

- la part des actions auto-détenues est de 0,98 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 62,82 % du capital (contre 65,06 % au 31 décembre 2009).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2010. 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 55,13 % du capital, soit 11,43 % d'institutionnels français et 43,70 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 21,4 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 7,27 % du capital.

### 5.2.6.2 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

#### RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co. Ltd, Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les Parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de

conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;

- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault, (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquérir lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

#### ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES :

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

## 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.

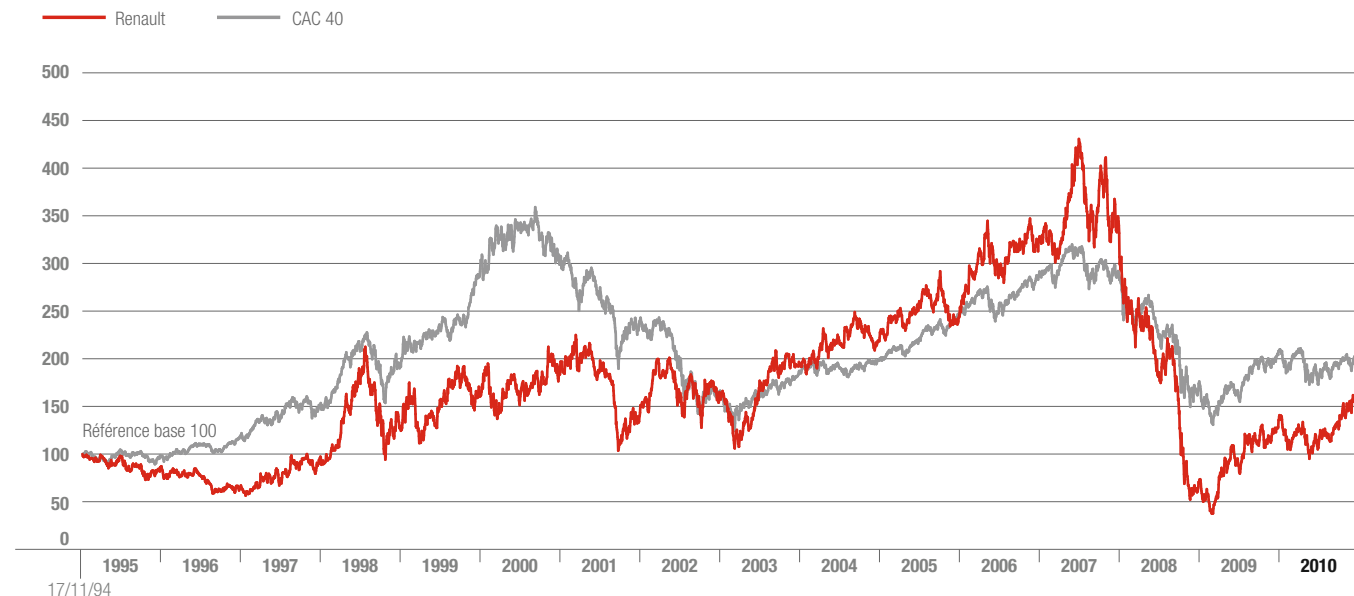
Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

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 *Aspi Eurozone*, *Ethibel Sustainability Index Excellence Europe*, *ECPI Ethical Index*, etc. (cf. chapitre 2.4).

#### 5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT

##### DEPUIS LE 17 NOVEMBRE 1994 (PREMIERE COTATION EN BOURSE)



# 5

## RENAULT ET SES ACTIONNAIRES MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

### SUR LES 18 DERNIERS MOIS (ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS) ◆

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	DERNIER	COURS DE CLÔTURE (en euros)	
			+ BAS	+ HAUT
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
mars-10	60 888 385	34,70	29,515	36,60
avr-10	56 828 246	35,41	34,00	37,74
mai-10	88 111 063	29,385	26,56	35,94
juin-10	60 628 161	30,785	27,78	34,255
juil-10	43 639 324	34,235	29,425	35,80
août-10	35 240 472	32,06	31,20	35,675
sept-10	41 819 292	37,745	31,735	38,345
oct-10	50 110 038	39,925	35,32	43,805
nov-10	35 560 008	40,38	38,63	44,895
déc-10	25 113 193	43,50	40,24	45,97
janv-11	42 668 380	47,785	43,83	50,53
févr-11	47 999 131	44,415	41,62	49,955

Source : Reuters.

### PERFORMANCE 2010

COURS DE CLÔTURE AU 31/12/2010	RENAULT			INDICES		
	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2010 (en M€)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS HAUT EN 2010 (LE 07/12/10)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS BAS EN 2010 (LE 25/05/10)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2009	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2009	
				CAC 40	DJES AUTO	
43,5 euros	12 864	45,60 euros	26,765 euros	+ 20,2 %	- 3,3 %	+ 47,1 %

Source : Reuters.

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2010 est de 43,65 euros (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 d'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 qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2010.

#### RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 25 octobre 2010 au titre de l'exercice 2009 s'est élevée à 19,15 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 8,86 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2010, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2011, s'élève à 20,53 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,24 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 38 971 millions d'euros pour l'année 2010 et de 33 733 millions d'euros pour l'année 2009, 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	DERNIER	COURS DE CLÔTURE (en euros)	
			+ BAS	+ HAUT
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
mars-10	8 112	322,00	311,55	323,95
avr-10	8 246	327,00	317,10	329,20
mai-10	11 702	302,95	295,50	328,55
juin-10	7 258	301,35	295,00	308,80
juil-10	8 920	301,80	295,90	304,95
août-10	27 805	328,00	299,35	328,00
sept-10	22 769	349,00	318,20	353,05
oct-10	14 230	342,80	337,00	363,75
nov-10	8 741	344,40	337,05	351,90
déc-10	10 254	328,00	325,25	348,55
janv-11	8 937	347,00	325,25	367,30
févr-11	4 903	347,00	343,25	353,95

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 2010, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 69 269 titres et, au cours de clôture de 165,50 euros, représentait un montant total de 11 464 019,50 euros (au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 10 560 059,05 euros).

Durant l'exercice 2010, le cours du titre a évolué entre 146,55 euros (le 8 février) et 170 euros (30 avril et 3 mai).

## 5.3.3 DIVIDENDES ♦

Le Conseil d'administration du 28 février 2011 a proposé le versement de 0,30 euro par action au titre de l'exercice 2010, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 29 avril 2011.

### 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.

	NB DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2006	284 937 118	3,1	15 mai 2007
2007	284 937 118	3,8	15 mai 2008
2008	284 937 118	0	-
2009	284 937 118	0	-
2010 <sup>(1)</sup>	295 722 284	0,30	16 mai 2011

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011.

### 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 diverses des actionnaires ([communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)), notamment à l'occasion de l'Assemblée générale, gestion directe *via* Internet des titres Renault au nominatif.

En 1995, au lendemain de l'ouverture de son capital, Renault a souhaité offrir à ses actionnaires la possibilité de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement le monde de l'automobile en créant un **Club des actionnaires**.

Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres qui sont invités, chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des conférences thématiques et également, depuis 2010, à des essais véhicules électriques. Ainsi plus de 300 actionnaires par an bénéficient de ce large programme.

Afin d'informer régulièrement ses actionnaires sur l'activité du Groupe, Renault met à leur disposition **des outils accessibles 24h/24**. En complément de sa Lettre aux actionnaires expédiée 3 fois par an à ses membres du Club, Renault propose également, à l'ensemble de ses actionnaires, un n° vert avec serveur vocal, une adresse *e-mail* et une rubrique Finance dédiée sur son site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com).

Pour enrichir encore son dispositif d'outils de communication, Renault a mis en ligne en 2008 un guide de l'actionnaire pédagogique permettant à l'actuel ou futur actionnaire de retrouver toutes les informations utiles sur l'action Renault et ses modes de détention.

De plus, en vue d'offrir un service encore meilleur, Renault a développé en 2009 un nouvel outil sur son site : l'Espace Actionnaires. Ce module accessible sur [www.renault.com](http://www.renault.com) / rubrique Finance permet à tous les membres du Club de s'inscrire en ligne à des manifestations, de gérer leur compte... et d'acheter des produits dérivés Renault à des tarifs préférentiels.

Enfin, pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site [www.renault.com](http://www.renault.com).

Pour veiller à la clarté de l'information que Renault délivre à ses actionnaires, un **Comité consultatif des actionnaires** a été créé en 1996. Ce Comité, composé de 9 actionnaires Renault (dont 2 salariés et retraités), est consulté plusieurs fois par an au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale sur la communication de Renault à ses actionnaires en vue d'apporter des améliorations et innovations sur l'ensemble des supports de communication (rubrique Finance du site Internet, Lettre aux actionnaires).

Renault souhaite être au plus proche de ses actionnaires en favorisant les moments d'échanges lors de **réunions en région**. L'équipe de la Direction financière se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires, organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des Clubs d'investissements. Depuis 2006, ce sont donc plus de vingt réunions actionnaires en région pour lesquelles Renault était présent et, à titre d'exemple, en 2010, la Direction financière a rencontré ses actionnaires à Lyon, Marseille et Strasbourg.

### 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 2011 DES ANNONCES FINANCIÈRES

10 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2010
26 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011
29 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires
28 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2011
27 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2011

### 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 notamment disponibles sur le site Internet 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 2010, 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 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

### DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL (PÉRIODE DU 01/03/2010 AU 28/02/2011)

DATE	DOCUMENTS
	<b>INFORMATIONS PÉRIODIQUES OU OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR WWW.AMF-FRANCE.ORG ET SUR WWW.RENAULT.COM</b>
	<b>DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2009</b>
26-mars-10	Date de dépôt : 25/03/2010 Le DR 2009 inclut le programme de rachat d'action, le document d'information annuel et les honoraires des Commissaires aux comptes
	<b>COMMUNIQUÉS DE PRESSE</b>
26-mars-10	Descriptif du programme de rachat d'actions
07-avr-10	L'alliance Renault-Nissan et Daimler AG annoncent une coopération stratégique étendue
27-avr-10	Information financière trimestrielle au 31 mars 2010
28-avr-10	Accord de coopération
29-avr-10	Droits de vote et actions composant le capital au 27/04/2010
12-mai-10	Nissan contribue aux résultats de Renault à hauteur de 70 M€ au titre du 1er trimestre 2010
17-juin-10	Mise à disposition du Prospectus de base
30-juin-10	Mise à disposition Prospectus conditions définitives émission EMTN 400 M€
08-juil-10	Résultats commerciaux monde S1 2010
30-juil-10	Résultats financiers S1 2010
30-juil-10	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 30/07/2010
03-août-10	Mise à disposition du supplément au Prospectus de base du programme EMTN dans le cadre de la publication des résultats semestriels
10-sept-10	Remboursement par anticipation d'un milliard d'euros à l'État français
10-sept-10	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 31/08/2010
13-sept-10	Mise à disposition du supplément n°2 au Prospectus de base du programme EMTN
20-sept-10	Conditions définitives d'une émission obligataire sous programme EMTN
06-oct-10	Renault annonce la cession de ses actions B dans Volvo AB
07-oct-10	Renault annonce avoir cédé ses actions B dans Volvo AB
13-oct-10	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 30/09/2010
27-oct-10	Information financière trimestrielle au 30 septembre 2010
05-nov-10	Contribution de Nissan aux résultats de Renault T3 2010
05-nov-10	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 31/10/2010
16-nov-10	Mise à disposition du supplément n°3 au Prospectus de base du programme EMTN
24-nov-10	Mise à disposition du supplément n°4 au Prospectus de base du programme EMTN
13-déc-10	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 30/11/2010
10-janv-11	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 30/12/2010
31-janv-11	Résultats financiers 2010 estimés
10-févr-11	Résultats financiers 2010 définitifs
10-févr-11	Renault 2016 - <i>Drive the Change</i>
10-févr-11	Mise à disposition du Rapport d'activité 2010
22-févr-11	Déclaration mensuelle nb d'actions et droits de vote au 31/01/2011
	<b>DÉCLARATIONS D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>
29-avr-10	Droits de vote et actions composant le capital au 27/04/2010
	<b>DÉCLARATIONS DES DIRIGEANTS D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>
	Dates de mise en ligne : 11/05/2010, 23/09/2010

# 5

## RENAULT ET SES ACTIONNAIRES POLITIQUE D'INFORMATION

DATE	DOCUMENTS
<b>INFORMATIONS PUBLIÉES AU BULLETIN DES ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES (BALO) ET DANS UN JOURNAL D'ANNONCES LÉGALES</b>	
10-mars-10	Publication de l'avis de réunion de l'Assemblée des actionnaires du 30 avril 2010
29-mars-10	Publication de l'avis de convocation sur 1re convocation de l'Assemblée des porteurs de TP du 16 avril 2010 (au BALO et au Journal Spécial des sociétés)
02-avr-10	Publication de l'avis de convocation sur 1re convocation de l'Assemblée des actionnaires du 30 avril 2010
07-mai-10	Comptes annuels 2009
<b>INFORMATIONS DÉPOSÉES AUPRÈS DU KANTO LOCAL FINANCE (JAPON) ET PUBLIÉES SUR EDINET</b>	
04-juin-10	Publication du <i>Shelf Registration Statement</i>
04-juin-10	Publication du <i>Annual Securities Report</i> au 31/12/2009
30-sept-10	Publication d'un Amendement au <i>Shelf-Registration Statement</i>
30-nov-10	Publication d'un Amendement au <i>Shelf-Registration Statement</i>
02-déc-10	Publication d'un Amendement au <i>Shelf-Registration Statement</i>
03-déc-10	Publication d'un Supplément au <i>Shelf-Registration Statement</i>



# 6



# 6

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2011

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

### PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

---

<b>LE CONSEIL PROPOSE, EN PREMIER LIEU, L'ADOPTION DE NEUF RÉOLUTIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE</b>	<b>302</b>
Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	302
Conventions réglementées	302
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs	303
Renouvellement du mandat de deux administrateurs	304
Fixation du montant des jetons de présence	304
Achat d'actions de la société	305

---

<b>QUATRE RÉOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE</b>	<b>306</b>
Réduction du capital social par annulation d'actions	306
Attribution de stock-options et d'actions gratuites (dites actions de performance)	306
Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés	307
Pouvoirs pour formalités	307

# 6

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2011

LE CONSEIL PROPOSE, EN PREMIER LIEU, L'ADOPTION DE NEUF RÉOLUTIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Quatorze résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 29 avril 2011.

## LE CONSEIL PROPOSE, EN PREMIER LIEU, L'ADOPTION DE NEUF 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 2010 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 2010 et de la mise en paiement du dividende. Le renforcement des fonds propres permet d'envisager une distribution de dividendes au titre de l'exercice 2010 de 0,30 euro par action.

Conformément à la nouvelle politique de dividende présentée lors du Plan « Renault 2016 – *Drive the change* », Renault versera à ses actionnaires en 2011 les dividendes reçus en 2010 des entreprises associées, soit ceux reçus de Nissan, seule entreprise associée à en avoir versés.

Pour rappel, la nouvelle politique de versement de dividendes, annoncée le 10 février 2011 s'articule autour de deux volets :

- d'une part, les dividendes provenant des entreprises associées qui seront systématiquement reversés l'année suivante aux actionnaires de Renault ;
- d'autre part, un dividende additionnel basé sur le montant du *free cash flow* opérationnel de l'activité automobile. Il peut s'ajouter aux montants des dividendes provenant des entreprises associées en fonction de l'environnement économique et de la situation financière de Renault.

Le dividende proposé au titre de l'exercice 2010 résulte exclusivement du premier volet de la nouvelle politique de dividende. En effet, Renault a perçu, au titre de l'année calendaire 2010, 88 millions d'euros de dividendes provenant exclusivement de la société Nissan (5 yens par action Nissan), soit 0,30 euro par action pour les actionnaires Renault.

La date de mise en paiement du dividende est le 16 mai 2011.

Il est rappelé que depuis deux ans, Renault n'avait pas versé de dividendes à ses actionnaires en raison de la crise financière.

### 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.

À noter que seules les conventions autorisées au titre de l'exercice 2010 appellent un vote de votre part et que les conventions antérieures dont l'exécution se poursuit sont mentionnées exclusivement à titre d'information.

Les conventions suivantes ont été approuvées au cours de l'exercice 2010.

### AVENANT À LA CONVENTION DE PRÊT ENTRE RENAULT ET L'ÉTAT :

Le Conseil a autorisé lors de la séance du 29 juillet 2010 la signature d'un avenant au contrat de prêt avec l'État, en vue de modifier les modalités de remboursement anticipé et notamment de procéder, dès septembre 2010, au remboursement anticipé d'un milliard d'euros sur les trois milliards consentis par l'État en avril 2009. Au titre de l'exercice 2010, le montant des charges d'intérêts s'est élevé à 191 713 000 euros dans le cadre de ce contrat de prêt.

Administrateurs communs : représentants de l'État.



## CONVENTION DE GAGE-ESPÈCES AVEC RCI BANQUE :

Dans le cadre de la réglementation relative au contrôle des « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière à laquelle RCI Banque est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, le Conseil a autorisé lors de sa séance du 28 septembre 2010 la signature d'une convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550 millions d'euros ce, afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif. Cette nouvelle convention se substitue à la convention de crédit avec Cogera déjà approuvée par votre Assemblée. Au titre de l'exercice 2010, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 1 681 000 euros dans le cadre de cette convention de gage-espèces.

## CONVENTIONS SIGNÉES DANS LE CADRE DE LA COOPÉRATION STRATÉGIQUE À LONG TERME AVEC DAIMLER AG :

**Master cooperation agreement avec Daimler AG, Nissan Motor co. Ltd. et Renault-Nissan b.v.**

Le Conseil a autorisé lors de sa séance du 6 avril 2010 la signature d'un accord intitulé « *Master Cooperation Agreement* », dont l'objet principal est la mise en place d'une coopération stratégique à long terme entre les parties. Cet accord prévoit également la prise de participations croisées entre Renault SA, Nissan Motor Co. Ltd. et Daimler AG.

Administrateurs communs : représentants de Nissan.

Dans le cadre de ce *Master Cooperation Agreement*, les opérations suivantes ont été réalisées le 28 avril 2010 :

- l'apport par Daimler AG à Renault SA d'actions Daimler auto-détenues représentant 0,90 % du capital de Daimler, rémunéré par l'émission d'actions Renault SA représentant 3,10 % de son capital. Renault SA a émis 9 167 391 actions nouvelles d'une valeur nominale de 3,81 euros, soit une augmentation de capital d'un montant nominal de 34 927 759,71 euros représentant 3,10 % de son capital au bénéfice de Daimler AG en contrepartie de l'apport en nature par Daimler de 9 549 366 actions auto-détenues d'un montant nominal de 2,87 euros ;
- l'apport par Nissan Finance à Renault SA d'une obligation convertible donnant droit à 0,20 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd., rémunérée

par l'émission d'actions Renault SA représentant 0,55 % de son capital. L'opération d'augmentation de capital de Renault, soit l'émission de 1 617 775 actions nouvelles Renault d'une valeur nominale de 3,81 euros intégralement attribuées à Nissan Finance, a été réalisée le 28 avril 2010 en rémunération de l'apport en nature par Nissan Finance d'une obligation convertible en actions Nissan représentant 0,2 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd., soit 9 123 958 actions ;

- l'échange entre Renault SA et Daimler AG de 3,10 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. appartenant à Renault SA, soit 140 142 168 actions contre 2,20 % du capital de Daimler AG, soit 23 347 390 actions d'une valeur nominale de 2,87 euros et une soulte en numéraire d'un montant de 90 102 604 euros au bénéfice de Renault SA ;
- la vente par Renault SA à Nissan Motor Co. Ltd. de 1,55 % du capital de Daimler. L'opération de cession de 16 448 378 actions Daimler au profit de Nissan Motor Co. Ltd. a été réalisée le 28 avril 2010 pour un montant de 584 246 387 euros versé par Nissan à Renault SA ;
- la vente par Nissan Motor Co. Ltd. à Renault de 1,97 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. L'opération de cession de 89 055 237 actions auto-détenues Nissan au profit de Renault SA a été réalisée le 28 avril 2010 pour un montant de 73 737 736 236 yens versé par Renault SA à Nissan Motor Co. Ltd.

Ainsi, à l'issue de ces opérations et après conversion de l'obligation Nissan Finance, Daimler AG détient 3,10 % du capital de Renault SA et 3,10 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. Renault SA, pour sa part, détient 1,55 % du capital de Daimler et 43,4 % du capital de Nissan Motor Co. Ltd. Enfin, Nissan Motor Co. Ltd. détient 1,55 % du capital de Daimler AG et 15 % du capital de Renault SA.

### Contrat de cession d'actions avec l'État français via la vente d'actions auto-détenues.

Le Conseil a autorisé lors de sa séance du 6 avril 2010 la signature d'un contrat de cession d'actions qui a fixé les termes et conditions de la cession par Renault SA d'actions auto-détenues à l'État français. Renault SA a procédé le 28 avril 2010 à la cession hors-marché auprès de l'État français d'un bloc de 1 628 344 actions détenues en propre, au prix de 60 248 728 euros, soit 37 euros par action. La moins-value de cession s'établit à 24 271 484,28 euros.

Administrateurs communs : représentants de l'État.

## 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 émis par Renault en 1983 et 1984 et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2010 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Le coupon qui sera versé aux porteurs de titres participatifs Renault le 24 octobre 2011 s'élèvera à 20,53 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 10,24 euros de part variable.

Pour rappel, Renault a fait 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 d'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).

## RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE DEUX ADMINISTRATEURS

La **sixième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Monsieur Philippe Lagayette 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 2014.

Monsieur Philippe Lagayette, 68 ans, est Président de la Fondation de France, et occupe depuis juillet 2009 les fonctions d'administrateur de référence de Renault. Il est Président du Comité des Comptes et de l'Audit et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire Monsieur Philippe Lagayette à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée Générale.

Monsieur Philippe Lagayette 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 **septième résolution** vous demande de prendre acte du renouvellement de Monsieur Alexis Kohler, désigné par arrêté en date du 10 février 2011, publié au Journal Officiel du 18 février 2011, en qualité de représentant de l'État 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 2014.

Monsieur Alexis Kohler, 38 ans est Directeur des Participations à l'Agence Transport et Audiovisuel de l'Agence des participations de l'État, au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Monsieur Alexis Kohler est membre du Comité des comptes et de l'audit et membre du Comité de stratégie industrielle. Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire M. Alexis Kohler à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée générale.



S'agissant de la composition du Conseil d'administration, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants et d'un administrateur de référence en la personne de Monsieur Philippe Lagayette, constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs.

Le rôle dévolu à l'administrateur de référence, est décrit dans le Règlement intérieur (Chapitre 3.4 et site Internet).

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés en pages 22 et suivantes de l'avis de convocation et repris dans le chapitre 3.1.1.2 du Document de référence. Par ailleurs, le site Internet [www.renault.com/rubrique/finance](http://www.renault.com/rubrique/finance) vous permet de retrouver l'ensemble des informations relatives à l'Assemblée.

## FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE

L'enveloppe votée par votre Assemblée de 2003 ne suffit plus à servir le présentisme des administrateurs du fait d'une augmentation des séances exceptionnelles du Conseil, de la création du Comité de stratégie industrielle et de la présence d'un administrateur supplémentaire en 2010.

Pour rappel, la répartition des jetons de présence est déterminée par le Conseil d'administration en fonction des critères suivants :

- une part fixe, liée à l'appartenance au Conseil, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *pro rata temporis*) ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *pro rata 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 *pro rata 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 *pro rata temporis*).

Avec un jeton se situant autour de 30 000 euros (selon présentisme), notre Société se situe en dessous de la moyenne de groupes comparables du CAC 40, qui se situe à 58 000 euros (source rapport 2010 AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants).

De plus, Renault souhaite que votre Conseil s'ouvre à l'international. Pour toutes ces raisons, il vous est demandé dans la **huitième résolution** d'autoriser une enveloppe globale de 1 200 000 euros, en ligne avec la moyenne du CAC 40, étant entendu que le Conseil devra opérer un ajustement du jeton par étapes :

- pour l'exercice 2011, un jeton se situant en moyenne par administrateur à 47 000 euros (moyenne SBF 120) ;
- pour l'exercice 2012, un jeton se situant en moyenne par administrateur à 63 000 euros (dans la moyenne du CAC 40).

## ACHAT D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2010, votre Société n'a pas acquis d'actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 30 avril 2010.

Dans le cadre de la mise en place des accords de coopération stratégique avec Daimler AG en avril 2010, Renault SA a procédé le 28 avril 2010 à la cession hors marché d'un bloc de 1 628 344 actions au profit de l'État français afin de compenser la dilution de la participation de l'État français dans le capital de Renault consécutive aux augmentations de capital réservées au profit de Daimler AG et de Nissan pour 0,7 % du capital, en contrepartie d'apport de titres. Ces actions étaient initialement affectées à la couverture de plans d'options de souscriptions d'actions en dehors de la monnaie.

Ainsi au 31 décembre 2010 figuraient en portefeuille 2 895 381 actions ; cette auto-détention équivaut à 0,98 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

La Société a acquis en février 2011, un total de 1 163 874 actions, soit 0,39 % du capital au prix moyen de 46 euros, soit un montant total de 54 105 846 euros, aux fins de couvrir ses programmes de stock-options en cours.

Il vous est proposé, dans la **neuvième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un nouveau 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, tant que ces engagements ne sont pas susceptibles de faire échouer l'offre.

La résolution présentée prévoit un prix maximum d'achat à 100 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 2010) et le montant maximal des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ses actions est de 1 478 millions d'euros (la limite de 5 % du capital correspondait au 31 décembre 2010 à 14 786 114 actions).

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 2011.

## QUATRE RÉOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D' ACTIONS

Dans la **dixième 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 neuvième 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.

L'annulation d'actions n'a pas été utilisée au titre de la résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2010.

### ATTRIBUTION DE STOCK-OPTIONS ET D' ACTIONS GRATUITES (DITES ACTIONS DE PERFORMANCE)

Les **onzième** et **douzième résolutions** sont des outils de motivation et de fidélisation des collaborateurs.

Conçues comme un véritable outil de management, permettant de lier plus étroitement performance individuelle et collective, ces résolutions en ligne avec les recommandations Afep/Medef de 2008 auxquelles Renault a adhéré, s'inscrivent dans la continuité des autorisations données par l'Assemblée générale du 4 mai 2006. Ainsi, votre Société a conditionné l'exercice de stock-options ainsi que l'acquisition d'actions de performance à la réalisation de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre du Plan « Renault 2016 – *Drive the change* » pour la période 2011-2013 et sur une base annuelle.

Tous les plans seront conditionnés à l'atteinte de résultats selon des critères de performance validés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, qui se fondent sur le respect d'un engagement collectif :

- de marge opérationnelle pour le plan 2011. Les critères de performance sur les plans 2012 et 2013 seront définis avec la construction des budgets de ces mêmes années, et
- de *free cash flow* opérationnel au titre du Plan Renault 2016 - *Drive the change* pour la période 2011-2013, comme suit :
  - si le *free cash flow* cumulé entre 2011 et 2013 est :
    - < deux milliards d'euros = 0 %,
    - ≥ deux milliards d'euros = 50 %,
    - ≥ trois milliards d'euros = 100 % avec attribution linéaire entre deux et trois milliards d'euros.

Ces attributions se feront au prix prévu par les textes en vigueur, sans décote.

Le Comité de rémunérations, dont tous les membres sont indépendants, veillera à la bonne application des critères de performance.

Pour rappel, la totalité des stock-options pour Renault Contrat 2009 ont été annulées en raison de la non-atteinte du critère de performance lié à la marge opérationnelle.

Parallèlement, le Conseil d'administration du 9 février 2011 a décidé d'un supplément de 20 millions d'euros à l'intéressement financier. Le montant a été versé le 18 mars 2011.

En outre la Société a annoncé la négociation d'un avenant à l'accord *profit sharing* 2011-2013, en vue de fixer le montant possible du bonus d'intéressement au profit de l'ensemble des salariés de Renault s.a.s en France, en fonction également de l'atteinte des objectifs du Plan.

Conformément aux recommandations Afep/Medef, il appartiendra au Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, de définir le pourcentage maximum d'options pouvant être attribuées au dirigeant mandataire social par rapport à l'enveloppe globale votée par les actionnaires.

Il est d'ores et déjà précisé que :

- le dirigeant mandataire social ne recevra pas d'actions de performance ;
- les dirigeants salariés recevront une combinaison de stock-options et d'actions de performance ;
- les salariés (particulièrement contributifs à l'atteinte des résultats annuels et à la réussite du Plan Renault 2016 - *Drive the change*) percevront exclusivement des actions de performance.

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2011

### QUATRE RÉOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Le nombre d'options et d'actions attribuées ne s'écarte pas des pratiques antérieures de votre Société soit :

- options de souscription ou d'achat d'actions portant sur un nombre de titres représentant 0,48 % des titres composant le capital social de la Société au jour de la présente Assemblée ;
- actions de performance portant sur un nombre de titres représentant au maximum 1,04 % des titres composant le capital social de la Société au jour de la présente Assemblée.

L'autorisation de l'Assemblée générale est sollicitée pour une durée de 38 mois soit jusqu'à l'Assemblée qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013 (au plus tard le 29 juin 2014) afin de couvrir l'attribution de stock-options et d'actions de performance au titre des programmes distincts suivants :

- sur une base annuelle en 2011, 2012 et 2013 ;
- au titre du Plan pour la période 2011-2013.

Le Conseil d'administration veillera à ce qu'il ne soit pas attribué, au titre de l'année 2011, de stock-options au dirigeant mandataire social, ni de stock-options et actions gratuites à l'ensemble des cadres dirigeants impliqués dans la crise que vient de traverser l'entreprise.

Les plafonds sollicités soit 1,52 % au total se comparent à un encours existant de 3,51 % au jour de l'Assemblée. Votre Conseil veillera à ce que le plafond total ne dépasse pas 5 % du capital pendant la période de l'autorisation, étant rappelé que pendant la période considérée, soit du 29 avril 2011 au 29 juin 2014 au plus tard, les plans suivants arriveront à expiration :

Années	Plans	Date d'expiration	Prix d'exercice (en euros)	Total pourcentage du capital
2001	N°7	17/12/2011	48,97	0,84 %
2003	N°9	7/09/2011	53,36	
2002	N°8	4/09/2012	49,21	1,20 %
2004	N°10	13/09/2012	66,03	
2005	N°11	12/09/2013	72,98	0,50 %
2006	N°12	3/05/2014	87,98	0,45 %

Compte tenu des conditions de performance décrites ci-avant, les stocks-options et attributions d'actions de performance s'inscrivent comme un véritable outil permettant de faire converger les intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires ; il s'agit ainsi de partager la même confiance dans la pérennité et le développement de l'entreprise.

## AUGMENTATION DE CAPITAL PAR EMISSION D' ACTIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

La présente Assemblée générale extraordinaire, ayant à se prononcer sur une autorisation donnée au Conseil d'attribuer le cas échéant des stock-options et des actions de performance par émission d'actions nouvelles, qui emporterait augmentation de capital social de la Société, il vous est donc demandé, conformément à la loi, d'approuver une résolution d'augmentation de capital social réservée aux salariés.

Cette **treizième résolution** délègue à votre Conseil la compétence à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée à des salariés adhérant

à des plans d'épargne d'entreprise, en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites, et ce dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social.

Le plafond de la présente délégation a été réduit aux fins de se mettre en ligne avec les pratiques du marché qui ajustent le plafond en fonction du niveau de participation des salariés dans le capital social (3,09 % au 31 décembre 2010).

## POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **quatorzième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

# 7



# 7

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

---

### **7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT** **310**

---

### **7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2008 ET 2009** **311**

7.2.1 Pour l'exercice 2008	311
7.2.2 Pour l'exercice 2009	311

---

### **7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES** **312**

7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	312
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	312
7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	312

---

### **7.4 TABLES DE CONCORDANCE** **313**

7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	313
7.4.2 Rapport financier annuel (Art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	315
7.4.3 Indicateurs de la gri et principes du pacte mondial : tableau de correspondance 2010	316

## 7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

*Responsable des informations :*

**Monsieur 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 dans le 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 2009, incorporés par référence dans le chapitre 7.2 du présent Document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux 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 28 mars 2011

Le Président-Directeur général  
Carlos Ghosn



## 7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2008 ET 2009

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 2010 :

### 7.2.1 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.

### 7.2.2 POUR L'EXERCICE 2009

Le Document de référence de l'exercice 2009 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 25 mars 2010, sous le numéro de dépôt D.10-0168.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 208 à 272, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 206, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 57 à 61, 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.

## 7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 7.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **Deloitte & Associés**

représenté par MM. Thierry Benoît et Antoine de Riedmatten

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

#### **Ernst & Young Audit**

représenté par MM. Jean-François Bélorgey et Aymeric de la Morandière

11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

### 7.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **BEAS**

suppléant de Deloitte & Associés

7-9, Villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

#### **Gabriel Galet**

suppléant de Ernst & Young Audit

11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

### 7.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau sont présentés dans la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 7.4 TABLES DE CONCORDANCE

### 7.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
<b>1 Personnes responsables</b>	<b>310</b>
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>312</b>
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	198-209 ; 311
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
<b>4 Facteurs de risque</b>	<b>78-91 ; 250-252</b>
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	5-6 ; 286
5.2 Investissements	58 ; 253
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	7-16 ; 47-56
6.2 Principaux marchés	48
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	61 ; 90-91
6.5 Position concurrentielle	51-54
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	7 ; 22 ; 26-27
7.2 Liste des filiales importantes	23-25 ; 256-259
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	13 ; 45 ; 215 ; 225-226
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	89
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	56-61 ; 200-201 ; 204-206 ; 212 ; 222 ; 240-252
9.2 Résultat d'exploitation	58 ; 220-221
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	201-202 ; 286-289 ; 234-237
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	15 ; 78-83 ; 203 ; 207 ; 217 ; 240-246 ; 253
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	59 ; 217-218 ; 240-246 ; 302-303
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>40 ; 57 ; 71-77</b>
<b>12 Information sur les tendances</b>	<b>30</b>
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>n.a.</b>

	<b>PAGE</b>
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	20-28 ; 164-172 ; 188-192
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	168 ; 192
<b>15 Rémunérations et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	118 ; 173 ; 181-187 ; 221 ; 253-254
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	212 ; 217 ; 237-239 ; 253-254
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	165-168 ; 169
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	168-253
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	171 ; 189-190
16.4 Gouvernement d'entreprise	20-22 ; 164-193
<b>17 Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	4 ; 121-122 ; 221
17.2 Participations et stock-options	119 ; 181-186 ; 216-217 ; 236 ; 253-254
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	237
<b>18 Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	14 ; 35 ; 289
18.2 Existence de droits de vote différents	286 ; 289
18.3 Contrôle de l'émetteur	4 ; 234 ; 289
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	290
<b>19 Opérations avec des apparentés</b>	<b>16-19 ; 39-41 ; 43 ; 227-232 ; 262</b>
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	198-208 ; 311
20.2 Informations financières pro forma	n.a.
20.3 États financiers	198-259
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	196
20.5 Date des dernières informations financières	198-209
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	n.a.
20.7 Politique de distribution des dividendes	4 ; 285 ; 294
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	90 ; 237
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	78-79 ; 83
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	4 ; 234-235 ; 286-287
21.2 Acte constitutif et statuts	281 ; 290
<b>22 Contrats importants</b>	<b>78-83 ; 170 ; 262-263 ; 302-303</b>
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>n.a.</b>
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>284 ; 296</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>16-19 ; 227-232 ; 267</b>

n.a. : non applicable.

## 7.4.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ART. L. 225-100 ET L. 225-100-2 DU CODE DE COMMERCE)

<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>PAGE</b>
Activité et évolution des affaires	46-56
Résultats	46-47
Situation financière	56-61
Facteurs de risques	78 et svtes
Faits postérieurs à la clôture et perspectives	30 ; 91
Dividendes	4 ; 294
Rachat d'actions propres (art. L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce)	287
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (art. L. 225-100-3 du Code de commerce)	285-289 ; 290
Rémunération des mandataires sociaux	182 et svtes
Informations sociales et environnementales	116 ; 133
Recherche et développement	61-77
Délais de paiement	n.a.
<b>DÉCLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE</b>	<b>310</b>
<b>HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>255</b>
<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>164</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président sur le contrôle interne	180
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	196
Comptes consolidés	198
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	260
Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262
Comptes sociaux	265

## 7.4.3 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2010

INDICATEURS DE LA GRI	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES <sup>(1)</sup>
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	28-33 ; 78-91
<b>PROFIL</b>		
2.1	Nom de l'organisation	284
2.2	Principales marques, produits et services	7-16
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	7 ; 13 ; 20-27 ; 35-38
2.4	Localisation du siège de l'organisation	284
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées	13 ; 24-27 ; 45
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique	284
2.7	Marchés desservis	47-54
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	4 ; 50
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting	N/A
<b>PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>		
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	1 ; 196-197 ; 284
3.4	Contact pour les questions relatives au document de référence ou à son contenu	296
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport	159 ; 180
<b>GOVERNANCE ET ENGAGEMENT</b>		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation	20-22 ; 163-172
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'Administration est aussi un cadre supérieur	165
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration	165-168 ; 170-171
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	285
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation	173 ; 181-182
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts	98 ; 168
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	98 ; 173-175
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales	40 ; 97-98 ; 113-115 ; 120 ; 142-146 ; 149-152 ; 173-179
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'Administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social	171-172
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	98 ; 100-105 ; 109-112 ; 127 ; 138-139 ; 146
4.13	Appartenance à des associations	101-111 ; 115
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation	98 ; 113-115
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes	113-115
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes	113-115
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	4 ; 56-58 ; 119 ; 291-294
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux	17-18
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté	101-106 ; 113-115

INDICATEURS DE LA GRI		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES <sup>(1)</sup>
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</b>			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume		139-141 ; 155-157
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	139-141
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		133 ; 135
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9	134-137
EN8	Consommation d'eau totale, par source		140-141
EN11	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	134
EN16	Émissions de gaz à effet de serre		136 ; 154 ; 156-157
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	136
EN20	Poids des émissions de NOx, SO <sub>2</sub> , et autres émissions significatives par type		138 ; 156-157
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	140-141 ; 156-157 ; 159 ; 184
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	156-157
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels		140-141 ; 143 ; 151
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	133 ; 142 ; 151-152
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	139 ; 151-152
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		135
<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		121-123
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	121-122
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	127-129
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail		128-132
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		130-132
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		127-128
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	126
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		120-126
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		118 ; 127
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	99 ; 101 ; 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	114
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	98 ; 114 ; 127
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	127-128
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	114-115
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	127
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE</b>			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		99-115
<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		145
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		142
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		113-114
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.		113-114

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le texte par le ♦.







« Pour ce document, Renault a choisi un papier fabriqué sur des sites certifiés ISO 14001, à partir de fibres issues de forêts gérées de manière durable et une imprimerie certifiée Imprim'vert, gage de son engagement en faveur de l'environnement. »



**([www.renault.com](http://www.renault.com))**