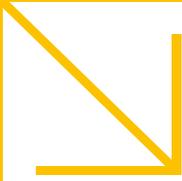


# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

## 2007







# 2007

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 12 FÉVRIER 2008



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2008, sous le n° de dépôt D.08-103, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers. 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 de référence est en ligne sur le site Internet de Renault [www.renault.com](http://www.renault.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).



# SOMMAIRE

## 01

<b>RENAULT ET LE GROUPE</b>	<b>5</b>
1.1 Présentation de Renault et du Groupe	6
1.2 Les facteurs de risques	24
1.3 L'alliance Renault-Nissan	25

## 02

<b>LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>43</b>
2.1 Le Rapport d'activité	44
2.2 La Recherche et Développement	62
2.3 Gestion des risques	66

## 03

<b>LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>79</b>
3.1 Performances sociales	80
3.2 Performances environnementales	94
3.3 Actions sociétales	109
3.4 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux	120
3.5 Renault, une entreprise responsable	124

## 04

<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>129</b>
4.1 Le Conseil d'administration	130
4.2 Les organes de direction au 1er février 2008	139
4.3 Le contrôle des comptes	142
4.4 Intérêt des dirigeants	144
4.5 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	148
4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	155

## 05

<b>RENAULT ET SES ACTIONNAIRES</b>	<b>157</b>
5.1 Renseignements à caractère général	158
5.2 Renseignements concernant le capital	160
5.3 Marché des titres de Renault	163
5.4 Politique d'information	167

## 06

<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 AVRIL 2008 : PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS</b>	<b>171</b>
Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de onze résolutions par l'Assemblée générale ordinaire	172
Six résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire	174
Le Conseil propose enfin l'adoption de deux résolutions par l'Assemblée générale ordinaire	176

## 07

<b>LES COMPTES</b>	<b>179</b>
7.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	180
7.2 Comptes consolidés	181
7.3 Les rapports des Commissaires aux comptes	238
7.4 Les comptes sociaux	240

## 08

<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>255</b>
8.1 Attestation du responsable du Document	256
8.2 Informations historiques sur les exercices 2005 et 2006	257
8.3 Règles internes de gouvernance	258
8.4 Annexes sur l'environnement	264
8.5 Tables de concordance	270



# 01

## Renault et le Groupe

<b>1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE</b>	<b>6</b>
1.1.1 Chiffres clés	6
1.1.2 Historique et faits marquants	7
1.1.3 Principales activités du Groupe	9
1.1.4 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	19
<b>1.2 LES FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>24</b>
<b>1.3 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>25</b>
1.3.1 Objectifs de l'Alliance	25
1.3.2 Mode de fonctionnement de l'Alliance	28
1.3.3 Évolution des projets de l'Alliance	30
1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2007	34
1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance	37

# 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)	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	40 682	41 528	41 338
Marge opérationnelle	1 354	1 063	1 323
Part dans le résultat de Nissan Motor	1 288	1 789 <sup>(2)</sup>	1 825
Résultat net - part du Groupe	2 669	2 869	3 367
Résultat net par action (en euros)	10,32	11,17	13,19
Capital	1 086	1 086	1 086
Capitaux propres	22 069	21 201	19 661
<b>TOTAL DE BILAN</b>	<b>68 198</b>	<b>68 766</b>	<b>68 411</b>
<b>Dividende (en euros)</b>	<b>3,8 <sup>(3)</sup></b>	<b>3,1</b>	<b>2,4</b>
<b>Capacité d'autofinancement de l'automobile</b>	<b>4 552</b>	<b>4 313</b>	<b>4 470</b>
<b>Endettement financier net de l'automobile</b>	<b>2 088</b>	<b>2 414</b>	<b>2 252</b>
Effectif total au 31 décembre *	130 179	128 893 *	126 584 *

\* Hors CASA.

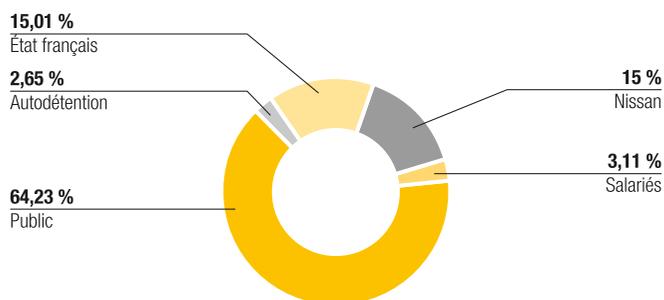
(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable.

(2) Hors produits non récurrents de 82 millions d'euros en 2006 versus 450 millions d'euros en 2005.

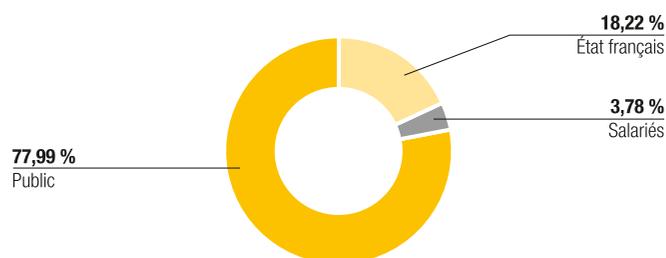
(3) Dividende proposé à l'A.G.M. du 29 avril 2008.

### ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2007

#### RÉPARTITION DU CAPITAL - EN % DES ACTIONS



#### RÉPARTITION DU CAPITAL - EN % DES DROITS DE VOTE



Pour plus de détails, se reporter au chapitre 5, paragraphe 5.2.6.

## 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'avion.

### 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, premier de sa catégorie à obtenir 5 étoiles Euro NCAP, et Logan, développée par Renault, fabriquée et commercialisée par Dacia, excellent rapport prix-prestations, au succès incontestable dès son lancement, tant sur son marché national, la Roumanie, qu'à l'exportation. Logan sera l'un des fers de lance de l'internationalisation de Renault dans les années à venir.

## 2005

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

## 2006

Carlos Ghosn annonce le 9 février le plan Renault Contrat 2009 qui s'articule autour de trois engagements majeurs : la qualité, la rentabilité et la croissance, afin de positionner Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Pour la 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 Slovénie) 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 de CO<sub>2</sub> ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclable à 95 %.

## 1.1.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE

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

- l'automobile ;
- le financement des ventes.

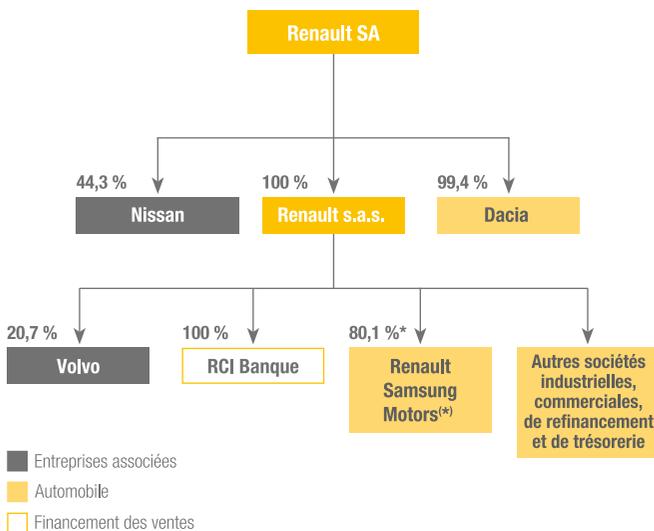
Par ailleurs, deux participations viennent compléter ces deux branches d'activités :

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

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

### STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31/12/07 (EN % DES ACTIONS)



(\*) 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

Renault est une marque généraliste, présente sur la plupart des segments du marché automobile avec une offre large de véhicules particuliers et utilitaires. La plupart de ceux-ci sont déclinés en de nombreuses versions qui se différencient par la carrosserie, la motorisation, l'équipement ou même l'aménagement intérieur. Cette déclinaison est réalisée à partir d'une décomposition de la gamme par plate-forme. Renault utilise aujourd'hui huit plates-formes pour porter sa production de véhicules particuliers et utilitaires. La palette des motorisations est couverte par sept familles de moteurs essence et diesel.

#### Véhicules particuliers

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

Logan constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international. Elle est commercialisée sous la marque Renault en Russie, Colombie, Venezuela, Équateur, Brésil, Argentine, Iran (sous le nom Tondar) et en Inde (en partenariat avec Mahindra). Le déploiement industriel permet à Logan d'être produite près de ses principaux marchés dans les usines Renault en Russie, Inde, Iran, Brésil, Colombie. (Voir aussi le déploiement de Logan dans le chapitre 2.1). Très accessible, habitable et robuste, Logan affiche un réel succès grâce à son rapport prix/prestation inédit.

Sur le segment A des petites citadines, **Nouvelle Twingo**, commercialisée depuis juin 2007 en France, Italie, Belgique et Slovénie, puis entre septembre et janvier 2008 dans la plupart des autres pays d'Europe (Allemagne, Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, Espagne, Portugal, Autriche, Suisse...) reprend le flambeau de sa devancière. Celle-ci aura été produite à plus de 2,4 millions d'exemplaires et aura connu une carrière exceptionnelle de plus de 14 ans. Aujourd'hui commercialisée dans une quinzaine de pays, Twingo II a reçu un très bon accueil de la part des clients et du réseau. Sur son segment, elle atteint une part de marché de 7,4 % en France + Europe. Par ailleurs, le lancement de Twingo II est également un succès en matière d'élargissement des cibles clientèle : renouvellement réussi de la part des possesseurs de Twingo I et conquête d'une cible plus jeune et plus masculine (version GT).

Twingo I reste produite et commercialisée en Colombie, tandis que Nouvelle Twingo est produite sur le site de Novo Mesto (Slovénie) pour l'ensemble des autres pays de commercialisation.

Sur le segment B, pour sa troisième année de commercialisation, **Clio III** confirme en 2007 son succès, malgré une concurrence largement renouvelée. Elle atteint une part de marché de 8,7 % en France + Europe. Élue « Voiture de l'année 2006 », Clio III est considérée comme la référence sur son segment, notamment en termes de qualité et de prestations dynamiques. Clio III a bénéficié en 2007 de l'apport du nouveau moteur essence TCE100, qui allie les performances du niveau d'un moteur 1.6 à la consommation d'un moteur 1.2. Plusieurs séries limitées ont également été commercialisées avec succès (RipCurl, Exception, Clio RS R26). Début 2008, l'offre s'enrichit d'une version break (« Estate » ou « GrandTour ») : cette nouvelle déclinaison au design très séduisant répond aux attentes d'une clientèle en quête d'un véhicule qui concilie design dynamique et volume de chargement généreux. La gamme Clio, dont la majorité des

versions peut arborer le label « eco<sup>2</sup> » bénéficie ainsi, tant en berline qu'en version break, de niveaux d'émission de CO<sub>2</sub> inférieurs à 120 g pour deux des trois motorisations diesel.

Clio III est fabriquée à Flins, et pour la version Renault Sport à Dieppe (France). Depuis 2006, Clio III est également industrialisée sur le site de Bursa (Turquie) pour les versions berline et break et de Valladolid (Espagne).

Pour compléter son offre, Renault a choisi de poursuivre la commercialisation de Clio II, sous le nom de Clio Campus, désormais recentrée sur les versions d'entrée de gamme. Clio II est fabriquée sur le site de Novo Mesto (Slovénie) et elle est également assemblée, hors Europe, dans l'usine de Bursa (Turquie) pour la version tricorps Thalia, au Mercosur dans les usines de Cordoba (Argentine), d'Envigado (Colombie) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes, dans les versions bicorps et tricorps.

L'offre Renault **sur le segment B** s'est enrichie depuis septembre 2004 avec l'arrivée de **Modus**, un petit monocorps qui concilie habitabilité et encombrement réduit. En matière de sécurité, Modus est le premier véhicule de sa catégorie à avoir obtenu 5 étoiles Euro NCAP. Début 2008, l'offre Modus subit un profond renouvellement avec le lancement commercial de Nouveau Modus qui bénéficie d'un nouveau design et surtout l'introduction de Grand Modus. Caractérisé par son coffre généreux, une banquette arrière coulissante et modulable, de nombreux rangements et aménagements astucieux, tels que des tablettes de type aviation, ce monospace offre une grande polyvalence. Avec de véritables capacités routières, Grand Modus est doté de tous les atouts pour devenir la voiture principale du foyer. Modus et Grand Modus sont produits à l'usine de Valladolid (Espagne).

Introduit à la fin de l'année 1997, **Kangoo V.P.** est un véhicule fonctionnel, anticonformiste et économique, qui complète l'offre de Renault sur le **segment des Assimilés véhicules particuliers**. Kangoo V.P. s'est vu attribuer 4 étoiles Euro NCAP, devenant ainsi la référence en matière de sécurité sur ce segment. Il est le premier modèle, après Mégane, à intégrer la démarche de management de l'environnement sur le cycle de vie des véhicules. Pour sa dernière année commerciale complète en 2007, Kangoo V.P. a bénéficié d'une gamme simplifiée facilitant sa distribution. Avec une pénétration de 10,9 % en France + Europe, Kangoo V.P. se classe au deuxième rang sur ce segment.

Kangoo V.P. est produit à Maubeuge (France), à Cordoba (Argentine), dans l'usine Somaca (Maroc) et à Kuala Lumpur (Malaisie). Il est le véhicule Renault vendu dans le plus grand nombre de pays au monde.

**Sur le segment moyen inférieur C**, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a lancé en octobre 2002, avec les berlines 5 portes et 3 portes, le programme **Mégane II**, ouvrant ainsi la voie au renouvellement complet de son offre sur ce segment. Inaugurant l'utilisation de la nouvelle plate-forme C issue de l'Alliance, ce programme comprend huit modèles <sup>(1)</sup> aux personnalités très affirmées, lancés en moins de 18 mois, entre l'automne 2002 et le printemps 2004. Mégane II, élue en Europe « Voiture de l'année 2003 », s'est vu décerner la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP, et le titre de « Voiture la plus sûre » dans son segment de marché.

Mégane II a bénéficié en janvier 2006 de la commercialisation de la phase 2 (Nouvelle Mégane) équipée de la nouvelle motorisation diesel de l'Alliance, le 2.0 dCi en version 150 ch. Trois autres modèles de la gamme Mégane II, un coupé-cabriolet, un break (Estate) et une berline 4 portes, ont été progressivement lancés en Europe. En 2007, toutes catégories confondues,

Mégane II est le troisième véhicule le plus vendu en Europe, occupant 3 % du marché.

En juin 2003, Scénic II est venu remplacer Scénic, renouvelant ainsi l'offre de Renault dans le segment des monospaces compacts et a obtenu 5 étoiles Euro NCAP, devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché. En septembre 2006, Scénic a bénéficié d'une phase 2 avec notamment l'introduction d'une neuvième version du programme <sup>(1)</sup>, Grand Scénic 5 places. Ce dernier demeure le leader sur le marché des monospaces compacts.

Au total en 2007, plus de 650 000 Mégane I et II se sont vendues à travers le monde.

La production de Mégane II est assurée en France par les usines de Douai (berline, coupé-cabriolet, Scénic II et Grand Scénic) et de Dieppe (modèles Renault Sport berline et coupé), en Espagne par celle de Palencia (berline 5 portes, coupé et Estate), en Turquie par celle de Bursa (berline 4 portes) et au Brésil par l'usine de Curitiba (berline 4 portes). Mégane I continue à être produite en Argentine (Classic et berline) et en Colombie (Classic), tandis que Scénic I est produit à Curitiba (Brésil).

Pour 2008, Renault continuera de s'appuyer sur une gamme complète, fiable, sûre et performante pour jouer un rôle de premier plan dans ce segment disputé.

En cours d'année 2008 sera introduit **Koleos**, premier *cross-over* de Renault reprenant les gènes des monospaces Renault associés à la technologie 4x4 Nissan. Cette année verra également le début du renouvellement de la famille Mégane actuelle dans plusieurs pays européens.

**Sur le segment D des voitures moyennes supérieures**, Laguna II a laissé sa place en 2007 à **Nouvelle Laguna**, après six ans de commercialisation au cours desquels elle a été produite à plus de 1 106 000 exemplaires vendus dans plus de 50 pays.

Laguna III, lancée à l'automne 2007, constitue le fer de lance de la marque dans sa recherche de nouveaux critères d'exigence en matière de qualité. Le véhicule a été conçu pour faire partie des trois meilleurs véhicules de son segment en matière de qualité Produit et Services. Laguna III bénéficie d'une garantie constructeur de 36 mois ou 150 000 km. À fin 2007, sur les quelques mois de commercialisation, 22 595 Laguna III ont été vendues dans 25 pays.

Réalisée au démarrage en deux variantes, Berline et Break, Laguna III garantit à ses conducteurs une parfaite sérénité d'usage grâce à une sécurité au top niveau (5 étoiles Euro NCAP), un confort sans équivalent (confort de conduite, acoustique au meilleur niveau et climatisation...) ainsi qu'à une excellente facilité d'usage (ergonomie, système de navigation, frein de parking automatique, fonctionnalité *easy break*). Les qualités de ses moteurs (avec notamment un 1.5 dCi leader en matière d'émission de CO<sub>2</sub> et un 2.0 dCi reconnu par la presse spécialisée comme l'un des tout meilleurs de sa catégorie en termes d'agrément et de performances), associés à des boîtes manuelles ou automatiques 6 rapports, et à un châssis réactif et précis, assurent à ses conducteurs un excellent plaisir de pilotage.

Laguna GT, lancée au premier semestre 2008, va encore plus loin dans le plaisir de pilotage et apporte de nouveaux standards en termes de sécurité active. Elle est dotée du système *active drive*, qui repose sur la technologie des 4 roues directrices. Ce châssis permet de braquer les roues arrière dans le même sens ou en sens opposé aux roues avant selon la vitesse du véhicule et l'angle de braquage du volant. À faible vitesse, Laguna GT présente une maniabilité et

(1) Berline 5 portes, coupé 3 portes, Scénic (5 places) et Grand Scénic (7 places), coupé-cabriolet, break, berline 4 portes, Renault Sport.

une agilité hors du commun. À plus grande vitesse, le châssis *active drive* permet au véhicule d'être littéralement sur des rails et d'être imperturbable aux changements brusques de direction, typiques d'une manœuvre d'évitement. Laguna GT est proposée en deux motorisations qui lui sont spécifiquement dédiées : un moteur essence 2.0 I turbo développant 205 ch et 300 Nm, et un moteur 2.0 I dCi de 180 ch et 400 Nm.

Enfin, Laguna Coupé, qui sera lancée en fin d'année 2008, complétera la gamme Laguna. Le Coupé présente un style épuré, fluide et élégant, dans la lignée du *concept-car* présenté à Francfort. Son châssis *active drive* et ses motorisations V6 essence et diesel, en feront l'étendard de la marque.

**Sur le segment supérieur E**, Renault a lancé en 2002 **Vel Satis** en Europe. Ce véhicule a alors obtenu la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP et le titre de « Voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Renault a commercialisé Nouvelle Vel Satis en avril 2005. Depuis 2006, le modèle bénéficie, en plus du moteur V6 diesel 3.0 dCi 180 associé à la boîte pro-active six rapports, de deux nouvelles motorisations diesel issues de l'Alliance : le 2.0 dCi, équipé d'un filtre à particules et décliné en 150 ch et 175 ch.

Vel Satis est produite à Sandouville (France) comme Nouvelle Laguna. Elle bénéficie donc pleinement des progrès réalisés en termes de qualité. Vel Satis bénéficie, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, des mêmes conditions de garantie constructeur que Nouvelle Laguna (36 mois ou 150 000 km).

Renault a commercialisé fin 2002 **Espace IV**, quatrième génération d'un véhicule révolutionnaire lancé en 1984 en association avec Matra Automobile. Espace avait alors inauguré le concept de monospace en Europe. Les générations successives d'Espace ont été produites à plus de 1,1 million d'exemplaires. Espace IV a bénéficié en mars 2006 du lancement d'une phase 2, dotée du nouveau moteur 2.0 dCi diesel de l'Alliance, décliné en deux puissances, 150 et 175 ch, et équipé d'un filtre à particules ; la version BVA de cette motorisation a également été introduite courant 2007. Au cours de cette année, face à une concurrence accrue avec la première année pleine de commercialisation du Ford S-Max, Espace a néanmoins stabilisé ses volumes par rapport à 2006. Espace se positionne en seconde position sur le segment des grands monospaces en Europe avec une part de marché de 14,7 % dans un segment stable. Cette performance a notamment été atteinte grâce à la simplification de la gamme, à l'introduction de la version Émotion en entrée de gamme et à des séries limitées.

En 2008, l'ambition d'Espace est de demeurer une référence dans son segment grâce à la commercialisation dès janvier 2008 dans neuf pays européens d'une série limitée Argos particulièrement attractive, notamment pour les clients Entreprises. Elle inclut une Navigation écran couleur 7 16/9, radio mono CD 4x20 MP3 Bluetooth, une sellerie bi-ton carbone foncé/cendre, des anti-brouillards, une grille d'auvent noir nacré, des enjoliveurs d'ailes et des rétroviseurs extérieurs noir nacré.

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

#### Véhicules utilitaires

La gamme de véhicules utilitaires de Renault est, en Europe, l'une des plus jeunes et des plus complètes. Elle offre des véhicules allant de 1,6 t à 6,5 t, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Avec des ventes en hausse de 1,3 % en

2007, la marque Renault enregistre un record avec plus de 324 000 véhicules vendus, ce qui lui permet de maintenir une part de marché de 14,2 % et de conserver sa première place dans les Régions France + Europe.

**Sur le segment des fourgonnettes** (poids inférieur à 2 t), Renault est présent avec **Kangoo Express**. Désormais fabriqué sur quatre continents (Europe, Asie, Amérique du Sud et Afrique), Kangoo a maintenu son leadership en 2007. Dix ans après le début de sa commercialisation, Kangoo Express maintient sur les Régions France et Europe une pénétration du segment de 18,3 % à la veille d'être remplacé par une nouvelle génération de Kangoo lancée dès janvier 2008 en France et en Europe occidentale.

**Sur le segment des véhicules de société**, **Clio Société** (Clio II et Clio III) reste en tête du segment avec une pénétration de 14,8 % du segment. La commercialisation de **Nouvelle Twingo Société**, particulièrement bien accueillie par ses clients potentiels lors de sa présentation, a démarré fin décembre 2007. La gamme ainsi constituée (Twingo, Clio II et III) offre ainsi un ensemble de prestations parfaitement complémentaires et une couverture de l'ensemble des besoins.

**Sur le segment des fourgons** (entre 2 t et 7 t), Renault a renouvelé sa gamme en 2006 avec **Nouveau Trafic** et **Nouveau Master**. Équipés des moteurs 2.0 dCi (90 et 115 ch) et 2.5 dCi (100 et 120 ch), ces deux véhicules sont désormais compatibles B30. Ils acceptent un taux de 30 % de biodiesel et ouvrent ainsi la voie à une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 20 % « du puits à la roue ». Cette offre, la première du genre, s'inscrit dans l'engagement de Renault Contrat 2009 qui stipule que tous les moteurs diesel vendus en 2009 seront capables de fonctionner dans ces conditions. En 2007, Renault se positionne à la troisième place avec une part de marché de 12,4 %. Cette performance se traduit par un record de fabrication pour les usines Trafic et Master.

#### Marque Dacia

Fin 2007, la marque Dacia est commercialisée dans 44 pays (Europe, Maghreb, Turquie, Afrique). Sa vocation est de proposer des modèles modernes, robustes et habitables à un prix accessible sur les nouveaux marchés automobiles et en Europe occidentale.

Depuis septembre 2004, Dacia commercialise **Logan**, développée sur la base de la plate-forme B de l'alliance Renault-Nissan, utilisée pour Nissan Micra et Renault Modus. La gamme Dacia a été élargie avec le lancement de Dacia Logan MCV fin 2006 et de Dacia Logan Van (véhicule utilitaire) en 2007. En 2008, deux nouveaux modèles seront commercialisés : Sandero et Logan Pick-up. Les véhicules Dacia bénéficient d'une large gamme de groupes moto-propulseurs Renault, essence et diesel.

La marque Dacia est en constante progression avec plus de 230 000 ventes en 2007, soit une hausse de 17,2 % par rapport à 2006. En France + Europe en 2007, Dacia est en croissance de 67,9 % grâce au succès de la version break, Dacia Logan MCV.

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 collection 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, dont un nouveau modèle lancé en 2007, le *cross-over* QM5 :

- le **QM5** a été commercialisé en décembre 2007. Avec QM5, Renault Samsung Motors introduit en Corée le premier véritable *cross-over* du marché et se positionne sur le segment des SUV, qui représente 21,3 % des ventes en Corée en 2007 ;
- une berline haut de gamme dérivée d'une berline Nissan, la **SM5**, au succès grandissant depuis 2001. Une nouvelle version de la SM5 a été lancée avec succès en janvier 2005 et restylée en juin 2007. Vendu à plus de 73 000 unités (73 016 en Corée + 274 à l'export), ce modèle permet à Renault Samsung de renforcer sa deuxième position sur le *mid segment* ;
- autre modèle d'origine Nissan, la **SM3**, lancée en septembre 2002 pour étoffer l'offre de Renault Samsung Motors, a été restylée en août 2005. Elle a été vendue à 29 709 exemplaires (27 461 en Corée + 2 248 à l'export) en 2007 ;
- la **SM7**, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. Avec 14 238 exemplaires vendus sur l'année 2007, la SM7 enregistre une part de marché de 7,9 % du segment *Large and Luxury*.

Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM exporte SM3, notamment en Russie, sous la marque Nissan depuis février 2006 (plus de 52 000 véhicules exportés en 2007).

Les quatre modèles de la gamme, ainsi que Renault Koleos, sont fabriqués à l'usine sud-coréenne de Busan. Renault Koleos est le premier véhicule de la gamme Renault produit dans cette usine. Renault Koleos, imaginé et dessiné par Renault, développé par Nissan, est destiné à être exporté vers 40 pays dans le monde à l'horizon 2009. Avec 119 748 voitures commercialisées en 2007, dont plus de 117 125 en Corée du Sud, RSM est quatrième sur son marché domestique.

### LA GAMME MÉCANIQUE

#### La gamme mécanique se déploie vers le haut de gamme

Les actions portent sur le déploiement de la gamme de moteurs pour un plaisir de conduite toujours plus grand.

Renault a présenté au Salon de Francfort le moteur V6 dCi Concept. Ce moteur préfigure la nouvelle génération de moteurs diesel V6 3.0 dCi qui équipera le haut de gamme. Il développe une puissance de 195 kW sur une plage d'utilisation étendue à 5 200 tr/min. Avec un couple de maximum de 550 Nm dès 1 750 tr/min, ce moteur confère un inégalable plaisir de conduite. Grâce à son filtre à particules et son système de traitement des oxydes d'azote (*NOx trap*), il réconcilie performance mécanique et respect de l'environnement (il respecte déjà les normes de dépollution Euro 6).

### 2007 : une montée en puissance des enjeux environnementaux

Grâce à sa gamme de motorisations performantes, Renault se place d'ores et déjà sur le podium en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Le moteur TCE 100, lancé en mai 2007 sur Clio, Twingo et Modus, illustre parfaitement l'expertise acquise par Renault. Grâce à la technologie du *downsizing*, ce moteur essence affiche la puissance d'un moteur 1.4, le couple d'un moteur 1.6, tout en présentant les caractéristiques de consommation d'un moteur 1.2. Émettant 140 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre et avec une consommation de 5,9 l/100 km en cycle mixte, ce moteur est l'un des plus efficaces du marché.

Cette expertise s'applique aussi aux motorisations diesel. Équipée du moteur 1.5 dCi 105 ch avec filtre à particules, Mégane n'émet que 120 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre. Sur Nouvelle Laguna, ce moteur (puissance portée à 110 ch) permet à cette dernière de se placer « éco-leader » du marché. Avec des émissions record de 136 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru en cycle mixte, Nouvelle Laguna 110 ch porte la signature « Renault eco<sup>2</sup> ». La presse a salué la performance.

En Europe, en 2007, Renault a été l'un des rares constructeurs automobiles à proposer une double offre de véhicules compatibles avec les biocarburants bioéthanol et biodiesel.

Depuis juin 2007, Mégane 1.6 16v 105 ch compatible au bioéthanol E85 est commercialisée. Il s'agit de la première offre bioéthanol de Renault en Europe (au Brésil, Renault commercialise des Clio et Mégane compatibles au E100 depuis 2004). Depuis fin 2006, Renault propose également Trafic 2.0 dCi (90 ch et 115 ch) et Master 2.5 dCi (100 ch et 120 ch) compatibles biodiesel B30 aux entreprises disposant d'une flotte de véhicules. Les premières applications de biodiesel sur des véhicules particuliers verront le jour en 2008. Nouvelle Twingo sera par exemple disponible avec la motorisation 1.5 dCi 65 ch compatible au biodiesel B30.

Côté dépollution, le moteur 2.0 dCi également proposé sur Nouvelle Laguna se situe d'ores et déjà aux valeurs d'homologation Euro 5 (applicables à partir de 2009).

### LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

Pour réaliser sa production automobile, Renault dispose de plus de 30 sites industriels et s'appuie sur les sites d'autres partenaires dans le cadre d'accords de coopération établis pour partager les coûts (notamment celui de General Motors Europe en Grande-Bretagne).

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

En 2007, la production des trois marques du groupe Renault a ainsi principalement été réalisée sur les sites énumérés page suivante.

PRODUCTION DES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE ♦

MARQUE RENAULT

Sites Renault

Flins (France)	Clio III
Douai (France)	Mégane II (berline, coupé-cabriolet), Scénic II (5 et 7 places)
Sandouville (France)	Laguna III (berline, Estate, Coupé), Vel Satis, Espace IV
Maubeuge (France)	Kangoo Express <sup>(1)</sup> , Kangoo Génération 2006, Kangoo II
Batilly (France)	Master II <sup>(2)</sup> , Mascott II <sup>(3)</sup>
Dieppe (France)	Clio III Renault Sport, Mégane II Renault Sport (berline, coupé)
Palencia (Espagne)	Mégane II
Valladolid (Espagne)	Clio III, Modus, moteurs
Novo Mesto (Slovénie)	Clio II, Twingo II
Bursa (Turquie)	Mégane II (berline 4 portes), Clio II tricorps, Clio III, moteurs, boîtes de vitesses
Cordoba (Argentine)	Clio II, Clio II tricorps, Mégane I (berline, tricorps), Kangoo, Kangoo Express
Curitiba (Brésil)	Scénic I, Clio II, Clio II tricorps, Mégane II (berline), Master II <sup>(4)</sup> , Logan (Renault), moteurs
Casablanca (Maroc)	Logan <sup>(5)</sup> , Kangoo Génération 2006
Avtoframos (Russie)	Logan (Renault)
Envigado (Colombie)	Twingo, Clio II (berline et tricorps), Mégane I tricorps, Logan (Renault)
Cléon (France)	Moteurs, boîtes de vitesses
Le Mans (France)	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs, pédaliers
Choisy-le-Roi (France)	Pôle européen de rénovation des organes mécaniques (moteurs, boîtes, pompes d'injection, porte-injecteurs, sous-ensembles), moteurs neufs et composants mécaniques, trains arrières Twingo
Grand-Couronne (France)	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Séville (Espagne)	Boîtes de vitesses
Cacia (Portugal)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Los Andes (Chili)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Téhéran (Iran)	Logan (Renault) <sup>(6)</sup>
Inde	Logan (Renault)

Sites Nissan

Barcelone (Espagne)	Trafic II <sup>(7)</sup>
Aguascalientes (Mexique)	Clio II <sup>(8)</sup>

Site General Motors Europe

Luton (Grande-Bretagne)	Trafic II
-------------------------	-----------

MARQUE DACIA

Pitesti (Roumanie)	Logan, Logan fourgon, Logan break, moteurs et boîtes de vitesses
--------------------	--

MARQUE RENAULT SAMSUNG

Busan (Corée du Sud)	Moteurs, SM7, SM5, SM3, QM5 (Koleos)
----------------------	--------------------------------------

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

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

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

(4) L'usine de véhicules utilitaires de Curitiba produit également le pick-up Frontier et le X-Terra de Nissan.

(5) Logan badgée Dacia.

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

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

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

## LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT EN EUROPE

### L'organisation du réseau Renault en Europe

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

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ;
- des établissements appartenant à l'entité opérationnelle de distribution du groupe Renault, REAGROUP dont la dénomination sociale a changé au 01/01/08 pour devenir Renault Retail Group ;
- des partenaires du réseau primaire ayant uniquement l'activité après-vente (réparateurs agréés).

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

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

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

NOMBRE DE CONTRATS RENAULT	2007		2006	
	EUROPE <sup>(1)</sup>	DONT FRANCE	EUROPE <sup>(1)</sup>	DONT FRANCE
Succursales et filiales	36	1 <sup>(3)</sup>	48	10 <sup>(2)</sup>
Concessionnaires	1 371 <sup>(4)</sup>	311	1 220	309
Agents	8 411	4 698	8 496	4 720
<b>TOTAL</b>	<b>9 818</b>	<b>5 010</b>	<b>9 764</b>	<b>5 039</b>

(1) Europe : le périmètre comprend les dix filiales d'Europe occidentale ainsi que la Croatie, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie.

(2) REAGROUP, détenue à 100 % par Renault s.a.s. représentait 65 établissements regroupés en un pôle juridique.

(3) Un seul contrat Renault Retail Group regroupant 62 établissements.

(4) Intégration des 124 contrats de la filiale NORDIC.

### Renault Retail Group

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale commerciale par le chiffre d'affaires (8,2 milliards d'euros en 2007) et par le nombre de collaborateurs (14 800). Elle distribue les produits et services des marques Renault, Nissan et Dacia sur environ 300 sites dans 14 pays européens.

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.

Le plan Renault Retail Group Vision 2009 s'inscrit dans le cadre de Renault Contrat 2009, autour de trois engagements :

- la qualité : être partout meilleur que les concessionnaires privés ;
- la rentabilité : dégager une marge opérationnelle de 6 % sur le chiffre d'affaires additionnel apporté à Renault ;

- les volumes : vendre 300 000 véhicules neufs à l'horizon du plan.

Les actions menées en 2007 ont apporté les résultats suivants :

- en termes de qualité, la progression a été importante dans six pays (France, Espagne, Hongrie, Portugal, Royaume-Uni et Suisse) où la filiale obtient de meilleures notes que les concessionnaires. L'Autriche et la Pologne suivent de près ;
- la rentabilité est en forte progression grâce à l'amélioration de la marge opérationnelle qui est positive à 8,2 millions d'euros en 2007 ;
- les volumes, bien qu'en baisse en France (158 209 véhicules neufs), en dépit d'une hausse de sa part de marché dans les ventes Renault (de 34,6 à 35,2 %), ont atteint leur cible en Europe avec la vente de 124 923 véhicules neufs.

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN 2007	FRANCE + EUROPE	FRANCE	EUROPE
Véhicules Neufs (Unités)	283 132	158 209	124 923
Véhicules d'Occasion (Unités)	194 200	125 385	68 815
V.N. + V.O. (Unités)	477 332	283 594	193 738
Chiffre d'affaires consolidé (K€)	8 262 377	4 900 754	3 361 623

## LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE EN 2007

### Évolution de la stratégie du réseau Dacia

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

La volonté de mettre en place une capillarité suffisante de points de vente et de minimiser les investissements a imposé le recours à des *corners* au sein des *showrooms* Renault.

La commercialisation en Europe de l'Ouest de la marque Dacia s'est révélée un véritable succès. En France, Dacia est devenue en 2007, la quatorzième marque du marché avec 32 637 immatriculations V.P. et V.U.L.

Le doublement des volumes Dacia prévu en Europe occidentale, entre 2007 et 2009, et la commercialisation de deux nouveaux modèles, parallèlement à l'accélération du développement de la gamme Renault, nécessitent la mise en place de surfaces d'exposition V.N. supplémentaires. Dans une démarche purement pragmatique, il s'agit de créer progressivement, en fonction du potentiel des marchés locaux, des *showrooms* séparés Dacia.

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

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

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations de recettes et de dépenses, tout en le sécurisant et en le fiabilisant ;
- 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 l'ensemble des financements nécessaires (émission de titres, emprunts bancaires, accords de crédit...).

Dans ce cadre, la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe en France et en Europe – dispose de deux entités spécialisées :

- Société financière et foncière pour centraliser les flux de trésorerie du Groupe ;
- Renault Finance pour exécuter après compensation intra-Groupe les opérations de marché : change, taux, placements.

La Direction de la Trésorerie et des Financements a engagé en 2007 une refonte de son dispositif général de centralisation de trésorerie qui se traduira par la suppression de la Société financière et foncière en 2009, et une intervention croissante de Renault Finance dans le dispositif de gestion de trésorerie.

### 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.

Dans le cadre de la réorganisation de la gestion de trésorerie de l'Automobile, Renault Finance assurera les paiements en devises des filiales françaises et européennes et pourra dans ce contexte participer au cash management de certaines filiales.

À fin décembre 2007, son résultat net social s'élève à 40,3 millions d'euros (41,8 millions d'euros à fin décembre 2006) et son total de bilan (social) à 4 218 millions d'euros (5 287 millions d'euros à fin décembre 2006).

### Société financière et foncière

La Société financière et foncière (SFF) est une banque de plein exercice au sein du groupe Renault.

Elle traite la quasi-totalité des flux de trésorerie de Renault, des filiales et des sous-filiales françaises et européennes de l'Automobile. Elle assure également le traitement des flux commerciaux de Nissan France et des flux d'équilibrage de Nissan en Europe.

Le dispositif actuel de centralisation des flux de trésorerie de Renault et de ses filiales sur la SFF sera progressivement remplacé par une plate-forme de trésorerie intégrant près de 200 entités du Groupe et gérée par Renault SA.

La dé-domiciliation des flux traités par la SFF, y compris les flux commerciaux de Nissan France, a débuté en 2007 et doit s'achever fin 2008.

En 2007, la SFF a dégagé un résultat net social de 6,15 millions d'euros (4,33 millions d'euros en 2006). Son total de bilan (social), au 31 décembre 2007, s'élève à 340 millions d'euros (314 millions d'euros au 31 décembre 2006).

### 1.1.3.2 LE FINANCEMENT DES VENTES ✦

Cette activité est assurée par RCI Banque <sup>(2)</sup> et ses filiales. Le groupe RCI Banque est l'outil de financement des ventes et de services des marques du groupe Renault (Renault, Dacia, Samsung) dans le monde et de la marque Nissan, principalement en Europe.

Le groupe RCI Banque a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services à ses trois clientèles de référence :

- le Grand Public et les Entreprises auxquels RCI Banque propose des crédits pour l'acquisition 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 : contrat d'entretien et d'extension de garantie ; contrat d'assurance, d'assistance et de gestion de flottes ;

(2) Pour plus de renseignements sur RCI Banque et son activité, consulter le site Internet [www.rcibanque.com](http://www.rcibanque.com).

- les Réseaux des marques Renault, Nissan et Dacia pour lesquels RCI Banque finance les stocks de véhicules neufs et d'occasion et les pièces de rechange, ainsi que leurs besoins de trésorerie à court terme.

Dans ce cadre, RCI Banque est un partenaire majeur dans la réalisation du plan Renault Contrat 2009.

Au 31 décembre 2007, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 25,7 milliards d'euros et emploie 3 116 personnes, dont 44,1 % en France.

Le groupe RCI Banque intervient :

- en France ;
- en Europe, dans 19 pays : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique/Luxembourg, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la Grande-Bretagne, la Hongrie, l'Italie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Slovaquie, la Suisse, la Suède ;
- dans la Région Euromed : en Roumanie, au Maroc, en Algérie, en Russie et en Ukraine ;
- dans la Région Amériques : en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Mexique ;
- dans la Région Afrique-Asie : en Corée du Sud.

En 2007, dans les pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 33 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

En s'implantant dans de nouveaux pays, le groupe RCI Banque accompagne le développement des ventes des deux constructeurs. L'année 2007 a vu les activités de financement clientèle débiter dans les pays scandinaves à partir d'une succursale située en Suède et, par le biais d'accords commerciaux avec des partenaires locaux, en Ukraine.

### L'ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

L'activité Grand Public représente 54 % de l'encours productif moyen de RCI Banque, soit 12,3 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de trois ordres :

- proposer et développer des financements destinés à faciliter et à accélérer l'acquisition de véhicules des marques du groupe Renault et de Nissan ;
- intégrer les financements et les services pour faciliter l'usage automobile et accroître la fidélisation aux marques du Groupe ;
- être un levier marketing des constructeurs pour la mise en place d'opérations promotionnelles.

### L'ACTIVITÉ ENTREPRISES

L'activité Entreprises représente 22 % de l'encours productif moyen du Groupe à fin 2007, soit 5,1 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de cinq ordres :

- définir et déployer dans les filiales la stratégie du groupe RCI Banque en matière de financements et de services aux professionnels ;
- concevoir la stratégie marketing et la politique de marque sur le marché des entreprises ;

- mettre en œuvre dans l'ensemble des pays où RCI Banque est présent les meilleurs « process » sur les produits et services destinés aux entreprises ;
- accompagner Renault et Nissan dans la mise en place de protocoles internationaux ;
- suivre et piloter la performance économique de l'activité en assurant une rentabilité conforme aux objectifs du Groupe.

### L'ACTIVITÉ RÉSEAUX

À fin 2007, l'activité de financement aux Réseaux représente 24 % de l'encours productif moyen, soit 5,5 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur les Réseaux sont les suivantes :

- 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 LES ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS

### LA PARTICIPATION DE RENAULT DANS LE CAPITAL D'AB VOLVO

Avec une participation de 21,8 % dans le capital de Volvo (et 21,3 % des droits de vote sur les titres en circulation), Renault est l'actionnaire principal du premier constructeur de poids lourds de gros tonnage en Europe et du deuxième constructeur mondial, qui a fêté ses 84 ans en avril 2007.

Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration de Renault et par Philippe Klein, Senior Vice President, CEO/COO Office and Corporate Administration, Nissan.

L'acquisition stratégique du constructeur japonais Nissan Diesel en 2007 a ajouté une marque aux trois déjà présentes dans le Groupe (Volvo, Renault Trucks et Mack). La gamme offerte s'étend des petits véhicules légers aux gros tonnages au sein d'un vaste réseau, sur plus de 130 pays, dans toute l'Europe, en Russie, en Amérique du Nord et du Sud, et en Asie où le Groupe renforce sa présence.

Les livraisons mondiales 2007 se sont élevées à plus de 236 000 véhicules (219 931 en 2006), Nissan Diesel étant pris en compte à partir d'avril 2007. La demande a été très forte sur les principaux marchés mondiaux (en particulier en Europe où les livraisons ont augmenté de 12 %, en Amérique du Sud + 31 %, en Asie + 211 %), à l'exception de l'Amérique du Nord (- 53 %) et du Japon.

Le développement à l'international se poursuit : en avril 2007, Volvo a décidé d'investir dans une nouvelle unité d'assemblage de camions en Russie pour satisfaire la demande du marché russe et des PECO, en pleine croissance. En juillet, la filiale Renault Trucks a signé un accord de coopération avec le constructeur turc Karsan pour la production de camions à destination du marché

local et des pays limitrophes. Une importante offensive produit est prévue avec le démarrage de la production des Volvo FH12 et FH16 à l'automne 2008, un important renouvellement de gamme chez Mack et une nouvelle génération de Renault Magnum.

En avril 2007, en plus d'un dividende ordinaire de 25 SEK par action détenue, un super dividende a été versé : le nominal de l'action Volvo a été divisé par six, avec remboursement automatique d'une action au prix de 25 SEK. Renault a ainsi reçu 477 millions d'euros de dividendes au cours de l'exercice 2007.

Un dividende de 5,5 SEK par action au titre de l'exercice 2007 sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

En 2007, la contribution de Volvo aux résultats de Renault s'est élevée à 352 millions d'euros, contre 384 millions d'euros en 2006 (cf. chapitre 7, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

(en millions)	2007			2006	
	SEK	EUR *	ÉVOLUTION	SEK	EUR *
Chiffre d'affaires net	285 405	30 848	10 %	258 835 <sup>(1)</sup>	26 832
Résultat d'exploitation	22 231	2 403	9 %	20 399	2 205
Résultat net	15 029	1 624	- 8 %	16 318	1 765
Dividende par action en SEK	25			16,75	au titre de l'ex. 2005
Dividende extraordinaire en SEK	25	au titre de l'ex. 2006	198,50 %		
Clôture au 31/12 en SEK					
action Volvo A	108		15,50 %	93,52	
action Volvo B	108,5		19,70 %	90,67	

\* 1 EUR = 9,25 SEK.  
(1) Retraité.

Au 31 décembre 2007, sur la base du cours de Bourse de 108 SEK par action A et 108,5 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 5 067 millions d'euros (4 650 millions d'euros au 31 décembre 2006). La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 24 452 millions d'euros.

## NISSAN

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.3.4 sur l'Alliance.

La capitalisation boursière au 31 décembre 2007 s'élève à 34,2 milliards d'euros, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 230 yens.

Renault détient 44,3 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2007, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 14,9 milliards d'euros.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 7, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

## LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

Pour être toujours plus compétitif dans l'exercice de son activité automobile, Renault a poursuivi sa politique d'optimisation des achats, et, dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, a intensifié ses efforts en matière de rentabilité et de qualité, en étroite relation avec ses fournisseurs.

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

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

Renault inscrit la relation avec ses fournisseurs sur le long terme, et mène une véritable politique d'accompagnement 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 120 experts qualité, dont la moitié à l'international, auprès des fournisseurs. Pour renforcer la qualité, ils mettent en œuvre des outils et des processus rigoureux en phase amont, en vie série et pour les pièces en après-vente ;
- compétitivité : Renault affecte 40 experts au développement des fournisseurs pour renforcer leur compétitivité et celle de leur propre chaîne d'approvisionnement ;
- logistique : Renault déploie l'outil EVALOG auprès des fournisseurs, outil d'optimisation de la performance logistique ;
- innovation : Renault met en œuvre avec ses fournisseurs les plus innovants des contrats de co-innovation où sont définis clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc.

En contrepartie des moyens mis en œuvre par Renault et d'une perspective de croissance des volumes liée à l'élargissement de la gamme, les fournisseurs s'engagent sur une performance au meilleur niveau et accompagnent le développement de Renault à l'international.

### **En matière de co-conception et de fabrication, les principaux partenariats sont les suivants**

- Renault a conclu depuis 1966 un certain nombre d'accords de coopération avec le groupe PSA Peugeot Citroën dans le domaine des composants mécaniques : moteurs par la filiale commune Française de Mécanique à Douvrin (France) et boîtes de vitesses automatiques par la Société de transmissions automatiques à Ruitz (France) ;
- Renault est également signataire d'accords commerciaux concernant des ventes d'organes, avec notamment la fourniture de boîtes de vitesses et de moteurs pour Volvo et MMC, et depuis janvier 2004 la fourniture d'un moteur diesel pour Suzuki Jimny ;
- dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe (GM), qui avaient déjà signé en 1996 un accord cadre, confirmé par un engagement de coopération en 1999, ont reconduit en 2006 leur coopération de co-développement et de production, qui permet aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen. En phase 2 des fourgons compacts, les Renault Trafic et Opel/Vauxhall (GM) Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002, réunissant désormais les trois constructeurs. En phase 3 des gros fourgons, les Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France), depuis l'an 2000. Ces deux phases ont été commercialisées à partir de septembre 2006.

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

Renault reprend la maîtrise de son réseau :

- en Irlande, Renault a fait l'acquisition fin octobre 2007 de Glencullen Distributors Ltd, son importateur de véhicules et pièces de rechange depuis 21 ans et a créé le 1<sup>er</sup> novembre 2007 sa filiale Renault Ireland. Ces opérations ont pour ambition de déployer le plan Renault Contrat 2009 sur ce marché prometteur qui a atteint 230 000 unités en 2007, avec pour cible une augmentation significative de la part de marché V.P. + V.U. qui s'est située à 3,7 % en 2007. Renault est présent en Irlande depuis 1956, lorsque la première 4 CV a été importée. La gamme complète de V.P. et V.U. Renault, direction à droite, est actuellement vendue dans ce pays ;
- dans les pays nordiques (Suède, Norvège, Finlande et Danemark), Renault investit et prépare une offensive commerciale sans précédent, tant sur le plan des produits que de la qualité du service aux clients. L'objectif de Renault est de commercialiser 45 000 véhicules (V.P. + V.U.) en 2009 (contre environ 35 000 en 2006). À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008, Renault assure lui-même la distribution de ses véhicules au travers de sa filiale Renault Nordic dans laquelle 24 millions d'euros seront investis. Depuis 1982, Volvo Car était en charge de la commercialisation des véhicules Renault sur ces marchés ; l'accord arrivé à son terme le 31 décembre 2007 n'a pas été renouvelé ;
- en Grèce, Renault a signé un accord avec le groupe PGA Motors pour la reprise, à partir de février 2008, de sa distribution dans le pays des nouveaux modèles (Nouvelle Twingo, Nouvelle Laguna, Nouveau Kangoo, Nouvelle Clio Grand Tour et Koleos).

Renault a conclu en 2007 plusieurs accords avec des partenaires locaux (industriels, investisseurs privés, autorités locales...):

- en Inde :
  - Renault a concrétisé son entrée sur le marché indien avec le lancement commercial de Logan, en partenariat avec Mahindra & Mahindra. Après six mois de commercialisation, elle a déjà atteint le Top 3 de son segment avec 15 % de pénétration et se situe en tête en matière de qualité initiale (JD Power),
  - pour prolonger son développement sur ce marché stratégique, Renault approfondit son projet de création d'une deuxième implantation industrielle en Inde, auquel s'est désormais joint son partenaire Nissan. Un MOU a été conclu en février 2007 avec le Gouvernement du Tamil Nadu pour la construction dans la région de Chennai du plus grand site industriel automobile d'Inde qui constituera aussi la première usine conçue en commun au sein de l'Alliance,
  - des discussions pour un nouveau projet ont également été lancées entre Renault, Nissan et un nouveau partenaire, Bajaj, deuxième producteur indien de motocyclettes et *leader* du trois-roues, pour le lancement d'un véhicule *ultra-low cost*,
  - au-delà de ces activités commerciales et industrielles, Renault et Nissan ont créé une JV commune RNTBCL, également basée dans la région de Chennai dans Mahindra World City, qui regroupera dès 2008 des activités d'ingénierie et de systèmes d'information ;
- 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) prévoit 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 seront de 300 000 véhicules par an également réparties chez les deux constructeurs. La *joint-venture*, Renault Pars, créée en mai 2004, détenue à 51 % par Renault et 49 % par AIDCo (Iran Khodro 26 %, SAIPA 26 %, IDRO 48 %) pilote l'ensemble du projet industriel. Les rôles spécifiques assignés à Renault Pars portent essentiellement sur les achats, l'ingénierie, les méthodes, les procédures qualité et enfin la coordination commerciale. Les partenaires se sont engagés à couvrir les investissements et les charges supportées avant le lancement du premier véhicule par augmentation de capital. L'année 2007 s'est caractérisée par le démarrage des opérations en mars chez Pars Khodro, puis en mai chez Iran Khodro : plus de 15 000 Tondar (nom iranien de la L90) ont été fabriquées. Par ailleurs, Renault a un projet de montage de Mégane en partenariat avec Pars Khodro ;
- en Russie, deux projets majeurs ont été engagés en 2007 afin de bénéficier d'un marché automobile russe en forte croissance :
  - Renault a renforcé son partenariat avec la Mairie de Moscou en signant en mai un accord portant sur une augmentation de la capacité de production de l'usine de Moscou à plus de 160 000 véhicules par an à partir de mi-2009. Renault investira 150 millions de US dollars pour de nouvelles installations et la Mairie de Moscou apportera les terrains et bâtiments. Cette extension de capacité permettra d'accompagner le succès de Logan sur le marché russe et d'introduire de nouveaux modèles économiques dérivés de la plate-forme Logan,
  - Renault a signé en décembre un Protocole d'Intention aux termes duquel Russian Technologies et Renault deviendraient actionnaires d'AvtoVAZ à parts égales 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,

- le 29 février 2008, plusieurs accords de partenariat ont été signés. Renault a investi un milliard de US \$ (659,38 millions d'euros) pour l'acquisition de 25 % du capital plus une action d'AvtoVAZ. Le partenariat prévoit, notamment, d'accélérer la croissance d'AvtoVAZ, de renouveler et d'élargir sa gamme de véhicules, de développer la marque Lada dans le respect de son identité afin de lui permettre de maintenir sa position de leader sur le marché russe, d'échanger les expertises technologiques et de partager les savoir-faire ;
- au Maroc, Renault a signé en septembre avec le Royaume du Maroc un protocole portant sur la création d'un complexe industriel dans la région de Tanger et utilisant la plate-forme portuaire du Port de TangerMed. Ce complexe industriel bénéficiera des infrastructures logistiques de pointe développées par le Royaume du Maroc dans le nord du pays. La capacité industrielle du site sera de 400 000 véhicules par an, ce qui en fera l'un des centres de production automobile les plus importants du bassin méditerranéen. Il disposera dans une première étape, d'une capacité opérationnelle de 200 000 véhicules, à partir de 2010. Le montant des investissements capacitaires prévus pour ce projet est estimé à 600 millions d'euros, avec une première phase à 350 millions d'euros. À ce montant s'ajouterait un investissement spécifique compris entre 200 et 400 millions d'euros, en fonction de la variété des véhicules produits ;

- en Afrique du Sud, un accord de coopération a été conclu avec Nissan en mai pour assembler localement des véhicules de la gamme Logan (Pick-up et Sandero) dès fin 2008. Le pick-up sera monté par Nissan qui commercialisera ce véhicule sous sa propre marque. Sandero, également monté par Nissan, sera commercialisé par la filiale Renault South Africa. Nissan achètera les pièces CKD à Renault et supportera l'intégralité des investissements spécifiques ;
- en Malaisie, la société TC Euro Cars Sdn.Bhd (TCEC), partenaire de Renault depuis juin 2003 et située à Kuala Lumpur, assure la distribution commerciale des véhicules Renault et les activités après-vente de la marque dans ce pays. Fin 2004, Renault a lancé dans l'usine de TCEC la production de Kangoo avec un objectif de 4 000 unités par an à l'horizon 2008 ;
- à Singapour, une filiale commerciale a été créée en juin. Elle a pour objet d'importer des véhicules/pièces de rechange Renault pour les vendre au distributeur local Wearnes.

#### En matière de distribution,

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

## 1.1.4 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE ♦

### 1.1.4.1 LES PRINCIPALES FILIALES

Sauf mention particulière, les chiffres d'affaires sont indiqués en données locales norme Groupe.

#### RENAULT S.A.S.

13-15, quai Le Gallo

92512 Boulogne Billancourt Cedex (France)

Filiale à 100 % de Renault SA

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 2007 : 31 734 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 44 793 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185

47 001 Valladolid (Espagne)

Participation à 99,73 % 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 2007 : 4 611 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 9 385 personnes.

#### RENAULT DEUTSCHLAND A.G.

Renault-Nissan strasse 6-10

50321 Bruhl (Allemagne)

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

Activité : organisation commerciale en Allemagne commune à Renault et Nissan.

Chiffre d'affaires 2007 : 2 401 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 556 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 2007 : 4 324 millions de nouvelles livres turques.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 6 209 personnes.

**DACIA**

Calea Floreasca  
 Nr. 133-137 – Sector 1  
 Bucaresti (Roumanie)  
 Participation à 99,43 % de Renault SA  
 Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.  
 Usine : Pitesti.  
 Chiffre d'affaires 2007 : 6 682 millions de nouveaux lei roumains.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 12 909 personnes.

**RENAULT ITALIA**

Via Tiburtina 1159  
 Rome (Italie)  
 Participation à 100 % de Renault s.a.s.  
 Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.  
 Chiffre d'affaires 2007 : 1 882 millions d'euros.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 375 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 2007 : 1 248 millions d'euros.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 2 771 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 au 31/12/2007 : 3 858 millions d'euros.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 31 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 2007 : 9,6 milliards d'euros.  
 Total du bilan (groupe RCI) au 31/12/2007 : 25 738 millions d'euros.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 3 116 personnes.

**RENAULT SAMSUNG MOTORS**

17th FL, HSBC Building  
 25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu  
 Seoul, 100-161 (Corée)  
 Participation à 80,1 % du groupe Renault.  
 Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.  
 Usine : Busan.  
 Chiffre d'affaires 2007 : 2 763 milliards de wons.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 5 226 personnes.

**RENAULT UK LTD.**

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 2007 : 1 574 millions de livres sterling.  
 Effectifs au 31 décembre 2007 : 359 personnes.

### **RENAULT RETAIL GROUP SA**

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 2007 : 3 911 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 9 034 personnes.

### **AVTOFRAMOS**

35, Vorontsovskaja

109 147 Moscou (Russie)

Participation à 94,1 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2007 : 31 278 millions de roubles.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 2 383 personnes.

### **RENAULT DO BRASIL**

1300 avenida Renault, Borda do Campo

Sao Jose dos pinhais, État du Parana (Brésil)

Participation à 99,81 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2007 : 3 674 millions de reals brésiliens.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 4 454 personnes.

### **RENAULT ARGENTINA**

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744

1414 Buenos Aires (Argentine)

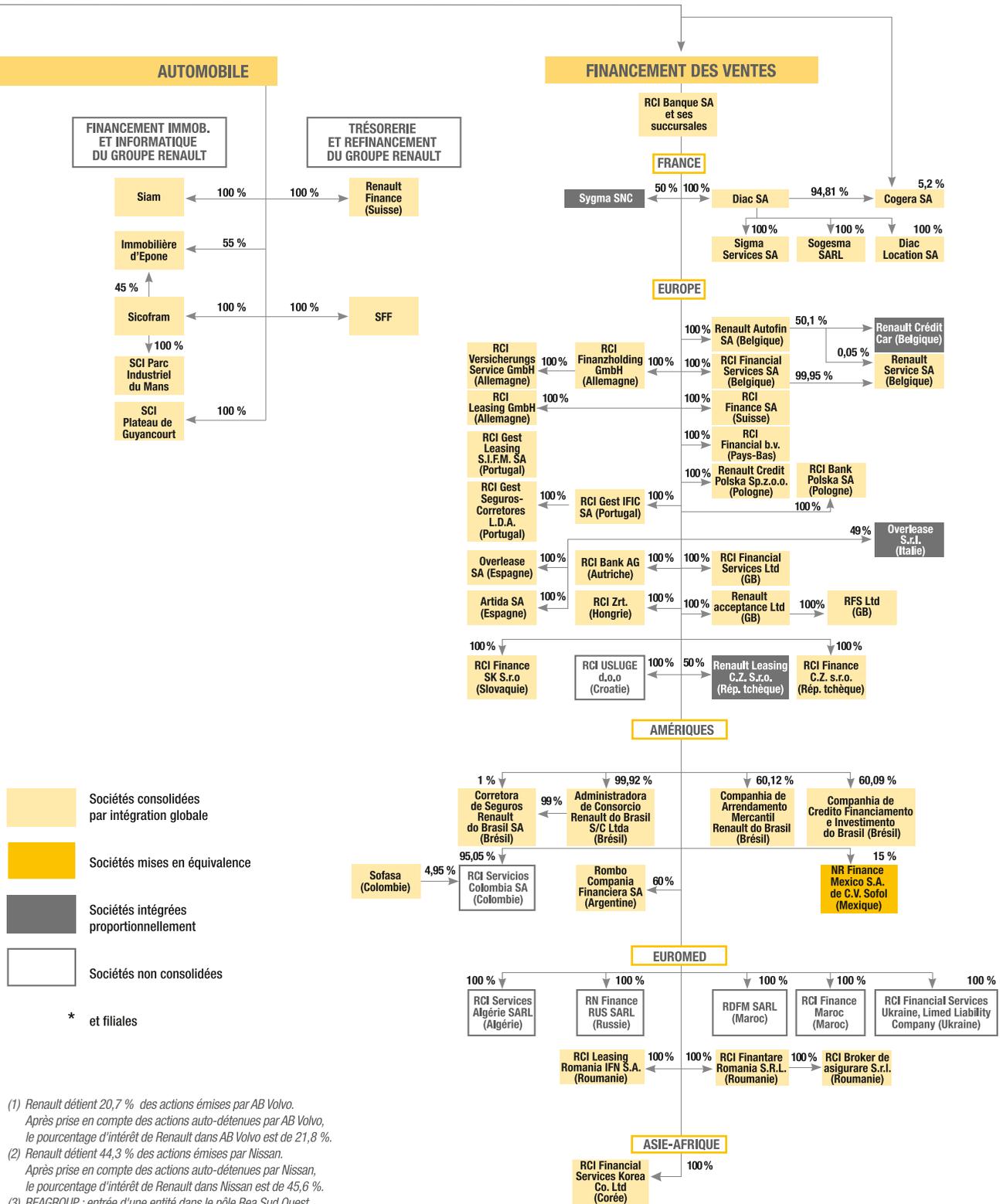
Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : la fabrication et distribution de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires 2007 : 3 959 millions de pesos argentins.

Effectifs au 31 décembre 2007 : 2 835 personnes.





(1) Renault détient 20,7 % des actions émises par AB Volvo. Après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo est de 21,8 %.

(2) Renault détient 44,3 % des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions auto-détenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 45,6 %.

(3) REAGROUP : entrée d'une entité dans le pôle Rea Sud Ouest. REAGROUP est renommé Renault Retail Group à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008.

## 1.2 LES FACTEURS DE RISQUES ✦

Dans le cadre de ses activités, le groupe Renault est exposé à des risques susceptibles d'affecter sa situation patrimoniale et sa performance financière dont les principaux sont décrits ci-après. La gestion des risques est décrite dans le chapitre 2.3 du Document de référence.

**1.** Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors Europe, notamment en Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc, Iran et Inde, qui comptent pour 25 % du chiffre d'affaires de Renault. Les risques sont notamment : une volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, des changements réglementaires, des difficultés de recouvrement, des troubles sociaux, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change et des mesures de contrôle des changes.

**2.** Les risques liés à la qualité des produits, issus de technologies diverses et complexes, nécessitent d'accorder la priorité à la qualité avec une vigilance accrue sur la fiabilité des organes de sécurité (active et passive).

**3.** Les achats représentant une part importante des coûts de production des véhicules, il est essentiel que Renault choisisse des fournisseurs de premier plan (bonne santé financière du fournisseur, respect des réglementations et des dispositions sur le développement durable, qualité de la livraison, etc.). ✦

**4.** Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications industrielles et de l'interdépendance des usines entre elles, ainsi que de la dépendance par rapport aux principaux fournisseurs.

**5.** Le risque environnemental se présente pour Renault sous trois aspects :

- les impacts vis-à-vis de l'environnement extérieur, du fait d'un dysfonctionnement des installations,
- les atteintes aux hommes (personnels ou riverains),
- l'existence de pollutions passées dans le sous-sol ou les nappes souterraines.

**6.** Renault est très dépendant du bon fonctionnement de son système informatique : la plupart de ses fonctions et processus s'appuient sur les outils logiciels et les infrastructures techniques interconnectées entre ses différents sites. Les principaux risques sont l'interruption des services informatiques, la confidentialité et l'intégrité des données.

**7.** En matière de distribution de ses produits, Renault est confronté à des risques dont la nature dépend du type de canal de distribution :

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux,

- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité Renault Retail Group, les risques de Renault sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités,
- dans les réseaux de concessionnaires, les risques sont liés à leur santé financière.

Par ailleurs, le Groupe dans le cadre de ses activités commerciales peut être confronté aux défauts de paiement de ses clients.

**8.** L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les fluctuations des parités sont susceptibles d'avoir un impact à cinq niveaux : la marge opérationnelle, le résultat financier, le résultat des entreprises associées, les capitaux propres et l'endettement financier net.

**9.** Le Groupe est exposé au risque 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.

**10.** Le Groupe est exposé au risque de variations du prix des matières premières qui représentent une part significative des prix de revient des véhicules.

**11.** Le Groupe dans le cadre de l'activité de financement des ventes de sa filiale RCI Banque est exposé aux risques liés à la qualité de crédit de ses clients (particuliers, entreprises, réseaux de concessionnaires).

**12.** La participation de 44,3 % détenue par le Groupe dans le capital social de Nissan Motor Co., Ltd. (« Nissan Motor »), comptabilisée par mise en équivalence dans les états financiers consolidés du groupe Renault, a un impact significatif sur les résultats financiers.

**13.** 51,9 % des ventes sont réalisées sur les segments des véhicules compacts et moyens. Les résultats financiers du Groupe sont dépendants du succès notamment des familles de modèles concernées.

**14.** La Commission européenne a publié une proposition de modification de la directive européenne 98/71 relative à la protection par le droit des dessins et modèles. Cette proposition dispose que les pièces de rechange ne pourront pas ou plus bénéficier de la protection par les dessins et modèles. Si cette proposition de modification de directive venait à être adoptée, elle pourrait avoir un impact défavorable sur les bénéfices du Groupe.

**15.** Renault est exposé au risque d'une évolution majeure de la réglementation concernant le produit automobile.

## 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 des filiales financières de Nissan en Europe. Le montant total de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).

Aujourd'hui, Renault détient 44,3 % du capital de Nissan, et Nissan détient 15 % du capital de Renault. Chacune des deux sociétés est directement intéressée au résultat de son partenaire.

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

Renault et Nissan ont vendu 6 160 046 véhicules en 2007, nouvelle année de ventes record, en hausse de 4,2 % par rapport à 2006, atteignant une part de marché mondiale de 9,1 %.

### 1.3.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE

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

À l'occasion du cinquième anniversaire de l'Alliance le 27 mars 2004, Renault et Nissan ont confirmé les valeurs et principes fondamentaux qui gouvernent l'Alliance, et se sont fixé des ambitions pour l'avenir à travers une « Vision Stratégique » commune.

Adoptée par le Directoire de l'Alliance, la « Vision Stratégique de l'Alliance » a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs dans les deux groupes.

En septembre 2006, s'est tenue à Paris la quatrième Convention de l'Alliance. Elle a réuni le top-management et les acteurs clés de l'Alliance représentant l'ensemble des secteurs des deux entreprises.

Les principes fondateurs et les trois objectifs ont été confirmés.

##### Vision stratégique de l'Alliance

L'alliance Renault-Nissan est un groupe sans équivalent, composé de deux entreprises mondiales liées par des participations croisées :

- elles sont unies pour la performance à travers une stratégie cohérente, des objectifs et des principes communs, des synergies orientées vers le résultat et un partage des meilleures pratiques ;
- elles respectent et renforcent leurs identités propres et marques respectives.

##### Les 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 assurant la réactivité, la responsabilité et une performance de haut niveau ;
- la meilleure efficacité possible grâce à la combinaison des atouts des deux entreprises et le développement de synergies générées par les organisations communes, les équipes transverses, le partage de plate-formes et de composants.

L'Alliance attire et retient les meilleurs talents, propose des conditions de travail attractives et des défis stimulants. Elle développe chez ses collaborateurs un esprit d'entreprise et d'ouverture au monde.

L'Alliance génère pour les actionnaires des deux entreprises une rémunération attractive et met en œuvre les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise.

L'Alliance contribue au développement durable.

##### Trois objectifs pour l'avenir

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

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

Les objectifs de la « Vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan » ont été réaffirmés lors de la Troisième Convention de l'Alliance qui s'est tenue à Tokyo le 18 octobre 2005, à laquelle ont assisté quelque 300 Directeurs de Renault et de Nissan, ainsi que d'autres acteurs clés de l'Alliance. Dans son discours d'introduction, Carlos Ghosn, Président-Directeur Général de Renault et Nissan, a réaffirmé que les groupes étaient unis dans leur recherche de performance, tout en conservant leur identité propre. Carlos Ghosn a également dévoilé la nouvelle organisation de l'Alliance (voir le chapitre 1.3.2).

### 1.3.1.2 BILAN DES GRANDS ACQUIS POUR RENAULT

Renault a accéléré sa transformation en groupe mondial depuis la signature de l'Alliance avec Nissan. Depuis cette date, Nissan a réalisé un redressement financier remarquable et, dans le même temps, Renault a renforcé les bases de sa performance opérationnelle et de son développement géographique.

En 2007, différentes mesures sont venues renforcer la coopération dans plusieurs domaines :

#### INGÉNIERIE

- Renault bénéficie de l'expertise reconnue de Nissan dans la conception de 4x4. Nissan participe au développement pour Renault d'un *cross-over*, dessiné et défini par Renault, fabriqué par Renault Samsung Motors en Corée. Il a été présenté en tant que prototype lors du Salon de l'automobile de Paris en septembre 2006. Les ventes de QM5 ont débuté en Corée en décembre 2007, et celles de Koleos démarreront en Europe au deuxième trimestre 2008. Le concept du « co-développement » ou le partage des tâches entre trois acteurs aux cultures aussi différentes que celles de la France, du Japon et de la Corée, constitue un défi très stimulant au sein de l'Alliance et un exemple de gestion multiculturelle qui est l'un des atouts de l'Alliance pour répondre aux enjeux de la globalisation.
- À Chennai, en Inde, l'Alliance a entrepris la création d'un nouveau centre d'activité et de technologie. Le Renault Nissan Technology and Business Center India Private Limited (RNTBCI) sera structuré en *joint-venture* détenue à 50 % par les deux partenaires, et apportera à Renault et à Nissan à l'échelle mondiale un large éventail de services commerciaux et d'ingénierie. Lorsqu'il sera achevé, ce nouveau centre d'activité fournira des services, notamment dans les domaines de l'ingénierie produits et fabrication, des achats, de la conception, de la gestion des coûts et du développement des systèmes d'information. En 2010, RNTBCI devrait employer plus de 1 500 collaborateurs.
- À Pune, en Inde, une délégation de Renault et de Nissan s'est rendue dans l'usine de Bajaj Auto Chakan afin de procéder à un examen plus approfondi du projet de véhicule à très bas coût en collaboration avec Bajaj ; les études se poursuivent.
- En Russie, l'Alliance bénéficiera du partenariat avec AvtoVAZ à de nombreux titres. Il contribuera de façon importante au renforcement de la position concurrentielle de l'alliance Renault-Nissan sur le marché russe, et offrira de nouvelles opportunités de partage des composants ou d'utilisation de leurs capacités de production.

#### ORGANES MÉCANIQUES

- En 2007, sur le stand Renault du Salon automobile de Francfort, un nouveau moteur diesel de l'Alliance a été dévoilé, le « V6 dCi Concept ». Ce nouveau moteur, décliné en différentes puissances, équipera Laguna III et les futurs véhicules haut de gamme de Renault, ainsi que des modèles Nissan. Courant septembre, il a été annoncé qu'il serait utilisé sur Nissan Maxima aux États-Unis en 2010. Ce nouveau moteur de 2 993 cc est dérivé du moteur diesel M1D de l'Alliance, avec lequel il partage 25 % de ses composants. Il a été conçu pour être particulièrement compact, de façon à pouvoir équiper le compartiment moteur de Laguna III tout en satisfaisant aux obligations réglementaires en matière de protection des piétons. Ce nouveau moteur

V6 affiche une puissance de 195 kW (265 hp), une large plage d'utilisation jusqu'à 5 200 tr/min et un couple maximum de 550 Nm dès 1 750 tr/min. Le moteur V6 dCi Concept respecte les normes Euro 6 et US.

- Le premier moteur diesel développé par l'Alliance (M1D), dont Nissan équipe certains de ses modèles en Europe, fera également ses débuts au Japon sur Nissan X-TRAIL à compter de l'automne 2008.

#### FABRICATION

- Les processus d'évaluation de la qualité ont progressé grâce à l'expertise de Nissan et à l'échange des meilleures pratiques qui ont depuis été intégrées au Système de Production Renault (SPR). Nissan a apporté une contribution considérable à la modernisation de l'usine Renault de Novo Mesto, en Slovénie, dans le cadre de la préparation du lancement en 2007 de la nouvelle Twingo.
- La production de Nissan Aprio, une super-mini basée sur Renault Logan, destinée au marché mexicain, a démarré à l'usine de voitures de Curitiba, au Brésil.
- À Johannesburg, en Afrique du Sud, Renault a annoncé que son nouveau modèle bicorps dénommé Sandero sera introduit en 2009. Sandero fera partie du segment AB et permettra à la population sud-africaine de bénéficier d'une berline spacieuse d'une longueur de 4,02 mètres à un prix modique. Ce véhicule sera produit localement par l'usine Nissan de Rosslyn dès le début de 2009.
- À Tanger au Maroc, l'Alliance et le Royaume du Maroc vont construire une des plus importantes usines automobiles de la région méditerranéenne, avec une capacité de production annuelle initiale de 200 000 véhicules à compter de 2010, pouvant être portée par la suite à 400 000 véhicules par an. Les investissements planifiés sont estimés à 600 millions d'euros, avec une première phase de 350 millions d'euros.

Un centre stratégique mondial sera ainsi créé au sein du système de fabrication de l'alliance. Il sera géré par Renault et produira des véhicules issus de la plate-forme Logan et du système de production Nissan de véhicules utilitaires de nouvelle génération. 90 % de ces véhicules devraient être exportés.

Près de 6 000 emplois directs et 30 000 emplois indirects seront créés, et feront de l'Alliance Renault-Nissan l'un des principaux employeurs dans la région de Tanger. L'Alliance a engagé d'autres investissements destinés à la formation et au développement de ses collaborateurs locaux.

#### POUR LES ACTIONNAIRES

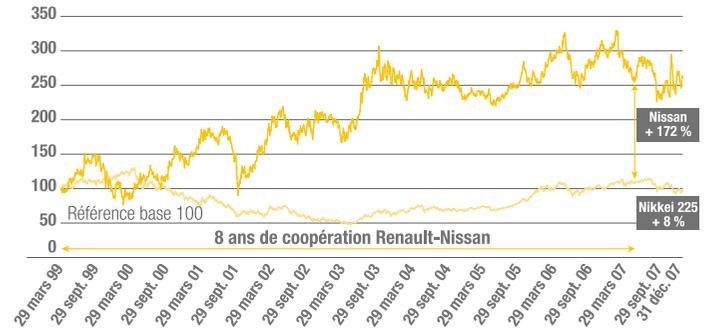
Renault crée de la valeur pour ses actionnaires : Renault mais aussi Nissan ont élargi leurs bases mondiales d'investisseurs attirés par les succès de l'Alliance et par ses perspectives. Les cours de leurs actions ont augmenté significativement tout au long de ces huit années de coopération (+ 150 % pour Renault et + 172 % pour Nissan) alors que parallèlement, les indices CAC 40 et NIKKEI 225 n'ont augmenté respectivement que de 36 % et 8 % depuis le 29 mars 1999, date de référence. La capitalisation boursière de Renault a plus que triplé sur la période. D'une valeur de 8,4 milliards d'euros au lendemain de la signature de l'Alliance, elle représentait au 31 décembre 2007 27,6 milliards d'euros. Renault se classe sur ce critère au sixième rang des constructeurs alors qu'il n'était que onzième au début de 1999.

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE RENAULT DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2007



Source : Reuters

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE NISSAN DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2007



Source : Reuters

### Classement des capitalisations boursières des constructeurs automobiles - mars 1999 vs décembre 2007

(en millions d'euros)	29 MARS 99	RANG	(en millions d'euros)	31 DÉC. 07	RANG
Toyota	96 736	1	Toyota	134 156	1
Daimler	81 541	2	Daimler	68 373	2
Ford	59 848	3	Volkswagen	55 321	3
GM	52 518	4	Honda	42 334	4
Honda	39 961	5	<b>NISSAN</b>	<b>34 212</b>	<b>5</b>
VW	22 159	6	<b>RENAULT</b>	<b>27 642</b>	<b>6</b>
BMW	16 277	7	BMW	27 430	7
Fiat	13 522	8	Volvo AB	24 452	8
Volvo (A + B)	10 439	9	Porsche	24 253	9
<b>NISSAN</b>	<b>9 049</b>	<b>10</b>	Fiat	22 011	10
<b>RENAULT</b>	<b>8 393</b>	<b>11</b>	Hyundai Motor	13 189	11
Peugeot	6 615	12	Peugeot	12 147	12
Suzuki	6 065	13	Suzuki	11 252	13
Mazda	4 459	14	Ford	9 735	14
Porsche	3 990	15	GM	9 656	15
Fuji Heavy	3 521	16	Mitsubishi Mot.	6 440	16
Mitsubishi	3 043	17	Mazda	4 870	17
Hyundai Mot.	678	18	Fuji Heavy	2 514	18

Source : Reuters.

Nissan a aussi connu un parcours boursier remarquable sur ces huit ans. La capitalisation boursière du Groupe est passée de 9 milliards d'euros à plus de 34,2 milliards d'euros. Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables au monde, avec une marge opérationnelle parmi les plus élevées.

Le versement de dividendes a pu reprendre depuis l'an 2000 grâce au rétablissement financier de Nissan. Au cours des dernières années, le dividende est passé de 7 yens en 2000 à 34 yens sur l'exercice 2006, qui s'est terminé en mars 2007.

## 1.3.2 MODE DE FONCTIONNEMENT 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 renforcé la communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et la mise en place d'un Directoire de l'Alliance dont la mission est de donner une impulsion stratégique et de développer une vision commune à long terme.

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

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

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

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

### 1.3.2.2 MODE DE GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE

#### LA CRÉATION DE RENAULT-NISSAN B.V.

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

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

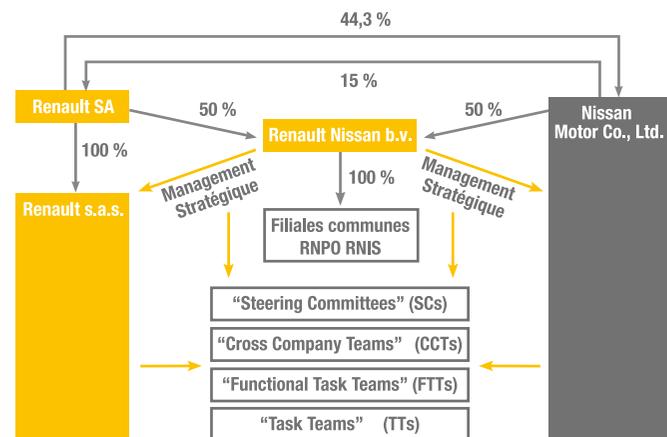
Renault-Nissan b.v. est dotée d'actifs et d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault et de Nissan Motor Co., Ltd.

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

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

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

#### LA STRUCTURE DE L'ALLIANCE



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

Renault-Nissan b.v. a un pouvoir de décision circonscrit à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. portant sur :

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

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

Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Ce pouvoir d'initiative de Renault-Nissan b.v. assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault s.a.s. 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. Elles sont responsables de leurs propres résultats.

## LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

### Rôle du Directoire de l'Alliance

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

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

### Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis le 29 avril 2005, la composition du Directoire de l'Alliance est la suivante : le Président du Directoire de l'Alliance est le Président de Renault et le P.-D.G. de Nissan, M. Carlos Ghosn. Le Directoire comprend aussi trois autres membres issus de Renault (MM. Patrick Pélata, Patrick Blain et Jean-Louis Ricaud) et trois issus de Nissan (MM. Toshiyuki Shiga, Mitsuhiro Yamashita et Hidetoshi Imazu).

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

Pour favoriser l'intéressement réciproque à la performance de l'Alliance, l'accord Renault-Nissan prévoit de procéder à des attributions croisées de *stock-options*, de *warrants*, puis de droits sur l'appréciation de l'action (*Share Appreciation Rights*, SAR, dans le cas de Nissan) aux membres du Directoire.

## LE BUREAU DE COORDINATION DE L'ALLIANCE

Les deux sites du Bureau de Coordination de l'Alliance, le Bureau de Coordination de Paris (CBPO) et le Bureau de Coordination de Tokyo (CBTO), sont sous la responsabilité d'un seul et même représentant de Renault et Nissan, et regroupent la fonction de support de l'*Alliance Board Meeting* (ABM), les Ressources Humaines et la Communication.

Les principales responsabilités du Bureau de Coordination sont les suivantes :

- planifier les ordres du jour et préparer les ABM ;
- fournir une assistance fonctionnelle aux SC (*Steering Committee* – comités de pilotage), aux CCT (*Cross-Company Teams*), aux FTT (*Functional Task Teams*) et aux TT (*Task Teams*) ;
- centraliser les informations pertinentes et récentes sur l'Alliance et les rendre accessibles ;
- évaluer le fonctionnement de l'Alliance en menant des enquêtes ponctuelles et rendre compte des évolutions ;
- gérer les comités de pilotage de l'Alliance (*Renault Alliance Steering Committee* et *Nissan Alliance Steering Committee*), partager les informations entre les représentants des comités de pilotage, des CCT, des FTT et des TT et convenir de plans d'action clairement définis permettant de mettre en œuvre les décisions de l'ABM ;
- promouvoir, en collaboration avec les départements Communication de Renault et Nissan, la visibilité transversale de l'Alliance et des activités communes.

Le Bureau de Coordination de l'Alliance rend compte de ses activités au Directoire de l'Alliance.

## LES COMITÉS DE PILOTAGE OU STEERING COMMITTEES

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. Fonctions Support             |
| 2. Développement Produit et Fabrication | 7. Asie, Afrique et Moyen-Orient |
| 3. Contrôle de Gestion et Finance       | 8. Amérique                      |
| 4. Marketing et Ventes                  | 9. Europe                        |
| 5. Systèmes d'Information               |                                  |

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

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

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Plan Produit                 | 6. Ingénierie Process    |
| 2. Petits véhicules utilitaires | 7. Fabrication           |
| 3. Recherche et avant-projet    | 8. Logistique            |
| 4. Ingénierie véhicule          | 9. Pièces et Accessoires |
| 5. Organes mécaniques           | 10. Achats               |

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

Les 10 CCT rapportent au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats *via* les comités de pilotage.

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

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

Les FTT sont au nombre de 11 pour continuer à couvrir les domaines :

- |   |  |
|---|--|
| 1. Plan <i>corporate</i>                                  | 7. Marketing                             |
| 2. Performance Ingénierie produit                         | 8. Ventes et services                    |
| 3. Qualité  | 9. Juridique et propriété intellectuelle |
| 4. Stratégie industrielle                                 | 10. Communication                        |
| 5. Contrôle et gestion des coûts                          | 11. Ressources Humaines                  |
| 6. Accords douaniers, Échanges & Fiscalité internationale |  |

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

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

Les TT sont au nombre de 12 et travaillent sur les thèmes suivants :

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| 1. Europe          | 7. Corée                       |
| 2. Europe de l'Est | 8. Afrique et Moyen-Orient     |
| 3. Maghreb         | 9. Mexique                     |
| 4. Chine           | 10. Mercosur                   |
| 5. ASEAN           | 11. Business to Employee       |
| 6. Asie/Océanie    | 12. Nouvelles normes de marché |

## 1.3.3 ÉVOLUTION DES PROJETS DE L'ALLIANCE

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

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

### 1.3.3.1 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 en même temps qu'ils renouvellent leurs gammes.

#### Plates-formes B et C

Une première plate-forme commune (*leadership* Nissan), la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, avec la nouvelle March (Micra en Europe) et Cube. Sur le marché domestique japonais, Nissan Tiida et Tiida Latio ont été

lancées en 2004, et Nissan Note a été lancée en janvier 2005. Tiida a ensuite été commercialisée sur d'autres marchés, notamment les États-Unis, où elle est vendue sous le nom de Versa. Deux autres véhicules, Nissan Wingroad (lancée en novembre 2005) et Nissan Bluebird Sylphy (lancée en décembre 2005), 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.

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 sur certains marchés, ainsi qu'en Inde sous le nom de Renault Mahindra.

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

### Composants interchangeables

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

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

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

### ORGANES MÉCANIQUES (MOTEURS ET BOITES DE VITESSE)

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

### Organes mécaniques développés conjointement par Renault et Nissan

	MOTEUR À ESSENCE S2G 1.5 L – 1.6 L	MOTEUR À ESSENCE M1G 1.8 L – 2.0 L	MOTEUR DIESEL M1D 2.0 L	BOÎTE MANUELLE 6 VITESSES MT1 240 NM
<b>MODÈLES RENAULT</b>				
Clio III		*(M4R)		*
Laguna III		*(M4R)	*(M9R)	*
Mégane II			*(M9R)	*
Espace			*(M9R)	
Vel Satis			*(M9R)	
Trafic			*(M9R)	
Modus				*
<b>MODÈLES NISSAN</b>				
March/Micra	*(HR15DE, HR16DE)			
Cube	*(HR15DE)			
Tiida/Tiida Latio/Versa	*(HR15DE, HR16DE)	*(MR18DE)		*
Note	*(HR15DE, HR16DE)			
Wingroad	*(HR15DE)	*(MR18DE)		
Bluebird Sylphy	*(HR15DE, HR16DE)	*(MR20DE)		
AD-Van	*(HR15DE)			
Lafesta		*(MR20DE)		
Serena		*(MR20DE)		
Sentra		*(MR20DE)		*
Livina Geniss	*(HR15DE)	*(MR18DE)		*
Qashqai/Dualis		*(MR20DE)	*(M9R)	*
X-trail		*(MR20DE)	*(M9R)	*
Primastar			*(M9R)	

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

## RECHERCHE ET AVANT-PROJET

### Optimisation de l'affectation des ressources

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

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

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

### Les défis environnementaux

Dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, la Société a mis en place un plan environnemental visant à réduire les gaz à effet de serre. Ce plan comporte trois engagements : compter parmi les trois premiers constructeurs automobiles mondiaux émettant le plus faible niveau de CO<sub>2</sub>, offrir un éventail de modèles équipés de moteurs fonctionnant aux biocarburants tels que le bioéthanol et le biodiesel, et développer un large éventail de technologies, notamment l'énergie électrique, abordables pour les clients.

En décembre 2006, Nissan a introduit un nouveau plan d'action environnemental à moyen terme, le *Nissan Green Program 2010*. Nissan est centré sur trois domaines clés de l'environnement : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> provenant à la fois des produits et des activités quotidiennes, la réduction des gaz d'échappement, et l'accélération des efforts de recyclage.

Pour concrétiser ces programmes qui, tout en étant différents, sont complémentaires, l'Alliance a la possibilité d'investir dans des technologies diversifiées, notamment les véhicules électriques, les piles à combustibles, les technologies hybrides et l'amélioration des moteurs diesel ou à essence actuels ou des boîtes.

Dans le domaine des véhicules électriques par exemple, Renault est leader dans le développement d'organes mécaniques électriques et Nissan prend la tête du développement de batteries, qui devraient être introduites au cours de la prochaine décennie.

## QUALITÉ

### Charte de Qualité de l'Alliance ♦

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

La Charte s'applique aux processus qualité clés : enquêtes qualité clients, objectif qualité du Groupe, gestion de la qualité dans le développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité dans

les composants des fournisseurs, assurance qualité service (ventes et après-vente), qualité progrès techniques, politiques et procédures de garantie.

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

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

### Échange des meilleures pratiques

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

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

### Synergies

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

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

### ACHATS

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

### Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

En avril 2001, a été fondée la première co-entreprise de l'Alliance, Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Elle représentait alors près de 30 % des achats annuels globaux de Renault et de Nissan. Au 1<sup>er</sup> novembre 2006, le montant total des achats sous la responsabilité de RNPO représentait 75 % des achats mondiaux de l'Alliance, pourcentage passé à 83 % en 2007. 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, tandis que les directions des achats locales travaillent de plus en plus pour les deux sociétés comme une seule centrale d'achat. Selon la troisième enquête menée auprès des fournisseurs, ceux-ci sont très favorables à RNPO qui apporte de la valeur aux activités.

## FABRICATION

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

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

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

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

L'amélioration des deux systèmes de production née du partage des acquis permettra d'accroître encore davantage la performance des deux sociétés dans le domaine de la fabrication. Plus particulièrement, la nouvelle usine de Chennai en Inde ou le projet marocain sont considérés comme des opportunités s'intégrant parfaitement dans la poursuite de l'échange et du soutien mutuel.

### Production croisée

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

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

Les modèles Renault Master/Nissan Frontier, Nissan X-Terra (Frontier et X-Terra aujourd'hui produits par Nissan Smyrna, Tennessee) sont fabriqués à l'usine Renault de véhicules utilitaires de Curitiba au Brésil.

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

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

Une filiale de Renault au Chili et Renault do Brasil produisent respectivement des boîtes de vitesse et des moteurs pour Nissan Mexique ; des pièces d'emboutissage provenant de l'usine Renault de Flins (France) sont utilisées par Nissan UK pour la production de Micra.

## LOGISTIQUE

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

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

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

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

### 1.3.3.2 ÉVOLUTION DES COOPÉRATIONS RÉGIONALES

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

### 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 souhaité développer l'échange de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Ces échanges de personnel ont aujourd'hui franchi une étape et s'orientent vers le développement géographique avec pour objectif d'être davantage axé 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.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2007, 122 collaborateurs participaient aux échanges de personnel Renault – Nissan. Trente-sept collaborateurs de Renault étaient en détachement auprès de Nissan au Japon, sept collaborateurs de Renault étaient détachés auprès de Nissan en Amérique du Nord et deux autres dans d'autres pays dans lesquels Nissan exerce des activités. En outre, 29 collaborateurs de Renault sont détachés auprès de Nissan en Europe. De son côté, Nissan a détaché 28 collaborateurs japonais auprès de Renault et 19 collaborateurs travaillant dans d'autres pays sont détachés auprès d'autres filiales de Renault.

À l'avenir, d'autres transferts devraient être réalisés parallèlement à l'expansion géographique dans l'ASEAN ou en Amérique latine et au développement des activités de l'Alliance ; les Ressources Humaines continueront de soutenir ces échanges afin de renforcer les performances 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 ;
- 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 SUR L'ANNÉE 2007

Les états financiers de Nissan sont établis conformément aux normes comptables japonaises, qui diffèrent des normes appliquées par Renault. Ils sont présentés avec les soldes intermédiaires de gestion ou des indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les comptes de Nissan font l'objet de retraitements décrits dans le chapitre 7, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan, qui emploie plus de 185 000 personnes, est implanté industriellement dans plus de 40 pays. En 2006, deuxième constructeur automobile au Japon, Nissan a vendu 3 478 000 véhicules dans le monde. Les ventes sont regroupées sous quatre grandes régions géographiques : le Japon, les Amériques, l'Europe et les Marchés étrangers divers.

Les chiffres à retenir pour l'exercice clos le 31 mars 2007 :

- ventes monde : 3 483 milliers de véhicules, soit une baisse de 2,4 % ;
- chiffre d'affaires net consolidé : 10 469 milliards de yens, en hausse de 11,0 % ;
- résultat opérationnel consolidé : 776,9 milliards de yens, soit 7,4 % du chiffre d'affaires ;
- résultat net : 460,8 milliards de yens, en baisse de 11 % ;
- retour sur capitaux investis (ou ROIC) : 15,3 %.

### 1.3.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

#### UNE VOLONTÉ INTACTE DE PARVENIR À UNE CROISSANCE DURABLE ET PROFITABLE EN 2006

En avril 2007, Nissan a annoncé les résultats de l'exercice 2006, qui ont témoigné des facteurs défavorables anticipés par la société. Avec une croissance quasi nulle sur les marchés matures et une hausse du coût des matières premières, Nissan a atteint le point bas de son cycle de produits.

Les volumes ont diminué de 2,4 % pour une hausse de 11,0 % du chiffre d'affaires, qui s'est établi à 10,5 milliards de yens. En revanche, le résultat opérationnel a diminué à 776,9 milliards de yens, soit 7,4 % du chiffre d'affaires, en raison des facteurs défavorables précités. Le résultat net ressort à 460,8 milliards de yens.

#### RÉSULTATS À FIN DÉCEMBRE 2007 (NEUF MOIS DE L'EXERCICE)

Le 1<sup>er</sup> février 2008, Nissan a annoncé les résultats du troisième trimestre et des neuf premiers mois de l'exercice 2007. Le résultat net consolidé après impôts

du troisième trimestre ressort à 132,2 milliards de yens (1,13 milliard de dollars, 0,81 milliard d'euros), en hausse de 26,6 % en glissement annuel.

Le résultat net des neuf premiers mois de 2007 s'élève à 344,6 milliards de yens (2,94 milliards de dollars, 2,12 milliards d'euros), accusant une baisse de 9,0 %. Le chiffre d'affaires net augmente de 13,9 % à 7 834,6 milliards de yens (66,73 milliards de dollars, 48,1 milliards d'euros). Le résultat opérationnel progresse de 8,9 % pour s'établir à 579,1 milliards de yens (4,93 milliards de dollars, 3,56 milliards d'euros). La marge opérationnelle ressort à 7,4 %.

Cette progression reflète le succès rencontré par les introductions de nouveaux véhicules, la solidité des ventes sur les Marchés étrangers divers et une situation fiscale favorable.

Dans l'ensemble, les ventes de véhicules Nissan ont progressé de 8,4 % à 2 714 000 unités au cours des neuf premiers mois de l'exercice.

Au cours des neuf premiers mois de l'exercice 2007, Nissan a lancé neuf nouveaux modèles : Livina, X-Trail, Altima coupé, Atlas F24, Aprio, Infiniti G37 coupé, Rogue, GT-R et Infiniti EX. Au quatrième trimestre, deux autres produits ont été introduits : Murano et le pick-up Frontier Navara Single Cab.

(en milliards)	NEUF PREMIERS MOIS DE 2006		NEUF PREMIERS MOIS DE 2007		% DE VARIATION
	¥	€ (1)	¥	€ (1)	
Chiffre d'affaires	6 877,2	47,66	7 834,6	48,1	13,9 %
Marge opérationnelle	531,7	3,68	579,1	3,56	8,9 %
% du chiffre d'affaires	7,7 %		7,4 %		- 0,3 pts
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>378,6</b>	<b>2,62</b>	<b>344,6</b>	<b>2,12</b>	<b>- 9,00 %</b>
Volumes des ventes (en unités)		2 504 000		2 714 000	8,4 %

(1) Données indiquées à titre de référence. Tous les résultats de Nissan sont publiés en yens et convertis en euros au taux de change suivant : 162,9 yens = 1 euro en 2007 et 144,3 yens = 1 euro en 2006.

#### VENTES MONDIALES DE NISSAN AU PREMIER SEMESTRE 2007 (1<sup>ER</sup> AVRIL 2007 – 30 SEPTEMBRE 2007)

Pour les six premiers mois de l'exercice 2007, les ventes de Nissan – toutes régions confondues – se sont élevées à 1 816 000 unités, en hausse de 6,3 % comparativement à 2006. Cette progression intervient dans un contexte de recul des volumes de l'industrie au Japon, aux États-Unis et en Europe.

##### Japon

Au Japon, Nissan a vendu 332 000 unités au cours du premier semestre, soit un recul de 5 % par rapport au marché. Les ventes de véhicules hors mini-voitures accusent un repli de 8,7 %, tandis que celles des mini-voitures ont augmenté de 13,2 %. La part de marché de la société a gagné un demi-point à 13,4 %.

La nouvelle Dualis, dont les ventes ont atteint 15 000 unités, ainsi que le tout nouveau X-Trail, avec 13 000 véhicules vendus, ont contribué à la performance de Nissan. Nissan continue à prendre des mesures spéciales pour améliorer l'efficacité, de ses ventes, du marketing et de la distribution, en consolidant les points de vente non rentables, en rationalisant les opérations de *back-office* et en intégrant les concessionnaires ayant le statut de filiales.

##### États-Unis

Aux États-Unis, les ventes ont progressé de 4,1 % au cours du premier semestre pour atteindre 534 000 unités, sur fond de déclin de 2,4 % du marché. Là encore, la part de marché de la société a gagné un demi-point à 6,3 %. Nissan a lancé le nouveau Rogue en septembre 2007 ainsi que le nouveau Murano au mois de janvier 2008 et s'attend à une bonne performance de ces deux modèles dans un marché nord-américain malmené où les consommateurs se tournent vers des véhicules plus économes en carburant.

Les ventes de la marque de luxe Infiniti ont progressé de 5,1 %, grâce notamment à la G37 berline et au coupé.

Confronté à la crise des marchés américains du crédit, Nissan a poursuivi sa saine politique de prêts. Le portefeuille de NMAC, qui est axé sur une solide rentabilité de ses actifs, reste sain et n'affiche aucune modification majeure de son ratio de risque.

##### Europe

En Europe, les ventes de Nissan ont fait un bond de 10,5 % pour atteindre 304 000 unités dans un marché affichant un léger recul de 0,9 %. La croissance

en Russie continue de compenser la baisse des ventes en Europe occidentale. Les ventes de Nissan en Russie au cours du premier semestre ont doublé (67 000) par rapport à la même période de 2006. Le Qashqai fabriqué au Royaume-Uni poursuit son excellente performance et totalise 20 % des ventes européennes.

### Marchés étrangers divers

Dans les marchés étrangers divers (Mexique et Canada compris), les ventes ont progressé de 13,1 % pour atteindre 646 000 unités. La solidité des ventes en Chine, dans les pays du golfe et en Indonésie a compensé la baisse au Mexique et à Taïwan :

- Chine : avec Tiida en tête, Nissan a augmenté ses ventes de 25,2 % à 225 000 unités grâce à de solides ventes de véhicules utilitaires légers, à la montée en puissance de Tiida et à l'introduction de Livina ;
- Moyen-Orient : avec 89 000 unités vendues et une solide demande pour la gamme de pick-up, les ventes ont augmenté de 21,3 %.

### ORIENTATION DU « NISSAN VALUE-UP »

En octobre 2007, Nissan a présenté une mise à jour de son plan triennal *Nissan Value-Up*, qui comporte trois volets :

- atteindre des ventes mondiales de 4,2 millions d'unité ;
- maintenir le résultat opérationnel au meilleur niveau de tous les constructeurs automobiles généralistes mondiaux pendant chacune des trois années ;
- maintenir un taux de rentabilité sur capitaux investis supérieur à 20 % ou plus pendant toute la durée du plan.

Au cours des trois années couvertes par le plan, Nissan a prévu de lancer 28 nouveaux produits, dix d'entre eux étant des produits tout nouveaux destinés à l'expansion de la société. Nissan s'implante également sur de nouveaux marchés tout en développant sa marque de luxe Infiniti en Corée, en Russie et en Chine.

L'année 2007 a été marquée par l'introduction de 11 nouveaux produits, notamment le nouveau *cross-over* compact baptisé Rogue aux États-Unis et à l'autre extrémité de la gamme la révélation du GT-R, icône de la marque Nissan. Longtemps commercialisé exclusivement au Japon, il sera désormais vendu partout dans le monde.

### ÉVOLUTION DE NISSAN À L'ÉCHELLE MONDIALE

Tout en étant axée sur la réalisation des objectifs fixés par le Nissan Value-up, la société continue d'investir et de faire des projets pour l'avenir.

#### Expansion en Chine

Tokyo (le 9 janvier 2008) – Nissan Motor Co, Ltd. et Dongfeng Motor Group Co., Ltd. (DFG) ont annoncé ensemble la création de Dongfeng Nissan Auto Finance Co., Ltd. (DNAF), basé à Shanghai. Cette création s'explique par une augmentation de 25,2 % des ventes de Nissan en Chine. DNAF fournira aux particuliers des services de financement pour l'achat de véhicules Nissan et Infiniti en Chine, et financera les stocks des concessionnaires des deux marques. DNAF procurera des services financiers aux concessionnaires à Shanghai, à Pékin et à Shenzhen.

#### La Russie devient le premier marché de Nissan Europe

Trappes, France (le 8 janvier 2008) – Nissan a annoncé que la Russie était devenue le premier marché européen de la société avec des ventes de plus de 120 000 unités en 2007, en hausse de 60 % en glissement annuel. Au total, 250 000 unités Nissan ont été vendues en Russie depuis la création de la société de vente en janvier 2004 ; une nouvelle usine de production à Saint Petersburg est en construction et devrait ouvrir en 2009.

#### Importante implantation de Nissan en Inde

Chennai/Tokyo (le 29 octobre 2007) – La marque emblématique de Hinduja Group, Ashok Leyland, et Nissan Motor Co., Ltd., ont signé un Accord Cadre de Coopération en vue de la création de trois co-entreprises destinées à soutenir l'activité véhicules utilitaires légers. L'accord a été signé à Chennai par Monsieur R. Seshasayee, Directeur Général d'Ashok Leyland et par Monsieur Carlos Ghosn, Président Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd.

Voir le paragraphe 1.3.5 sur l'Alliance.

#### Performance exceptionnelle des moteurs Nissan

Détroit (le 12 décembre 2007) – Le moteur VQ37VHR de Nissan figure au palmarès des 10 meilleurs moteurs de Ward's Automotive Group, la gamme des VQ recevant cette distinction pour la quatorzième année consécutive. Ce moteur est le seul au monde à avoir reçu chaque année cette distinction depuis sa création en 1995.

#### La toute nouvelle Nissan GT-R

Tokyo (le 25 octobre 2007) – Nissan a annoncé le lancement de la toute nouvelle Nissan GT-R, la super voiture du <sup>xxi</sup> siècle. La Nissan GT-R est l'un des véhicules les plus rapides du marché, et sans doute l'un des plus faciles à conduire et offrant la sécurité la plus élevée.

#### Avancées technologiques de Nissan et NEC concernant les batteries lithium-ion

Tokyo (le 13 avril 2007) – Nissan et NEC Corporation ont signé un accord en vue de la création d'une co-entreprise, Automotive Energy Supply Corporation (AESC), portant sur l'utilisation dans le secteur de l'automobile de batteries lithium-ion d'ici 2009. Nissan et le groupe NEC investiront 490 millions de yens (environ 3 millions d'euros) dans ce partenariat. La nouvelle co-entreprise deviendra le premier fabricant de batteries lithium-ion pour l'industrie automobile et utilisera des technologies mises au point par Nissan et le groupe NEC.

#### Nissan et Chrysler signent un accord OEM

Tokyo/Auburn Hills, Michigan (le 11 janvier 2008) – Chrysler LLC et Nissan Motor Co., Ltd., ont annoncé avoir conclu un accord OEM selon lequel Nissan fournira en 2009 à Chrysler un nouveau véhicule basé sur la Nissan Versa, dont la commercialisation sera limitée à l'Amérique latine. Ce contrat OEM constitue le deuxième échange de produits entre les deux sociétés, la filiale de Nissan JATCO fournissant déjà des boîtes de vitesse à Chrysler depuis 2004.

### 1.3.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2007

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

La contribution de Nissan, qui s'est élevée à 1 288 millions d'euros en 2007, contre 1 888 millions en 2006, est comptabilisée dans les états financiers dans la quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

#### VERSEMENT DES DIVIDENDES

##### Dividendes reçus par Renault

En 2007 Renault a reçu de Nissan 456 millions d'euros de dividendes, contre 431 millions d'euros en 2006. Le montant de 2007 comprend :

- le solde du dividende sur l'année fiscale 2006, de 17 yens par action, reçu en juin 2007 (207 millions d'euros) ;
- l'acompte sur dividende sur l'année fiscale 2007, de 20 yens par action, reçu en novembre 2007 (249 millions d'euros).

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

Les ventes totales de Renault et Nissan se sont élevées à 6 160 046 véhicules en 2007 (+ 4,2 %), soit une part de marché mondiale de 9,1 % <sup>(3)</sup> et un nouveau record de ventes annuelles pour l'Alliance.

Renault et Nissan ont vendu respectivement un total de 2 484 472 et 3 675 574 unités, les ventes mondiales de Renault ayant progressé de 2,1 %, tandis que celles de Nissan ont augmenté de 5,7 %.

Les principales zones de croissance pour l'Alliance ont été la Russie (+ 49,9 %), l'Amérique latine et du Sud (+ 12,2 %), la Chine (+ 25,6 %) et le Moyen-Orient et l'Afrique (+ 16,2 %).

#### RENAULT RENOUVE AVEC LA CROISSANCE

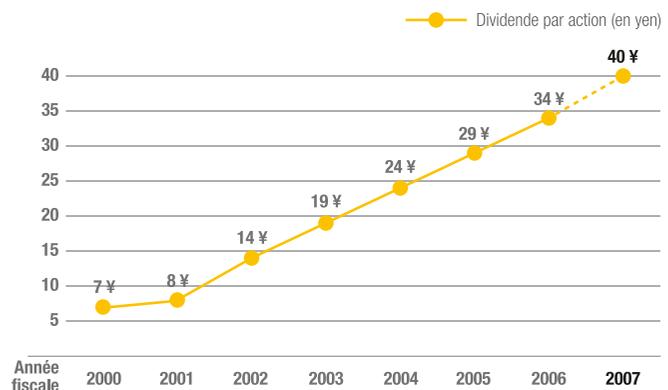
Renault a vendu 2 134 484 véhicules de marque Renault (+ 0,9 %), 119 824 de marque Renault Samsung Motors (- 1,5 %), et 230 164 de marque Dacia (+ 17,2 %). Logan, vendue sous les deux marques Renault et Dacia, a confirmé son succès : 366 779 unités, soit une croissance des ventes de plus de 48 %. En 2007, la famille Logan s'est enrichie de Logan MCV et Logan Van. Sandero, dernière née de la plate-forme Logan, a été lancée au Mercosur fin 2007.

Renault a poursuivi sa croissance internationale avec une augmentation de ses ventes hors d'Europe de 16,3 % atteignant 861 330 véhicules vendus, soit près de 35 % des ventes totales.

#### Poursuite de la politique de dividendes de Nissan sous Nissan Value-up

Nissan a annoncé la croissance des dividendes que la Société prévoit jusqu'à la fin de l'exercice 2007, qui clôture le 31 mars 2008. Nissan annoncera sa prochaine politique de versement des dividendes en avril 2008.

##### PROGRESSION DU DIVIDENDE NISSAN DE 2000 À 2007 (PAR ACTION)



2007 a marqué le début de l'offensive produit de Renault, avec le lancement commercial de Logan Van, Nouvelle Twingo, Nouvelle Laguna berline et Estate, QM5 et Sandero. Quatre nouveaux modèles seront lancés durant les deux premiers mois de 2008 : Nouveau Kangoo versions V.P. et V.U., Clio Estate et Grand Modus. La Phase 2 de Modus sera également introduite sur le marché. Cinq autres modèles seront lancés courant 2008. Les trois marques (Renault, Dacia, RSM) contribueront toutes à la croissance du groupe Renault. Renault prévoit une augmentation des ventes de plus de 10 % en 2008.

#### LES NOUVEAUX MODÈLES STIMULENT LA CROISSANCE DE NISSAN

Nissan a vendu un nombre record de véhicules sous les marques Nissan et Infiniti, soit 3 675 574 unités, ce qui représente une hausse de 5,7 % par rapport à l'an dernier. De nouveaux modèles majeurs ont été introduits en 2007, tels que le coupé Altima, les véhicules de la famille Livina et le *cross-over* Rogue. Les ventes mondiales de véhicules Infiniti ont augmenté, atteignant 151 683 unités, dopées par la berline G35 et le lancement du coupé G37.

Nissan a enregistré des ventes supérieures à un million d'unités pour la troisième année consécutive, grâce à une hausse de 4,8 % sur les États-Unis, son principal marché. En 2007 les ventes de Nissan ont été portées par les modèles Versa compacte et Altima, et l'Infiniti G35.

(3) Ventes du marché mondial V.P. + V.U. selon les estimations Renault : 67 738 307.

Au Japon, les ventes totales de Nissan ont reculé de 6 % à 720 973. Malgré la baisse des immatriculations, Nissan a vu ses ventes et sa part de marché augmenter sur le segment des petites voitures, grâce à des nouveaux modèles comme Pino.

En Europe, les ventes annuelles ont légèrement progressé. La forte demande en Russie, en hausse de 59,6 % par rapport à 2006, ainsi que le succès confirmé du Qashqai ont compensé les conditions difficiles sur les marchés matures.

Sur les autres marchés mondiaux, les ventes de Nissan ont augmenté de 8 %, s'établissant à 1 024 683 unités. En Chine, en 2007, les ventes ont progressé de 25 %, soutenues par le succès du modèle Tiida et des nouveaux modèles tels que Grand Livina et Livina. De plus, Infiniti et la Division des Véhicules Utilitaires de Nissan continuent de se développer sur des marchés comme la Corée, la Chine et les GCC (Gulf Cooperation Council).

### CRÉATION DE VALEUR POUR LES DEUX PARTENAIRES

L'alliance Renault-Nissan a progressé sur tous les fronts en 2007, créant de nouvelles opportunités de croissance future. En matière de développement produit et d'ingénierie, Nissan est en mesure d'enrichir sa gamme grâce à la plate-forme Logan de Renault. Renault capitalise sur l'expertise reconnue de Nissan concernant les 4x4. Nissan a participé activement à la conception d'un tout nouveau *cross-over* pour Renault et Renault Samsung Motors. De style et de conception Renault, le nouveau véhicule sera fabriqué par Renault Samsung Motors en Corée.

Dans le cadre d'une importante initiative visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et de particules des voitures, l'Alliance et Project Better Place ont créé les conditions d'une percée du véhicule électrique pour le marché israélien en 2011.

L'Alliance permet aux deux partenaires de croître sur les marchés émergents. Elle a déjà effectué des investissements significatifs en Chine avec Nissan et Dongfeng, en Inde avec Renault et Mahindra & Mahindra, et en Russie avec Renault et Avtoframos. Le 8 décembre 2007, Renault a signé un Protocole d'intention avec AvtoVAZ dont les capacités de production permettront de produire plus de 750 000 véhicules par an. Nissan construit à Saint-Petersbourg une usine qui devrait commencer à fonctionner en 2009.

À Tanger au Maroc, l'Alliance et le Royaume du Maroc vont développer un des plus grands sites de production automobile du monde méditerranéen, avec une capacité à terme de 400 000 véhicules par an.

À Chennai en Inde, Renault et Nissan ont annoncé le projet de construire, dans l'État du Tamil Nadu, un des plus grands sites de production automobile en Inde, avec une capacité prévue de 400 000 unités par an.

Les deux entreprises de l'Alliance poursuivront leur croissance à travers une collaboration innovante, en tirant parti du savoir-faire de ce partenariat exceptionnellement réussi pour générer mutuellement de la valeur.

## 1.3.5.1 PRÉSENCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE ♦

### VENTES MONDIALES

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	<b>2 484 472</b>	<b>2 433 610</b>	<b>2,1 %</b>
Renault	2 134 484	2 115 572	0,9 %
Samsung	119 824	121 660	- 1,5 %
Dacia	230 164	196 378	17,2 %
<b>Groupe Nissan</b>	<b>3 675 574</b>	<b>3 477 837</b>	<b>5,7 %</b>
Nissan	3 523 891	3 341 571	5,5 %
Infiniti	151 683	136 266	11,3 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>6 160 046</b>	<b>5 911 447</b>	<b>4,2 %</b>

## EUROPE OCCIDENTALE

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	<b>1 528 973</b>	<b>1 597 478</b>	<b>- 4,3 %</b>
France	656 523	668 679	- 1,8 %
Allemagne	157 968	173 276	- 8,8 %
Italie	143 800	142 349	1,0 %
Espagne	198 948	206 326	- 3,6 %
Royaume-Uni	148 970	160 286	- 7,1 %
<b>Nissan</b>	<b>391 159</b>	<b>417 412</b>	<b>- 6,3 %</b>
France	43 712	44 809	- 2,4 %
Allemagne	44 672	59 335	- 24,7 %
Italie	51 374	50 015	2,7 %
Espagne	58 500	62 741	- 6,8 %
Royaume-Uni	82 497	87 013	- 5,2 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>1 920 132</b>	<b>2 014 890</b>	<b>- 4,9 %</b>
France	700 235	713 488	- 1,9 %
Allemagne	202 640	232 611	- 12,9 %
Italie	195 174	192 364	1,5 %
Espagne	257 448	269 067	- 4,3 %
Royaume-Uni	231 467	247 299	- 6,4 %

## EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	<b>444 341</b>	<b>408 540</b>	<b>8,8 %</b>
Russie	101 166	72 484	39,6 %
Roumanie	134 176	131 474	2,1 %
Turquie	91 645	92 366	- 0,8 %
<b>Nissan</b>	<b>172 086</b>	<b>118 284</b>	<b>45,5 %</b>
Russie	122 038	76 452	59,6 %
Roumanie	3 166	3 109	1,8 %
Turquie	7 438	9 140	- 18,6 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>616 427</b>	<b>526 824</b>	<b>17,0 %</b>
Russie	223 204	148 936	49,9 %
Roumanie	137 342	134 583	2,1 %
Turquie	99 083	101 506	- 2,4 %

## AMÉRIQUE DU NORD

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Nissan</b>	<b>1 145 021</b>	<b>1 086 004</b>	<b>5,4 %</b>
État-Unis	1 068 238	1 019 249	4,8 %
Canada	76 783	66 755	15,0 %

## JAPON

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Renault</b>	2 470	3 042	- 18,8 %
<b>Nissan</b>	720 973	766 702	- 6,0 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	723 443	769 744	- 6,0 %

## AMÉRIQUE LATINE ET DU SUD

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	245 197	185 438	32,2 %
Brésil	73 614	51 682	42,4 %
Argentine	66 969	48 196	39,0 %
Mexique	18 615	20 274	- 8,2 %
<b>Nissan</b>	320 665	318 848	0,6 %
Brésil	11 883	5 719	107,8 %
Argentine	3 681	3 328	10,6 %
Mexique	214 121	228 315	- 6,2 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	565 862	504 286	12,2 %
Brésil	85 497	57 401	48,9 %
Argentine	70 650	51 524	37,1 %
Mexique	232 736	248 589	- 6,4 %

## MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	112 370	102 736	9,4 %
<b>Nissan</b>	258 935	216 695	19,5 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	371 305	319 431	16,2 %

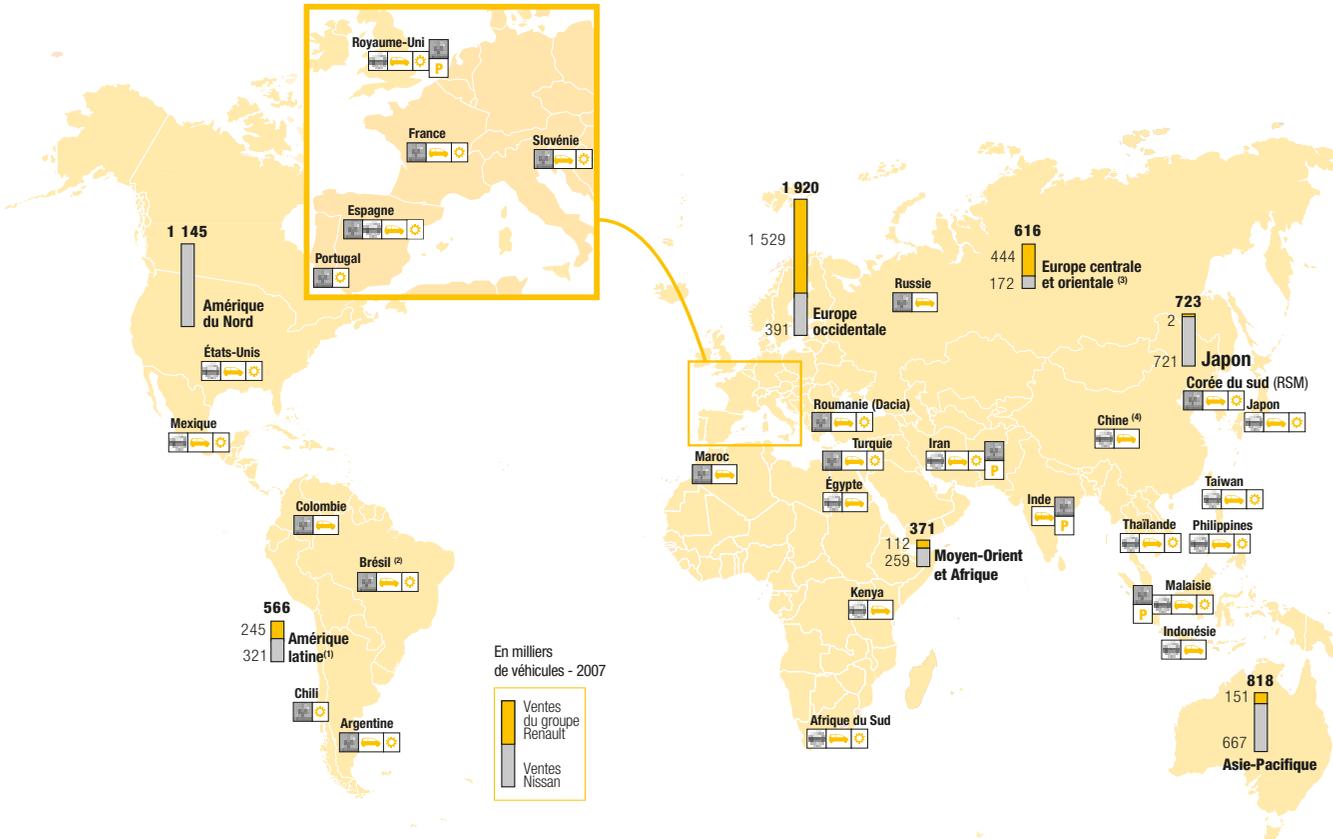
## ASIE ET PACIFIQUE

(en unités)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
<b>Groupe Renault</b>	151 121	136 376	10,8 %
Chine	2 337	2 950	- 20,8 %
Corée	117 203	119 088	- 1,6 %
<b>Nissan</b>	666 735	553 892	20,4 %
Chine	457 630	363 252	26,0 %
Corée	3 006	1 714	75,4 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	817 856	690 268	18,5 %
Chine	459 967	366 202	25,6 %
Corée	120 209	120 802	- 0,5 %

VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES

Nombre d'unités vendues dans le monde - 2007

Groupe Renault	2 484 472
Groupe Nissan	3 675 574
Alliance Renault-Nissan	6 160 046



Usines du groupe Renault (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors)	Usines des partenaires de Renault
Usines Nissan	Carrosserie-montage
Mécanique	- en Iran, Iran Khodro et SAIPA - en Inde, Mahindra & Mahindra

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

### 1.3.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2007, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à environ 1 500 et 1 400 millions d'euros, comme indiqué dans le chapitre 7, note 13 - I de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.3.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir le chapitre 2.1.3.



# 02

## Le Rapport de gestion

<b>2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ</b>	<b>44</b>
2.1.1 Les performances commerciales	44
2.1.2 Les résultats financiers	55
2.1.3 Éléments financiers de l'Alliance	59
2.1.4 État d'avancement de Renault Contrat 2009	61
2.1.5 Les perspectives	62
<b>2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>62</b>
2.2.1 Introduction	62
2.2.2 R&D et Renault Contrat 2009	62
2.2.3 Les résultats marquants de la R&D en 2007	65
2.2.4 La R&D, outil de compétitivité pour les ingénieries	65
<b>2.3 GESTION DES RISQUES</b>	<b>66</b>
2.3.1 Risques opérationnels	66
2.3.2 Les risques financiers	71
2.3.3 Les risques clientèle et réseaux de RCI Banque	76
2.3.4 Les risques juridiques	76
2.3.5 Les autres risques	77
2.3.6 Les litiges	77

## 2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

### 2.1.1 LES PERFORMANCES COMMERCIALES

La présentation des résultats commerciaux du groupe Renault s'appuie sur l'organisation en cinq Régions (France, Europe – hors France –, Euromed, Amériques, Asie-Afrique) mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

En 2007, les **ventes mondiales** du groupe Renault progressent de 2,1 % et atteignent 2 484 milliers d'unités. Cette évolution s'explique par des performances contrastées :

- dans les Régions France et Europe, sur un marché très concurrentiel, les ventes du Groupe baissent de 4,1 %. Soutenu par le lancement de Nouvelle Twingo et Nouvelle Laguna, le second semestre marque cependant le retour à la croissance des ventes avec une accélération au dernier trimestre (+ 4,6 %). La marque Renault enregistre une part de marché de 8,4 % sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires (V.P. + V.U.) et conserve son leadership sur le marché des véhicules utilitaires (14,2 % de part de marché). Avec Logan et Logan MCV, offres inédites en Europe, la marque Dacia conquiert de nouvelles clientèles et poursuit sa progression avec une hausse de ses ventes de près de 68 % ;
- hors Europe, la croissance des ventes s'accélère. Dans les Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique, les ventes sont en hausse de 16,3 % et représentent désormais 35 % des ventes totales du Groupe (contre 30 % en 2006). Les ventes de la marque Dacia progressent de 1,0 % et celles de Renault sont en forte hausse (+ 25,7 %). Renault Samsung Motors est en léger repli de 1,5 %.

#### 2.1.1.1 L'AUTOMOBILE

##### VENTES MONDIALES DU GROUPE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
<b>GROUPE</b>	<b>2 484 472</b>	<b>2 433 610</b>	<b>2,1</b>
<b>PAR RÉGION</b>			
France	656 523	668 679	- 1,8
Europe	966 619	1 024 224	- 5,6
<b>France + Europe</b>	<b>1 623 142</b>	<b>1 692 903</b>	<b>- 4,1</b>
Euromed	424 431	380 657	11,5
Amériques	245 197	185 438	32,2
Asie-Afrique	191 702	174 612	9,8
<b>Euromed + Amériques + Asie-Afrique</b>	<b>861 330</b>	<b>740 707</b>	<b>16,3</b>
<b>PAR MARQUE</b>			
Renault	2 134 484	2 115 572	0,9
Dacia	230 164	196 378	17,2
Renault Samsung	119 824	121 660	- 1,5
<b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>			
Véhicules particuliers	2 080 110	2 042 796	1,8
Véhicules utilitaires	404 362	390 814	3,5

\* Chiffres provisoires.

En 2007, les ventes mondiales du Groupe progressent de 2,1 % (2 484 000 véhicules). Les Régions France et Europe enregistrent, sur l'année, une baisse de 4,1 % à 1 623 000 unités, mais renouent avec la croissance au second semestre (+ 1,8 %) sous l'impulsion des lancements de nouveaux produits. Les ventes dans le reste du monde augmentent de 120 600 unités (+ 16,3 %).

Les ventes de la marque Dacia sont en hausse de 33 800 unités (+ 17,2 %). Renault progresse de 0,9 % (+ 18 900 unités). La marque Renault Samsung Motors est quasi stable avec 119 800 unités vendues.

RÉGIONS FRANCE & EUROPE – VENTES DU GROUPE  
PAR MARQUE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
<b>France</b>			
Renault	623 839	649 888	- 4,0
Dacia	32 684	18 791	73,9
<b>GROUPE</b>	<b>656 523</b>	<b>668 679</b>	<b>- 1,8</b>
<b>Europe</b>			
Renault	919 563	995 518	- 7,6
Dacia	47 056	28 706	63,9
<b>GROUPE</b>	<b>966 619</b>	<b>1 024 224</b>	<b>- 5,6</b>
<b>France + Europe</b>			
Renault	1 543 402	1 645 406	- 6,2
Dacia	79 740	47 497	67,9
<b>GROUPE</b>	<b>1 623 142</b>	<b>1 692 903</b>	<b>- 4,1</b>

\* Chiffres provisoires.

Sur un marché des véhicules particuliers et utilitaires de 18 millions de véhicules en 2007 (+ 1,5 %), marqué par une très forte concurrence, les ventes du Groupe baissent de 4,1 % à 1 623 000 unités, soit une part de marché de 8,8 % (contre 9,4 % en 2006). Cette évolution est cependant infléchiée par le lancement de l'offensive produits qui permet un retour à la croissance au second semestre et des ventes en progression de 4,6 % au quatrième trimestre.

Cette évolution intervient sur des marchés contrastés : le marché français finit l'année en hausse de 3,5 % ; la prime à la casse en Italie a eu pour effet de dynamiser le marché (+ 6,8 %) ; au Royaume-Uni, les ventes sont en progression de 2,7 % et la Pologne augmente significativement (+ 24,1 %).

En revanche, l'Espagne baisse de 1,0 % alors qu'en Allemagne, le marché recule (- 8,0 %) en raison notamment de la hausse de la T.V.A. de 3 points depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

**Marque Renault**

Avec 1 543 000 véhicules vendus (- 6,2 %) en 2007, la marque Renault se place en troisième position sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires, soit une part de marché de 8,4 % (- 0,7 point par rapport à l'année 2006).

Après un premier semestre en repli (- 10,2 %), l'arrivée de Nouvelle Twingo en juin, puis celle de Nouvelle Laguna en octobre ont marqué le début d'une dynamique de reconquête pour la marque Renault sur les marchés européens.

**Par pays**

En **France**, les ventes de Renault sont en repli de 4,0 %. La marque enregistre une part de marché de 23,5 % (- 2,0 points). Twingo (cumul Twingo I et Nouvelle Twingo commercialisée depuis mi-juin) arrive déjà en tête de son segment avec 52 900 unités vendues en hausse de 35,6 % par rapport à 2006. Mégane II qui a bénéficié, en mars 2006, du lancement de la phase 2 et Clio (incluant Clio Campus et Clio III), sont respectivement les deuxième et troisième modèles les plus vendus dans le pays avec des pénétrations de 7,5 % et 7,0 % sur le marché des véhicules particuliers. Laguna (cumul Laguna II et Nouvelle Laguna) est en seconde position de son segment en France avec une part de marché de 13,9 %, en hausse de 0,8 %.

Au sein de la Région Europe, Renault est la première marque au **Portugal** (13,1 %) et en **Slovénie** (19,4 %), la deuxième en **Espagne** (10,1 %) et en **Croatie** (10,8 %).

En **Espagne**, où Renault a maintenu une politique commerciale sélective dans un contexte intense et coûteux de compétition commerciale, les ventes reculent de 4,3 %. Dans ce pays, Twingo n'a été lancée qu'en janvier 2008.

En **Allemagne**, sur un marché en constante érosion depuis le début de l'année, la marque Renault enregistre un repli de 15,8 % et affiche une part de marché de 4,2 %.

Au **Royaume-Uni**, les immatriculations de Renault reculent de 7,1 % sur un marché qui croît à nouveau (+ 2,7 %). Dans ce pays, où les Flottes représentent 60 % du marché, Renault compte sur Nouvelle Laguna pour reconquérir des parts de marché.

En **Pologne**, les ventes de Renault progressent de 12,4 % pour atteindre 23 700 unités. Renault bénéficie du dynamisme du marché (+ 24,1 %) qui renoue avec la croissance après avoir souffert pendant plusieurs années de l'importation de véhicules d'occasion en provenance d'Europe occidentale et qui ont, en grande partie, remplacé la vente de véhicules neufs.

**Par modèle – véhicules particuliers**

Le marché des véhicules particuliers sur les Régions France et Europe s'établit à 15,8 millions de véhicules, en hausse de 0,8 % par rapport à 2006. La part de marché de la marque Renault atteint 7,5 % avec des ventes en repli de 8,3 %.

Par modèle, Renault connaît des performances contrastées :

- *Sur le segment A des petites voitures citadines, Nouvelle Twingo* est le premier véhicule renouvelé dans le cadre de Renault Contrat 2009. Fabriquée à Novo Mesto (Slovénie) – site où est déjà industrialisée Clio II – Nouvelle Twingo vise une clientèle plus large et plus internationale que son « aînée ». Commercialisée depuis mi-juin en France et dans huit autres pays d'Europe depuis septembre, Nouvelle Twingo s'est vendue à 56 300 unités. Le mix produit est élevé avec plus de la moitié des ventes réalisée sur des versions Dynamique, GT ou Initiale. Au cumul avec Twingo I, Nouvelle Twingo est leader de son segment en France avec 32,2 % de part de marché (+ 8,6 points). Au total, 88 100 **Twingo** ont été immatriculées sur les Régions France et Europe en 2007, soit une hausse de 60,3 %.
- Avec sa double offre de véhicules – Modus et Clio/Thalia – *sur le segment B des petites voitures*, Renault atteint une part de marché de 10,8 % en retrait de 1,5 point par rapport à 2006.

Les immatriculations de **Modus** sont en baisse de 23,4 % par rapport à 2006 et représentent 9,7 % du segment des minispaces. Dès le début 2008, Renault dynamise son offre sur le segment B avec **Grand Modus et la phase 2 de Modus**. Avec l'un des coffres les plus généreux de sa catégorie, Grand Modus (+ 93 mm vs Modus) dispose de tous les atouts pour devenir la voiture principale du foyer. La phase 2 de Modus (Nouveau Modus) propose un design revu aux lignes élégantes. Grand Modus et Nouveau Modus sont produits dans l'usine Renault de Valladolid (Espagne).

**Clio** occupe la troisième position du segment B (8,7 % de pénétration) avec des immatriculations en baisse de 11,3 %. Clio III, fabriquée à Flins (France), à Bursa (Turquie) depuis janvier 2006 et à Valladolid (Espagne) depuis octobre 2006, est entrée dans sa troisième année de commercialisation en septembre 2007. Elle est la berline la plus vendue en France. Clio II, sous le nom de Clio Campus, permet de compléter l'offre de Renault dans les tranches de prix les plus basses. Elle représente 24,9 % des ventes de Clio.

En 2007, 6 600 **Thalia**, version tricorps de Clio, ont été vendues.

Au total, le segment A et B des petites voitures est en croissance de 1,0 % et représente 36,0 % des ventes dans les Régions France et Europe.

- Avec une pénétration de 10,8 % (13,5 % en 2006), **Kangoo V.P.** se classe au troisième rang du *segment des assimilés véhicules particuliers*. Après dix ans de commercialisation, Kangoo a particulièrement bien résisté avant son renouvellement début 2008.
- **Mégane II**, qui entre dans sa cinquième année de commercialisation et a bénéficié du lancement de la phase 2 en 2006, enregistre une baisse de ses ventes de 10,7 % sur 2007. Mégane II occupe la troisième place du *segment C* avec une pénétration de 9,6 % (10,8 % en 2006). Mégane est leader de ce segment en France (22,6 % de part de segment), en Slovénie (18,8 %) et au Portugal (17,1 %).

En 2007, sur un *segment C* en repli de 0,3 point, 472 600 Mégane (I et II) ont été vendues sur les Régions France et Europe. Renault a inauguré, avec la gamme Mégane, sa première offre en Europe en matière de motorisation fonctionnant au bioéthanol E85. Cette motorisation est proposée en France sur Mégane Berlina et sur Mégane Estate depuis fin juin 2007. Au sein de ce segment, les ventes de Scénic II sont de 253 000 unités, en retrait de 3,6 %, mais Scénic reste leader des monospaces.

- Sur le *segment D des voitures moyennes supérieures*, 71 000 **Laguna** (Laguna II/Nouvelle Laguna) ont été immatriculées (- 7,5 %) sur un segment en baisse de 5,4 %. **Nouvelle Laguna**, véhicule emblématique de l'engagement qualité de Renault Contrat 2009 – *figurer dans le top 3 du segment D en matière de qualité de produit et de service dès son lancement* – a été commercialisée, à quelques jours d'intervalle, dans 15 pays européens à partir d'octobre. Produite à l'usine de Sandouville (France) en remplacement de Laguna II, dont la production a été arrêtée en juin 2007, Nouvelle Laguna bénéficie de très bonnes appréciations du réseau commercial. En deux mois et demi, le nouveau modèle a été vendu à 22 600 unités. Avec la commercialisation de la motorisation dCi 110 ch, Nouvelle Laguna présente un niveau d'émission de CO<sub>2</sub> (130 g/km de CO<sub>2</sub>) au meilleur niveau de son segment illustrant ainsi la démarche environnementale Renault eco<sup>2</sup>. **Nouvelle Laguna Estate** est arrivée dans le réseau européen dans les tous derniers jours de 2007. Ce tout nouveau modèle permet notamment de répondre à l'attente des pays d'Europe où la part du Break est élevée (Italie, Allemagne...). Au dernier trimestre 2008, le Coupé Laguna, très proche du *show-car* présenté à Francfort, sera également commercialisé.
- Avec 3 000 **Vel Satis** immatriculées en 2007, la part de Renault sur le *segment supérieur E1* est de 0,5 % (- 0,2 point).
- Sur le *segment MPV S (ou Segment des Grands Monospaces)*, **Espace IV**, qui a bénéficié du lancement d'une phase 2 en mars 2006, enregistre une part de marché de 14,7 % (- 0,2 point par rapport à 2006) ce qui le place en deuxième position. Espace est leader de son segment en France (34,6 % de pénétration) et en Suisse (24,0 %), deuxième au Benelux, en Pologne, en Slovénie, Tchèque et Croatie. Espace IV stabilise ses volumes et sa part de marché sur un segment globalement stable grâce à une politique commerciale innovante (simplification de l'offre ; lancements réussis de nouvelles séries limitées : Tech Run, Argos...)

#### Par modèle – véhicules utilitaires

Le marché des véhicules utilitaires sur les Régions France et Europe s'établit à 2,27 millions de véhicules, en hausse de 6,7 % par rapport à 2006. Avec des immatriculations de véhicules utilitaires en progression de 1,0 % par rapport à

2006, la marque Renault occupe 14,2 % du marché et conserve pour la dixième année consécutive son leadership grâce aux succès conjugués de Kangoo Express, Trafic et Master. Cette performance est d'autant plus significative que la gamme des véhicules utilitaires est la composante la plus rentable de l'ensemble de l'offre Renault.

Les ventes de Renault augmentent très significativement dans la majorité des pays européens : au Portugal (+ 20,9 %), en Suisse (+ 7,1 %), sur l'ensemble Belgique-Luxembourg (+ 8,3 %), en Pologne (+ 32,8 %), en Europe centrale (+ 22,1 %) et en Italie (+ 2,1 %).

- Sur le *segment des fourgonnettes* et avec 18,3 % de part de marché, **Kangoo Express** se place en deuxième position.
- Sur le *segment des véhicules de société*, **Clio Société** reste en tête du segment avec une pénétration de 14,8 % (+ 0,5 point par rapport à 2006).
- Sur le *segment des fourgons*, Renault atteint une part de marché de 12,4 % (- 1,3 point). Les immatriculations de **Trafic** sont en hausse de 14,6 %. Les lancements de la phase 2 de Trafic et de la phase 3 de Master en octobre 2006 ont permis de renforcer l'attractivité de la gamme et de redynamiser les ventes. Pour répondre aux normes Euro 4, la gamme des motorisations diesel a été complètement renouvelée avec l'arrivée du moteur 2.0 dCi, développé dans le cadre de l'Alliance.

#### Marque Dacia

Avec 159 300 Logan vendues depuis son lancement en Europe, en 2004, Dacia s'est implantée avec succès dans les Régions France et Europe. En 2007, la gamme Logan a bénéficié de l'introduction de la version break – Logan MCV – qui représente, à fin 2007, 33,1 % du mix des ventes Logan. Avec cette double offre, les ventes de Logan ont augmenté de 67,8 % par rapport à 2006 à 79 500 unités dont 32 700 en France. La gamme Logan s'est étoffée en mars 2006, en France et en Europe, d'une motorisation diesel 1.5 dCi, déjà proposée sur les modèles Clio, Modus et Kangoo. Cette motorisation constitue dans un grand nombre de pays l'offre diesel la moins chère du marché et représente 44,5 % du mix des immatriculations sur les Régions France et Europe.

#### RÉGION EUROMED – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
Renault	277 638	235 093	18,1
Dacia	146 793	145 481	0,9
Renault Samsung	-	83	-
<b>GROUPE</b>	<b>424 431</b>	<b>380 657</b>	<b>11,5</b>

\* Chiffres provisoires.

En 2007, le marché automobile de la Région Euromed a progressé de 26,0 % par rapport à 2006. Dans ce contexte, les ventes du Groupe sont en hausse de 11,5 % à 424 400 véhicules, soit 9,2 % du marché. Les ventes dans la Région Euromed représentent 17,1 % des ventes mondiales du Groupe.

#### Marque Renault

La marque Renault continue de croître (+ 18,1 %) avec 277 600 véhicules vendus, soit 65,4 % des ventes du Groupe dans la Région. La part de marché de la marque Renault dans la Région Euromed s'établit à 6,0 % (- 0,3 point par rapport à 2006).

En **Russie**, dans un marché en forte progression (+ 36,2 %), les ventes de la marque progressent en 2007 de 39,6 %, toujours soutenues par le vif succès de Logan, commercialisée sous la marque Renault. Logan a été vendue à 67 800 exemplaires, soit 67,1 % des ventes du Groupe en Russie. La Russie est ainsi le deuxième marché le plus important pour Logan après la Roumanie. Ces bons résultats permettent à la marque d'occuper 4,0 % du marché (+ 0,1 point par rapport à 2006). Logan est assemblée dans l'usine Avtoframos à Moscou depuis avril 2005 et commercialisée localement depuis septembre de la même année. Afin de répondre à la forte demande, la production de l'usine moscovite a été augmentée en juin 2007 et sera de nouveau étendue mi-2009. Le succès de la marque s'appuie aussi sur les ventes de Mégane et de Clio Symbol qui augmentent respectivement de 36,8 % et 63,3 % par rapport à 2006. Avec la signature en décembre 2007 d'un *Memorandum of Understanding* (MOU) avec AvtoVAZ, Renault montre sa volonté d'aller encore plus loin sur ce marché. Cet investissement contribuera à renforcer de façon significative les positions compétitives de Renault et de l'alliance Renault-Nissan sur le marché russe.

En **Roumanie**, sur un marché de plus en plus concurrentiel, avec des ventes en hausse de 36,6 % à 32 400 véhicules, la marque Renault progresse significativement aux côtés de la marque Dacia et occupe 9,2 % du marché (contre 8,2 % en 2006). Les ventes de Clio, qui représentent la moitié du mix des ventes de la marque sont en hausse de 22,2 % grâce au lancement de Clio III et aux bonnes performances de Thalia (+ 17,7 %). Mégane II affiche également des résultats solides avec une augmentation des ventes de 72,4 %.

En **Turquie**, sur un marché toujours en baisse (- 2,7 %) depuis la dévaluation de la livre turque intervenue en mai 2006, la marque enregistre une part de marché de 13,9 % en hausse de 0,1 point. Renault reste leader sur le marché V.P. pour la onzième année consécutive et le lancement réussi de Clio III permet aux ventes de Clio de progresser de 9,3 % à 9 400 unités.

Au **Maroc**, Renault enregistre une pénétration de 17,1 % (+ 0,5 point) sur un marché en croissance de 21,3 %. Les ventes de la marque sont en hausse de 25,0 % à 17 500 unités. Renault bénéficie de la bonne performance de Mégane (+ 15,3 %), de Clio dont les ventes ont progressé avec l'introduction de Clio III (+ 68,2 %), la hausse continue de Thalia (+ 49,1 %) et les remarquables résultats de la gamme de véhicules utilitaires (+ 93,9 %). Les ventes de Kangoo V.P., qui représentent 32,2 % des ventes de la marque dans le pays, continuent de progresser (+ 16,8 %). En septembre 2007, un Protocole d'Intention portant sur les modalités d'implantation d'un complexe industriel dans la région de Tanger a été signé entre l'Alliance et le Royaume du Maroc. La capacité installée sera de 400 000 véhicules, avec dans une première étape, une capacité opérationnelle de 200 000 véhicules à partir de 2010.

En **Algérie**, sur un marché en croissance de 37,7 %, Renault se place en troisième position sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires avec 23 600 unités vendues, soit une hausse de 38,9 %.

### Marque Dacia

Les ventes de Dacia progressent de 0,9 % sur la Région Euromed par rapport à 2006. Avec 146 800 véhicules immatriculés, Dacia occupe dans cette Région 3,2 % du marché.

En **Roumanie**, les ventes de Dacia reculent de 5,5 % à 101 800 unités sur un marché en hausse de 21,6 %. L'ouverture du marché aux marques importées d'une part et la décision d'arrêter la production de l'ancien *pick-up* en 2006 pour mettre à disposition du programme Logan l'ensemble des capacités

installées d'autre part, expliquent en partie ce repli. Dacia reste cependant leader du marché avec 29,0 % de pénétration.

La gamme Logan a été élargie avec le lancement de Logan MCV fin 2006 et la commercialisation, depuis février 2007, de la version utilitaire, dérivée de Logan MCV. Ces nouveaux modèles représentent respectivement 17,8 % et 6,7 % du mix des ventes de Logan dans le pays. Logan, dont les ventes progressent de 6,0 % à 101 800 unités, représente 28,9 % du marché (V.P. + V.U.) roumain.

En **Ukraine** : Dacia poursuit sa croissance avec 9 400 véhicules vendus en 2007, soit 57,8 % vs 2006. Sur un marché ukrainien en forte croissance, la marque consolide sa part de marché à 1,7 %. La commercialisation de Logan MCV en juillet a confirmé le très bon accueil réservé au modèle lors du Salon de Kiev en mai, permettant d'installer durablement la marque Dacia dans le paysage automobile ukrainien après le succès de Logan.

Au **Maroc**, Logan, assemblée dans l'usine Somaca (Casablanca) s'est vendue à 12 600 unités (- 0,7 % par rapport à 2006). Dacia maintient dans ce pays une part de marché significative (12,4 % en 2007 contre 15,1 % en 2006). La marque arrive ainsi en deuxième position, juste derrière la marque Renault, sur le marché marocain et Logan reste le véhicule le plus vendu toutes catégories confondues.

### RÉGION AMÉRIQUES – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
Renault	242 072	182 551	32,6
Dacia	504	448	12,5
Renault Samsung	2 621	2 439	7,5
<b>GROUPE</b>	<b>245 197</b>	<b>185 438</b>	<b>32,2</b>

\* Chiffres provisoires.

Le marché automobile dans la Région Amériques a augmenté de 17,9 % par rapport à 2006. Avec 245 000 véhicules vendus (+ 32,2 %), le Groupe occupe 4,6 % du marché (+ 0,5 point). Les ventes du Groupe dans cette Région représentent désormais 9,9 % des ventes mondiales de Renault.

98,7 % des ventes du Groupe dans la Région Amériques sont réalisées sous la marque Renault. Celles-ci sont en croissance de 32,6 % et permettent à la marque d'atteindre une part de marché de 4,5 % (+ 0,5 point par rapport à 2006).

Au **Brésil**, dans un marché en hausse de 27,5 %, les ventes de Renault progressent de 42,4 % par rapport à 2006 pour atteindre un niveau record de 73 600 unités. En 18 mois, quatre nouveaux modèles ont été lancés en production dans l'usine de Curitiba :

- Mégane II lancée en mars 2006 et Mégane Grand Tour (version break de Mégane II) lancée en novembre 2006 bénéficient à l'ensemble des ventes Mégane qui totalisent 21 500 unités (+ 83,2 %) ;
- Logan, fabriquée localement, a fait son entrée avec succès sur le marché en juillet 2007 et enregistre 14 600 unités vendues. Logan est proposée avec des motorisations au bioéthanol, essentielles pour le marché brésilien ;
- Sandero, berline bicorps 5 portes, développée sur la plate-forme Logan dont le lancement en fin d'année 2007 est très prometteur.

En **Argentine**, le Groupe enregistre une progression de ses ventes (+ 39,0 %) à 67 000 unités, supérieure à celle du marché (+ 27,1 %). La pénétration de Renault sur le marché est en hausse de 1,1 point profitant du rajeunissement de la gamme avec les lancements de Logan et de quatre caisses de la famille Mégane. Depuis le début de 2008, l'Argentine bénéficie également de la commercialisation du modèle Sandero.

En **Colombie**, où Logan est commercialisée depuis 2005, les ventes de Renault atteignent 39 000 unités en progression de 17,6 %. Renault renforce ainsi sa deuxième place sur le marché colombien. L'ensemble des modèles de la gamme et notamment Logan (+ 30,9 %), contribuent à cette année record.

Au **Mexique**, sur un marché en recul (- 3,4 %) marqué par l'ouverture aux importations de véhicules d'occasion qui concurrencent fortement les véhicules de moins de 15 000 USD, les ventes de Renault baissent de 8,2 % à 18 600 unités. Kangoo V.P. et Clio III ont été commercialisées en juillet 2007 et affichent respectivement 4 400 et 900 unités vendues. La gamme V.U. a été élargie avec succès grâce aux lancements de Trafic Fourgon et minibus aux côtés de Kangoo Express.

Au **Venezuela**, les ventes du Groupe ont plus que doublé en 2007 (+ 126,8 %), soutenues par un marché en hausse de 42,0 %. Les ventes de Logan (+ 153,4 %), qui représentent 44,9 % des ventes de Renault, participent largement à cette croissance. Renault devient la cinquième marque avec un gain de 2,3 points de part de marché.

## RÉGION ASIE-AFRIQUE – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
Renault	71 372	52 522	35,9
Dacia	3 127	2 952	5,9
Renault Samsung	117 203	119 138	- 1,6
<b>GROUPE</b>	<b>191 702</b>	<b>174 612</b>	<b>9,8</b>

\* Chiffres provisoires.

Dans la Région Asie-Afrique, le marché croît de 3,5 % par rapport à 2006, et les ventes du Groupe augmentent de 9,8 %. Avec 191 700 véhicules vendus, les ventes dans la Région Asie-Afrique représentent 7,7 % des ventes mondiales du Groupe.

### Marque Renault Samsung

En Corée du Sud – où la marque réalise 97,8 % de ses ventes – Renault Samsung Motors parvient quasiment à maintenir les volumes record de 2006 avec 117 200 unités vendues et ce, dans l'attente de nouveaux produits. Conçu et dessiné par Renault, développé par Nissan et fabriqué par RSM, le premier *cross-over* du Groupe, **QM5** n'a été lancé qu'en décembre 2007, il participera donc pleinement aux résultats de la marque en 2008. QM5 sera également commercialisé en dehors de Corée sous le nom de **Koléos** dès le printemps 2008. À terme, c'est environ 50 % de la production qui sera exportée.

Dans ce pays, la pénétration de Renault Samsung atteint 11,3 % sur le marché des véhicules particuliers :

- la **SM7** s'est vendue à plus de 14 200 exemplaires en 2007, soit une baisse de 18,6 % ;
- la **SM5** compte pour 73 000 unités vendues, soit une hausse de 1,6 % par rapport à 2006. Le modèle bénéficie du lancement réussi de la version restylée début juillet. La pénétration de Renault Samsung sur le « mid-segment » est de 7,0 % ;
- les ventes de **SM3** en 2007 atteignent 27 500 unités (- 7,7 %). La part de SM3 sur le segment « sub-mid » atteint 13,1 %. Renault Samsung se place ainsi en troisième position sur ce segment.

À fin décembre, 52 400 véhicules ont été exportés par Renault Samsung Motors, principalement pour être vendus par Nissan sous sa marque dans le cadre des accords de l'Alliance.

### Marque Renault

Dans la Région Asie-Afrique, les ventes de la marque Renault progressent de 35,9 % à 71 400 unités.

En **Inde**, sur un marché en croissance de 13,5 % en 2007, la première Logan produite dans l'usine de Nashik est sortie des chaînes de production début avril. À fin 2007, 17 700 Logan ont été immatriculées dans ce pays. Cette première année de commercialisation a été saluée par deux prix importants : première place de son segment (Entry Segment), selon l'enquête JD Power IQS INDIA 2007 et leader du segment « Diesel Midsize » selon l'enquête TNS TCS INDIA 2007 (pour Logan diesel). Conformément à l'accord signé en mars 2005, la co-entreprise Mahindra-Renault dispose d'une capacité de production de 50 000 voitures, avec une organisation en deux équipes.

Par ailleurs, Renault a d'ores et déjà poursuivi son développement en Inde en prévoyant une nouvelle implantation industrielle à Oragadam, près de Chennai, d'une capacité de production de 400 000 unités à terme, partagée entre Renault et Nissan, ainsi qu'une usine de mécanique Renault. L'Inde devient l'un des pôles du déploiement de Renault sur les marchés émergents.

En **Afrique du Sud** (y compris la Namibie), les ventes sont en repli de 46,0 % par rapport à 2006. Ce résultat est principalement imputable à la baisse du Rand par rapport à l'Euro, qui conduit le Groupe à appliquer une politique commerciale stricte pour protéger la rentabilité puisque le Groupe ne dispose pas de site de production localement.

En **Iran**, premier marché de la marque Renault dans cette Région, la Tondar (nom local de Logan) connaît un très vif succès avec 85 000 commandes fermes enregistrées dès la première semaine de commercialisation en mars 2007. La montée en cadence de l'usine a été plus lente que prévue en raison d'un contexte économique et financier difficile. À fin 2007, 10 700 Tondar ont été livrées. Des mesures correctives ont été apportées et les objectifs commerciaux des années à venir restent inchangés.

## DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME LOGAN DANS LE MONDE

VENTES DE LOGAN (en unités)	2007 *	2006 *	2005	2004	DEPUIS SEPT. 2004
<b>MARQUE DACIA</b>					
France	32 684	18 791	9 798		61 273
Europe	46 850	28 605	20 511	2 080	98 046
Euromed	146 793	133 707	103 301	20 751	404 552
dont Roumanie	101 799	96 037	88 275	20 274	306 385
dont Maroc	12 638	12 723	2 499		27 860
dont Algérie	9 090	8 560	2 819		20 469
Amériques	504	417	162		1 083
Asie-Afrique	3 127	2 952	1 412	2	7 493
<b>TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE DACIA</b>	<b>229 958</b>	<b>184 472</b>	<b>135 184</b>	<b>22 833</b>	<b>572 447</b>
<b>MARQUE RENAULT</b>					
Euromed	67 844	49 323	7 057		124 224
dont Russie	67 844	49 323	7 057		124 224
Amériques	40 609	13 811	2 858		57 278
dont Venezuela	12 762	5 037	689		18 488
dont Colombie	9 450	7 219	1 894		18 563
Asie-Afrique	28 368				28 368
dont Inde	17 706				17 706
dont Iran	10 657				10 657
<b>TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE RENAULT</b>	<b>136 821</b>	<b>63 134</b>	<b>9 915</b>		<b>209 870</b>
<b>TOTAL LOGAN</b>	<b>366 779</b>	<b>247 606</b>	<b>145 099</b>	<b>22 833</b>	<b>782 317</b>

\* Chiffres provisoires.

**Production**

L'usine roumaine est le premier site de fabrication de Logan, elle fournit l'ensemble des pays des Régions France et Europe, ainsi que la Turquie, l'Algérie, l'Ukraine, le Moyen-Orient et l'Afrique centrale. Cette usine produit actuellement Logan Berlin (depuis juin 2004), Logan MCV (depuis septembre 2006) et la version utilitaire de Logan (depuis décembre 2006).

En 2005, trois sites complémentaires ont démarré la production de la version berline de ce modèle : l'usine de Moscou en Russie (avril 2005), celle de Casablanca au Maroc (juin 2005) et celle d'Envigado en Colombie (juillet 2005).

Pour accompagner la croissance des ventes de Logan, le Groupe augmente progressivement ses capacités de production dans ces usines. Ainsi, les capacités de production de l'usine d'Envigado ont été augmentées de 45 000 à 70 000 unités par an en août 2006. En Russie, la capacité de production est passée de 60 000 à 80 000 unités par an en juin 2007. Compte tenu de la demande domestique et du potentiel de ce marché, la décision a été prise, en février 2007, d'augmenter davantage les capacités de production de l'usine d'Avtoframos, en passant à 160 000 unités mi-2009 pour étendre la fabrication à de nouveaux modèles de la gamme Logan. En Roumanie, des investissements d'environ 100 millions d'euros ont permis d'augmenter les capacités de production de l'usine de Pitesti de 235 000 unités en 2006 à 350 000 en février 2008.

L'année 2007 marque une nouvelle étape avec le lancement de la production au Brésil, en Inde et en Iran, portant ainsi à sept le nombre de pays produisant Logan.

Depuis février 2007, la production de Logan a été lancée au Brésil pour alimenter les ventes sur le marché domestique et sur le marché argentin. La production de l'usine de Curitiba est également destinée au Mexique, où Nissan commercialise, sous sa propre marque, un dérivé de Logan. Pour augmenter la production, Renault a mis en place une seconde équipe dans l'usine de montage de véhicules particuliers début avril 2007 et embauché 600 personnes.

En Inde, l'accord signé en mars 2005 avec le partenaire indien Mahindra permet la fabrication d'une version « direction à droite » de Logan. La première Logan issue des chaînes de l'usine de Nashik est sortie le 4 avril 2007.

En Iran, la capacité de production installée à l'horizon 2009 sera de 300 000 unités par an, réparties dans les usines des deux partenaires, Iran Khodro et Saipa.

En novembre 2007, Renault a annoncé la production du modèle Sandero au Brésil, dans son usine de Curitiba (cinquième véhicule conçu par la plate-forme B0), puis en Afrique du Sud en 2009 dans l'usine Nissan de Rosslyn. Le site de Pitesti accueillera également Sandero en 2008.

### Commercialisation

En 2007, 366 800 Logan ont été vendues dans le monde sous les marques Renault et Dacia, soit une hausse de 48,1 % par rapport à 2006. Vecteur essentiel de l'internationalisation du Groupe, les volumes proviennent à plus de 78 % de pays hors d'Europe. Depuis son lancement en Roumanie en septembre 2004, 782 300 unités de ce modèle ont été vendues. Le succès de la version MCV a également soutenu cette croissance. Celle-ci a été renforcée par la commercialisation du diesel 85 ch venu enrichir la gamme à mi-année. Logan est désormais commercialisée sur 57 marchés, dont 46 sous la marque Dacia, et 11 sous la marque Renault.

En 2007, la progression des ventes est particulièrement forte dans la Région Amériques où Logan a été vendue à 41 100 unités, soit une augmentation de 189,0 % par rapport à 2006. Cette bonne performance s'explique par le succès du modèle en Colombie (+ 30,9 %) et au Venezuela (+ 153,4 %) mais aussi par l'introduction de Logan en Argentine en juin (1 800 unités). Avec l'arrivée de Logan en juillet et de la toute nouvelle Sandero en décembre, le Brésil enregistre 14 900 ventes pour ce programme. Dans les Régions France et Europe, les ventes ont également augmenté de 67,8 % à 79 500 unités.

En Asie-Afrique, les ventes de Logan atteignent 31 500 unités à la suite de la commercialisation de Logan en Inde et en Iran.

Les dix premiers pays de ventes de Logan sont la Roumanie, la Russie, la France, l'Inde, l'Allemagne, le Brésil, le Venezuela, le Maroc, l'Iran et la Colombie.

### Élargissement de la gamme

La gamme Logan a été renforcée avec le lancement en octobre 2006 en Roumanie et en Bulgarie de Logan MCV (Multi Convivial Vehicle), version break du programme Logan qui propose jusqu'à 7 places adultes. Il est désormais commercialisé dans 33 pays et 81 200 unités de ce modèle ont été vendues. Logan MCV représente 22,2 % des volumes de Logan. Le succès est tel que pour certains pays des délais de livraison supérieurs à un an ont été annoncés. Grâce à l'augmentation des capacités de production, la situation revient à la normale. Logan Van, version utilitaire dérivée de Logan MCV, a également été lancé sur les marchés roumain et bulgare en février 2007. 7 300 unités de ce modèle (2,0 % du mix des ventes de la famille Logan) ont ainsi été vendues en 2007.

Sandero, commercialisée en décembre 2007 au Brésil et à partir de janvier 2008 en Argentine, marque une nouvelle étape de l'internationalisation du Groupe. En 2008, une version Dacia sera produite à Pitesti (Roumanie) pour les marchés d'Europe et du Maghreb. En 2009, Renault Sandero sera industrialisée et commercialisée en Afrique du Sud. D'autres marchés sont à l'étude.

Le programme Logan comptera ainsi six véhicules à l'horizon du plan Renault Contrat 2009.

## 2.1.1.2 FINANCEMENT DES VENTES

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

En 2007, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour les **Régions France et Europe** est en retrait à 33,1 % (contre 33,9 % en 2006). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 35,4 % (contre 35,3 % en 2006) et sur la marque Nissan à 24,1 % (contre 28,9 % en 2006).

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la **Région Amériques** est en retrait à 26,2 % (contre 30,4 % en 2006), les bons résultats en Argentine ne compensant pas la dégradation au Brésil.

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la **Région Asie-Afrique** où RCI est présent) est de 26,6 % (contre 12,7 % en 2006).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la **Région Euromed** (avec la Roumanie comme seul pays consolidé) augmente sensiblement à 31,4 % (contre 30,7 % en 2006).

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

RCI Banque a mis en place 9,4 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte et prêts personnels en 2007 (contre 9,7 milliards d'euros en 2006, soit une baisse de 3,1 %) avec 898 334 nouveaux contrats véhicules en 2007 (contre 946 036 contrats véhicules en 2006, soit une baisse de 5,0 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en léger recul et atteignent 22,9 milliards d'euros (- 1,2 % à périmètre constant).

### DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

RCI Banque a modifié sa structure en Grande-Bretagne avec la création de RCI Financial Services, filiale à 100 % de RCI gérant désormais les activités de Renault et Nissan (jusqu'au 30/06/2007 l'activité de financement Renault était gérée à 50/50 avec HBOS).

RCI s'est établi aux Pays Nordiques (création d'une succursale RCI Banque avec un démarrage des activités au 01/01/2008), au Maroc (création d'une société financière suite à l'agrément de la Banque centrale marocaine, BAM, avec le démarrage de l'activité financement clientèle en novembre et de l'activité financement réseau en décembre, activités financées à 100 % par RCI Maroc) et en Ukraine (création d'une société commerciale, démarrage de l'activité commerciale prévue sur le premier trimestre 2008).

RCI a également renforcé sa présence en Pologne, avec le démarrage de l'activité de financement réseau et clientèle Nissan au 01/01/2007.

En 2007, RCI Banque a en outre démarré des activités financières en :

- Slovénie : démarrage opérationnel de la succursale et de l'activité de financement réseau ; reprise des accords commerciaux clientèle de Renault au 01/01/2007 ;
- Pays Baltes : démarrage opérationnel de l'accord commercial avec Hansa Leasing ;
- Slovaquie : lancement de l'activité crédit réseau au 01/05/2007.

### 2.1.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ♦

#### MARCHÉS TOUTES MARQUES – IMMATRICULATIONS

##### Les principaux marchés du groupe Renault

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
<b>RÉGION FRANCE</b>	<b>2 526 005</b>	<b>2 440 580</b>	<b>3,5</b>
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>15 513 732</b>	<b>15 333 358</b>	<b>1,2</b>
dont : Allemagne	3 376 044	3 670 406	- 8,0
Italie	2 725 861	2 553 329	6,8
Royaume-Uni	2 752 175	2 678 943	2,7
Espagne+Canaries	1 890 694	1 909 241	- 1,0
Belgique+Luxembourg	648 104	641 083	1,1
Pologne	347 378	280 020	24,1
<b>RÉGIONS FRANCE + EUROPE</b>	<b>18 039 737</b>	<b>17 773 938</b>	<b>1,5</b>
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>4 610 779</b>	<b>3 658 517</b>	<b>26,0</b>
dont : Roumanie	351 445	289 066	21,6
Russie	2 569 522	1 886 824	36,2
Turquie	594 762	617 838	- 3,7
Algérie	196 853	142 955	37,7
Maroc	102 202	84 277	21,3
<b>RÉGION AMÉRIQUES</b>	<b>5 373 872</b>	<b>4 558 090</b>	<b>17,9</b>
dont : Mexique	1 093 988	1 132 417	- 3,4
Colombie	225 504	176 273	27,9
Brésil	2 339 920	1 834 581	27,5
Argentine	534 199	420 304	27,1
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>21 889 036</b>	<b>21 139 614</b>	<b>3,5</b>
dont : Afrique du Sud	587 131	619 968	- 5,3
Corée du Sud	1 256 598	1 182 680	6,3
<b>RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES**+ ASIE-AFRIQUE</b>	<b>31 873 687</b>	<b>29 356 221</b>	<b>8,6</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

## GRUPE RENAULT – IMMATICULATIONS (IMMAT.) ET PARTS DE MARCHÉ (PDM)

### Performances sur les principaux marchés

V.P. + V.U.	2007 *		2006 *	
	IMMAT. (en unités)	PDM (en %)	IMMAT. (en unités)	PDM (en %)
<b>RÉGION FRANCE</b>	<b>626 705</b>	<b>24,8</b>	<b>641 905</b>	<b>26,3</b>
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>966 538</b>	<b>6,2</b>	<b>1 024 127</b>	<b>6,7</b>
dont : Allemagne	157 968	4,7	173 276	4,7
Italie	143 800	5,3	142 349	5,6
Royaume-Uni	148 970	5,4	160 286	6,0
Espagne+Canaries	198 948	10,5	206 326	10,8
Belgique+Luxembourg	63 792	9,8	66 986	10,4
Pologne	25 763	7,4	22 475	8,0
<b>RÉGIONS FRANCE + EUROPE</b>	<b>1 593 243</b>	<b>8,8</b>	<b>1 666 032</b>	<b>9,4</b>
<b>RÉGION EUROMED</b>	<b>424 431</b>	<b>9,1</b>	<b>380 657</b>	<b>10,2</b>
dont : Roumanie	134 176	38,2	131 474	45,5
Russie	101 166	3,9	72 484	3,8
Turquie	91 645	15,4	92 366	14,9
Algérie	32 667	16,6	25 629	17,9
Maroc	30 151	29,5	26 750	31,7
<b>RÉGION AMÉRIQUES</b>	<b>245 197</b>	<b>4,6</b>	<b>185 438</b>	<b>4,1</b>
dont : Mexique	18 615	1,7	20 274	1,8
Colombie	39 053	17,3	33 196	18,8
Brésil	73 614	3,1	51 682	2,8
Argentine	66 969	12,5	48 196	11,5
<b>RÉGION ASIE-AFRIQUE</b>	<b>191 702</b>	<b>0,9</b>	<b>174 612</b>	<b>0,8</b>
dont : Afrique du Sud	8 407	1,4	15 580	2,5
Corée du Sud	117 203	9,3	119 088	10,1
<b>RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES **+ ASIE-AFRIQUE</b>	<b>861 330</b>	<b>2,7</b>	<b>740 707</b>	<b>2,5</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Hors Amérique du Nord.

## GRUPE RENAULT – IMMATICULATIONS DANS LES RÉGIONS FRANCE + EUROPE PAR MODÈLE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
Twingo/Twingo II	88 714	55 668	59,4
Clio II/Clio III	434 561	482 307	- 9,9
Thalia	6 581	8 267	- 20,4
Modus	62 825	82 208	- 23,6
Logan/Logan MCV	79 487	47 347	67,9
Mégane/Mégane II	488 653	546 134	- 10,5
Laguna II/Laguna III	71 397	77 249	- 7,6
Vel Satis	3 043	4 877	- 37,6
Espace/Espace IV	40 624	41 366	- 1,8
Kangoo	142 061	159 815	- 11,1
Trafic/Trafic II	88 950	76 424	16,4
Master/Master II	75 963	73 886	2,8
Mascott **/Master propulsion	6 897	9 851	- 30,0
Maxity	2 804	-	-
Divers	683	633	7,9
<b>IMMATICULATIONS EN FRANCE + EUROPE</b>	<b>1 593 243</b>	<b>1 666 032</b>	<b>- 4,4</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Mascott est distribué par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

GRUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS EN EUROMED, AMÉRIQUE ET ASIE-AFRIQUE PAR MODÈLE

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VAR.
Twingo/Twingo II	14 176	13 264	6,9
Clio II/Clio III	97 734	92 179	6,0
Thalia/Symbol	94 393	85 340	10,6
Modus	1 435	4 157	- 65,5
Sandero	279	-	-
Logan/Logan MCV	287 245	200 210	43,5
Mégane/Mégane II	149 750	125 495	19,3
Laguna/Laguna III	4 152	4 199	- 1,1
Vel Satis	66	82	- 19,5
Espace/Espace IV	139	289	- 51,9
SM3	29 726	31 853	- 6,7
SM5	73 330	72 270	1,5
SM7	14 238	17 537	- 18,8
QM5	2 518	-	-
Kangoo	72 271	64 556	12,0
Trafic/Trafic II	4 064	3 933	3,3
Master/Master II	15 412	13 027	18,3
Mascott**/Master propulsion	280	452	- 38,1
Maxity	52	-	+++
Divers	70	11 864	- 99,4 %
<b>IMMATRICULATIONS EN EUROMED + AMÉRIQUES + ASIE-AFRIQUE</b>	<b>861 330</b>	<b>740 707</b>	<b>16,3</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Mascott est distribué par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

GRUPE RENAULT – PERFORMANCES DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LES RÉGIONS FRANCE + EUROPE \*

	NOM DES SEGMENTS	% VAR. SEGMENT 2007/2006	PÉNÉTRATION RENAULT			RANG
			(%) 2007	(%) 2006	VAR. (pt) 2007/2006	2007
<b>VÉHICULES PARTICULIERS</b>						
Twingo/Twingo II	A	5,3	7,4	4,9	2,5	6
Clio/Clio III	B	- 0,1	8,7	9,7	- 1,1	3
Thalia	B	- 0,1	0,1	0,2	0,0	33
Modus	B	- 0,1	1,3	1,7	- 0,4	22
Logan	B	- 0,1	1,8	1,1	0,7	16
Mégane/Mégane II	C	- 0,2	9,6	10,8	- 1,1	3
Laguna	D	- 5,4	3,1	3,1	- 0,1	11
Vel Satis	E1	- 5,6	0,5	0,8	- 0,3	21
Espace/Espace IV	MPV	- 0,5	14,7	14,9	- 0,2	2
Kangoo	Assim. V.P.	- 1,1	10,9	13,5	- 2,6	3
Trafic/Trafic II	Assim. V.P.	- 1,1	4,2	3,3	0,9	9
Master/Master II	Assim. V.P.	- 1,1	1,2	1,1	0,1	16
<b>VÉHICULES UTILITAIRES</b>						
<b>Véhicules société :</b>						
Twingo		- 0,8	0,2	0,2	- 0,0	45
Clio		- 0,8	14,8	14,3	0,5	1
Modus		- 0,8	0,9	1,3	- 0,3	22
Mégane/Mégane II		- 0,8	5,1	5,4	- 0,3	5
<b>Fourgonnettes :</b>						
Kangoo		- 0,2	18,3	19,7	- 1,4	2
<b>Fourgons :</b>						
Trafic/Trafic II		- 11,0	6,4	6,2	0,1	6
Master/Master II		- 11,0	5,9	6,5	- 0,6	7
Mascott/Master propulsion		- 11,0	0,6	1,0	- 0,4	23

\* Chiffres provisoires.

## GROUPE RENAULT

Production mondiale par modèle et par segment de gamme <sup>(1)</sup>

V.P. + V.U. (en unités)	2007 *	2006 *	% VARIATION
Logan	420 255	256 351	63,9
<b>SEGMENT ENTRY</b>	<b>420 255</b>	<b>256 351</b>	<b>63,9</b>
Twingo/Twingo II	118 082	64 101	45,7
Clio **/Clio III/Thalia	631 567	720 194	- 12,3
Modus	67 514	70 979	- 4,9
<b>SEGMENTS A ET B</b>	<b>817 163</b>	<b>855 274</b>	<b>- 4,4</b>
Mégane/Mégane II	629 612	662 281	- 4,9
SM3	82 650	71 817	15,1
QM5 / Koléos	5 241	-	-
<b>SEGMENT C</b>	<b>717 503</b>	<b>734 098</b>	<b>- 2,3</b>
Laguna / Laguna III	99 512	73 065	36,2
SM5	76 363	71 675	6,5
SM7	15 081	17 807	- 15,3
Espace IV	40 674	41 432	- 1,8
VelSatis	2 812	4 683	- 39,9
<b>SEGMENTS D, E, MPV</b>	<b>234 442</b>	<b>208 662</b>	<b>12,3</b>
Kangoo	220 038	232 647	- 5,4
Nouveau Kangoo	7 226	-	-
Trafic II <sup>(2)</sup>	115 904	107 279	8,0
Master II	119 120	105 789	12,6
Mascott	7 585	17 413	- 56,4
Pick-up 1 310		11 208	
<b>FOURGONNETTES, FOURGONS ET PICK-UPS</b>	<b>469 873</b>	<b>474 336</b>	<b>- 0,9</b>
<b>PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE</b>	<b>2 659 236</b>	<b>2 528 721</b>	<b>5,2</b>

\* Chiffres provisoires.

\*\* Y compris sur l'année 2007, 8 946 Clio badgées Renault fabriquées dans l'usine Nissan d'Aguascalientes (Mexique).

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

(2) Non compris la production de vhs GM à Luton mais avec vhs GM à Barcelone.

## Organisation géographique du Groupe par Région - Composition des Régions

### FRANCE

France métropolitaine

### EUROPE (HORS FRANCE)

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

### EUROMED

Europe Orientale	Bulgarie, Moldavie, Roumanie
Russie/CEI	Arménie, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Russie, Ukraine
Turquie	Turquie, Chypre turque
Maghreb	Algérie, Maroc, Tunisie

### AMÉRIQUES

Amérique latine Nord	Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Vénézuëla, République dominicaine, Guadeloupe, Guyane française, Martinique
Amérique latine Sud	Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay

### ASIE & AFRIQUE

Asie-Pacifique	Australie, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Tahiti, Thaïlande
Inde	
Moyen-Orient & Afrique francophone	Arabie saoudite, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Pakistan, Pays du golfe, Syrie + pays d'Afrique francophone
Afrique Océan Indien	Afrique du Sud + pays d'Afrique sub-saharienne, Îles Océan Indien
Corée	
Iran	
Chine	Hong Kong, Taïwan
Israël	

## 2.1.2 LES RÉSULTATS FINANCIERS

Le **chiffre d'affaires** du Groupe atteint 40 682 millions d'euros en progression de 1,8 % par rapport à 2006, à périmètre et méthodes identiques <sup>(4)</sup>.

En 2007, la **marge opérationnelle** s'élève à 1 354 millions d'euros, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, contre 1 063 millions d'euros et 2,6 % du chiffre d'affaires en 2006. ♦

La contribution de l'**Automobile** à la marge opérationnelle s'élève à 882 millions d'euros, soit 2,3 % de son chiffre d'affaires contre 1,5 % en 2006. Cette progression, réalisée dans un contexte de parités défavorables, est principalement imputable à la poursuite de la croissance à l'international et à la maîtrise des coûts, en particulier sur les achats – et ce malgré la hausse des matières premières – mais aussi sur les coûts de fabrication et logistique et les frais généraux.

La contribution du **Financement des ventes** (RCI Banque) à la marge opérationnelle s'élève à 472 millions d'euros, soit 23,6 % de son chiffre d'affaires (492 millions d'euros, soit 25,6 % en 2006).

Renault enregistre un profit de 1 675 millions d'euros au titre de sa **part dans le résultat des entreprises associées** – principalement Nissan et AB Volvo – et son résultat net s'élève à 2 734 millions d'euros.

L'**endettement financier net de l'Automobile** s'élève au 31 décembre 2007 à 2 088 millions d'euros en diminution de 326 millions d'euros, comparé à 2 414 millions au 31 décembre 2006. Le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à fin décembre 2007 à 9,5 % (contre 11,5 % à fin décembre 2006).

L'**Automobile** dégage un *free cash-flow* <sup>(5)</sup> de 961 millions d'euros en 2007.

(4) Les changements de méthodes comptables concernent principalement les opérations relatives aux contrats de sous-traitance et les ventes de pièces détachées dans le cadre de la garantie accordée aux clients antérieurement constatées en chiffre d'affaires.

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

### 2.1.2.1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 40 682 millions d'euros, en hausse de 1,8 % par rapport au chiffre d'affaires de 2006, à périmètre et méthodes identiques.

#### Contribution des branches au chiffre d'affaires du Groupe ♦

(en millions d'euros)	2007 PUBLIÉ			2006 RETRAITÉ À PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES 2007 <sup>(1)</sup>			VARIATION 2007/2006			2006 PUBLIÉ
	S1	S2	ANNÉE	S1	S2	ANNÉE	S1	S2	ANNÉE	ANNÉE
Automobile	19 567	19 112	38 679	19 871	18 187	38 058	- 1,5 %	5,1 %	1,6 %	39 605
Financement des ventes	995	1 008	2 003	985	926	1 911	1,0 %	8,9 %	4,8 %	1 923
<b>TOTAL</b>	<b>20 562</b>	<b>20 120</b>	<b>40 682</b>	<b>20 856</b>	<b>19 113</b>	<b>39 969</b>	<b>- 1,4 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>41 528</b>

(1) Les changements de méthodes comptables concernent principalement les opérations relatives aux contrats de sous-traitance et les ventes de pièces détachées dans le cadre de la garantie accordée aux clients antérieurement constatées en chiffre d'affaires.

La contribution du **Financement des ventes** (RCI Banque) progresse de 4,8 % par rapport à 2006 pour s'élever à 2 003 millions bénéficiant de la hausse du taux d'intérêt moyen du portefeuille des prêts accordés aux clients.

La contribution de l'**Automobile** atteint 38 679 millions d'euros, en hausse de 1,6 % à périmètre et méthodes identiques.

Cette évolution résulte de plusieurs tendances :

- la contribution des Régions France et Europe au chiffre d'affaires baisse de 2,6 % dans un marché marqué par une très forte concurrence. Le second semestre marque un retour à la croissance des ventes, avec une accélération au dernier trimestre sous l'effet des lancements des nouveaux produits ;

- hors d'Europe, toutes les autres Régions contribuent positivement au chiffre d'affaires 2007 grâce à des ventes en forte progression, notamment dans les Régions Amériques et Euromed, associées à une amélioration du mix/produit. La contribution globale d'Euromed, Amériques, Asie-Afrique progresse ainsi de 3,1 % par rapport à 2006.

La hausse du chiffre d'affaires résulte également de l'augmentation de l'activité ventes d'organes et de véhicules aux partenaires qui contribue positivement pour 1,2 point.

#### Contribution des branches à la marge opérationnelle du Groupe

(en millions d'euros)	S1 2007	S2 2007	ANNÉE 2007	ANNÉE 2006	VARIATION
<b>Automobile</b>	<b>455</b>	<b>427</b>	<b>882</b>	<b>571</b>	<b>311</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>2,3 %</i>	<i>2,2 %</i>	<i>2,3 %</i>	<i>1,5 %</i>	
<b>Financement des ventes</b>	<b>267</b>	<b>205</b>	<b>472</b>	<b>492</b>	<b>- 20</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>26,8 %</i>	<i>20,3 %</i>	<i>23,6 %</i>	<i>25,7 %</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>722</b>	<b>632</b>	<b>1 354</b>	<b>1 063</b>	<b>291</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>3,5 %</i>	<i>3,1 %</i>	<i>3,3 %</i>	<i>2,6 %</i>	

La **marge opérationnelle** du Groupe s'élève à 1 354 millions d'euros en 2007 (3,3 % du chiffre d'affaires) contre 1 063 millions d'euros en 2006 (2,6 % du chiffre d'affaires).

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 472 millions d'euros soit 23,6 % de son chiffre d'affaires, après 492 millions d'euros et 25,7 % de son chiffre d'affaires en 2006. Cette légère contraction est imputable à une plus faible activité de financement liée à la baisse des ventes de 2006 et du premier semestre 2007.

Dans un contexte économique peu porteur, en 2007, avec un effet parité négatif de 154 millions d'euros et une augmentation du coût des matières premières de 270 millions d'euros, la marge opérationnelle de l'Automobile progresse

de 54,5 % et s'élève à 882 millions d'euros (2,3 % de son chiffre d'affaires) grâce notamment à :

- la progression des activités internationales, qui permet aux 3 Régions hors Europe de dégager un résultat opérationnel positif ;
- la bonne tenue de la gamme V.U. en Europe ;
- la poursuite de la maîtrise des coûts :
  - l'économie réalisée sur les achats s'élève à 660 millions d'euros hors effet matières premières,
  - les coûts de fabrication et de logistique baissent de 137 millions d'euros,

- les frais généraux baissent de 44 millions d'euros (- 2 %),
- dans un souci de préserver l'image de marque du Groupe, des opérations spécifiques de rappel et des extensions de garantie ont été

opérées conduisant à une augmentation des charges de garantie de 152 millions d'euros.

Le cycle de développement de la gamme, s'est traduit par une augmentation de 196 millions d'euros des frais de développement capitalisés en 2007.

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

(en millions d'euros)	S1 2007	S2 2007	ANNÉE 2007	ANNÉE 2006
<b>Dépenses de R&amp;D</b>	<b>1 222</b>	<b>1 240</b>	<b>2 462</b>	<b>2 400</b>
en % du chiffre d'affaires	5,9 %	6,2 %	6,1 %	6,0 %
<b>Frais de développement capitalisés</b>	<b>(666)</b>	<b>(621)</b>	<b>(1 287)</b>	<b>(1 091)</b>
en % des dépenses de R&D	54,5 %	50,1 %	52,3 %	45,5 %
<b>Amortissements</b>	<b>351</b>	<b>324</b>	<b>675</b>	<b>654</b>
<b>FRAIS DE R&amp;D CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>907</b>	<b>943</b>	<b>1 850</b>	<b>1 963</b>

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

En 2007, les **dépenses de Recherche et Développement** se sont élevées à 2 462 millions d'euros dont 1 287 millions d'euros soit 52,3 % du total en 2007 (contre 45,5 % en 2006) ont été capitalisés. Cette évolution reflète la poursuite du développement et du renouvellement de la gamme véhicules et d'organes mécaniques prévue par Renault Contrat 2009.

Au total, les frais de R&D constatés en résultat s'élèvent à 1 850 millions d'euros, soit 4,5 % du chiffre d'affaires du Groupe Renault, (contre 1 963 millions d'euros en 2006, soit 4,9 %).

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent en 2007 une charge de 116 millions d'euros contre une charge de 186 millions en 2006.

En 2007, cette charge nette est essentiellement constituée :

- de coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 143 millions d'euros, contre 241 millions en 2006 ;
- de plus-values immobilières notamment sur la vente de terrains en France et en Espagne pour un montant de 86 millions d'euros à comparer à 109 millions d'euros en 2006.

Après prise en compte des APCE, le **résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 238 millions d'euros contre 877 millions d'euros en 2006.

Le **résultat financier** représente un produit de 76 millions en 2007 en progression de 15 millions d'euros par rapport à 2006. Hors élément exceptionnel 2006 concernant la plus-value sur titres Scania pour 135 millions d'euros, le résultat financier progresse de 150 millions d'euros. Cette évolution favorable s'explique principalement par :

- une diminution du coût de la dette automobile. Par une gestion maîtrisée de ses actifs et passifs financiers, l'Automobile continue d'optimiser le coût de sa dette, en dépit d'une légère augmentation de l'endettement moyen sur la période ;
- un impact positif de 53 millions d'euros lié à l'évolution de la juste valeur du titre participatif de Renault SA évalué sur la base du cours de bourse à la clôture contre une charge de 31 millions en 2006.

En 2007, Renault enregistre un profit de 1 675 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** :

- 1 288 millions d'euros pour Nissan ;
- 352 millions d'euros pour AB Volvo.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge nette de 255 millions d'euros (équivalent au niveau de 2006). Le taux effectif d'impôt (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 19 % en 2007, contre 27 % en 2006, grâce notamment au remboursement de crédits d'impôts italiens et à la poursuite de l'amélioration des perspectives de résultat notamment sur Renault do Brasil et Renault Argentina, permettant la reconnaissance d'une partie des impôts différés actifs sur déficits reportables dans ces pays.

Le **résultat net** s'établit à 2 734 millions d'euros (2 960 millions d'euros en 2006). Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions auto-détenues, le résultat net par action s'élève à 10,32 euros, à comparer à 11,23 euros en 2006.

### 2.1.2.2 INVESTISSEMENTS ET COÛTS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR

Les **investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions** se sont élevés à 3 565 millions d'euros en 2007 (dont 1 287 millions d'euros de capitalisation des frais de Recherche et Développement) contre 3 585 millions d'euros en 2006 (dont 1 091 millions d'euros de R&D capitalisés).

#### Investissements corporels et incorporels nets des cessions par branche

(en millions d'euros)	2007	2006
Investissements corporels	3 160	3 340
Investissements incorporels	1 347	1 129
dont R&D capitalisés	1 287	1 091
dont autres investissements incorporels	60	38
Total acquisitions	4 507	4 469
Produits des cessions	(942)	(884)
<b>Total Automobile</b>	<b>3 565</b>	<b>3 585</b>
<b>Total Financement des ventes</b>	<b>(7)</b>	<b>(93)</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>3 558</b>	<b>3 492</b>

En 2007, les investissements corporels de l'Automobile ont principalement été consacrés au renouvellement des gammes de produits et de composants ainsi qu'à la modernisation des installations :

- en Europe, les investissements relatifs à la gamme ont représenté 69 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés principalement aux nouvelles Laguna et Kangoo et à la future Mégane ;
- à l'international (33 % des investissements bruts totaux), ils ont été réalisés pour l'essentiel en Roumanie, Corée, Turquie et Mercosur pour l'extension de la gamme et l'augmentation de la capacité de production.

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle poursuivie en 2006 et concerne principalement la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

### Groupe Renault - Coûts de préparation de l'avenir

(en millions d'euros)	2007	2006 *
Investissements nets des cessions	3 558	3 492
Frais de développement capitalisés	(1 287)	(1 091)
Véhicules donnés en location (nets des cessions)	(95)	(181)
<b>Investissements industriels et commerciaux nets (1)</b>	<b>2 176</b>	<b>2 220</b>
en % du chiffre d'affaires	5,3 %	5,5 %
<b>Dépenses de R&amp;D (2)</b>	<b>2 462</b>	<b>2 400</b>
en % du chiffre d'affaires	6,1 %	6,0 %
<b>Coûts de préparation de l'avenir (1) + (2)</b>	<b>4 638</b>	<b>4 620</b>
en % du chiffre d'affaires	11,4 %	11,5 %

\* Prise en considération du chiffre d'affaires retraité.

### 2.1.2.3 ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

Au 31 décembre 2007, l'endettement financier net de l'Automobile s'élève à 2 088 millions d'euros, soit 9,5 % des capitaux propres (contre 11,5 % des capitaux propres au 31 décembre 2006).

La réduction de l'endettement net de 326 millions d'euros s'explique par :

- une capacité d'autofinancement de 4 552 millions d'euros, en hausse de 1 289 millions d'euros à méthode comparable par rapport à 2006. Cette amélioration provient de l'augmentation de la marge opérationnelle ainsi que des dividendes reçus des entreprises associées dont :
  - 456 millions d'euros reçus de Nissan,
  - 477 millions d'euros reçus d'AB Volvo ;
- une bonne maîtrise des investissements corporels et incorporels nets des cessions qui restent stables en 2007. Ces investissements représentent 3 565 millions d'euros (3 585 millions d'euros en 2006) ;
- une quasi-stabilité des besoins en fonds de roulement à fin décembre 2007.

L'Automobile dégage ainsi un *free cash-flow* de 961 millions d'euros. Les dividendes versés s'élèvent à 913 millions d'euros (contre 681 millions d'euros en 2006), dont 863 millions d'euros par Renault SA.

Par ailleurs, l'endettement financier net de l'Automobile bénéficie d'écarts de change positifs (dont + 233 millions d'euros liés à l'endettement en yen).

### Automobile - Endettement financier net

	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Passifs financiers non courants	5 141	5 159
Passifs financiers courants	2 413	4 423
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	(585)	(527)
Actifs financiers courants	(1 184)	(1 678)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 697)	(4 963)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>2 088</b>	<b>2 414</b>

### 2.1.2.4 ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2007, les capitaux propres augmentent de 998 millions d'euros et s'élèvent à 22 069 millions d'euros (21 071 millions d'euros au 31 décembre 2006 retraité).

Cette évolution résulte essentiellement de la prise en compte du résultat net dégagé en 2007 (2 734 millions d'euros) diminuée de :

- l'effet de la distribution par Renault d'un dividende de 3,1 euros par action au titre de l'exercice 2006 pour 803 millions d'euros après prise en compte de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues ;
- la baisse de l'écart de conversion pour 738 millions d'euros incluant principalement l'impact indirect de Nissan, net des opérations de couverture en yen ;
- l'augmentation des titres auto-détenus de 126 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2006. Celle-ci est la conséquence des rachats d'actions effectués, au second semestre 2007, pour couvrir la dilution liée à l'exercice des options accordées aux salariés ;
- la baisse de la réserve de réévaluation des instruments financiers (couvertures de flux de trésorerie et instruments financiers disponibles à la vente) pour 37 millions d'euros.

## 2.1.3 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 2007.

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 2007 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2007, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

### 2.1.3.1 INDICATEURS DE PERFORMANCE

La préparation des indicateurs de performance conformément aux règles comptables appliquées par Renault a été effectuée en prenant notamment en compte les différences suivantes par rapport aux chiffres publiés par Nissan établis selon les principes comptables japonais :

- le chiffre d'affaires est présenté net des moyens commerciaux à caractère de remise ;
- les ventes avec engagements de reprise ont été retraitées pour les assimiler à des locations ;
- les reclassements d'homogénéité nécessaires ont été effectués par rapport aux soldes intermédiaires du compte de résultat ;
- les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 ont été intégrés.

### Chiffre d'affaires au 31 décembre 2007

(en millions d'euros)	RENAULT	NISSAN <sup>(1)</sup>	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	39 190	63 591	(2 953)	99 828
Produit du financement des ventes	1 492	4 816	-	6 308
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>40 682</b>	<b>68 407</b>	<b>(2 953)</b>	<b>106 136</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2007, soit 161,2 yens/euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Leur montant a été estimé sur la base des données de l'exercice 2007 de Renault.

La **marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et le résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2007 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET <sup>(2)</sup>
Renault	1 354	1 238	1 446
Nissan <sup>(1)</sup>	4 680	4 380	2 948
<b>ALLIANCE</b>	<b>6 034</b>	<b>5 618</b>	<b>4 394</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2007, soit 161,2 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 5,7 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance en 2007, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	
Renault	1 850
Nissan	2 251
<b>ALLIANCE</b>	<b>4 101</b>

## 2.1.3.2 INDICATEURS DE BILAN

## BILANS RÉSUMÉS DE RENAULT ET DE NISSAN

## Renault au 31 décembre 2007

ACTIFS	(en millions d'euros)
Immobilisations incorporelles	4 056
Immobilisations corporelles	13 055
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	2 011
Impôts différés actifs	220
Stocks	5 932
Créances du Financement des ventes	20 430
Créances clients de l'Automobile	2 083
Autres actifs	4 724
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 721
<b>Total de l'actif hors participation dans Nissan</b>	<b>57 232</b>
Participation dans Nissan	10 966
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>68 198</b>

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	(en millions d'euros)
Capitaux propres	22 069
Impôts différés passifs	118
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 203
Passifs financiers de l'Automobile	6 658
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	21 468
Autres dettes	16 682
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>68 198</b>

Nissan au 31 décembre 2007 <sup>(1)</sup>

ACTIFS	(en millions d'euros)
Immobilisations incorporelles	4 546
Immobilisations corporelles	31 580
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	133
Impôts différés actifs	-
Stocks	7 922
Créances du Financement des ventes	21 897
Créances clients de l'Automobile	4 380
Autres actifs	5 561
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 733
<b>Total de l'actif hors participation dans Renault</b>	<b>78 752</b>
Participation dans Renault	2 050
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>80 802</b>

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	(en millions d'euros)
Capitaux propres	27 583
Impôts différés passifs	2 079
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 744
Passifs financiers de l'Automobile	4 574
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	29 049
Autres dettes	15 773
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>80 802</b>

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 164,9 yens/euro au 31 décembre 2007.

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

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

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

Les investissements corporels réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2007, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)	
Renault	2 290
Nissan	3 129
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 419</b>

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

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part revenant aux minoritaires d'un montant de l'ordre de 16 milliards d'euros.

## 2.1.4 ÉTAT D'AVANCEMENT DE RENAULT CONTRAT 2009

Lancé il y a tout juste deux ans, le plan Renault Contrat 2009 comporte trois engagements :

### PREMIER ENGAGEMENT : LA QUALITÉ

Les indicateurs suivants montrent les progrès effectués :

- le nombre de défauts en sortie de chaîne a été divisé par six en 2 ans ;
- le nombre d'incidents survenus au cours des trois premiers mois de roulage a été divisé par deux entre 2005 et 2007 ;
- certains véhicules sont déjà classés dans le top 3 de leur catégorie (par exemple Scénic, Modus et Clio III, selon le rapport de l'Automobile Club allemand, ainsi que Logan, qui a été classée première de sa catégorie en Inde par deux organismes indépendants différents) ;
- Nouvelle Laguna est en bonne voie pour être reconnue parmi les trois meilleures de son segment en qualité ;
- la qualité de service s'est également nettement améliorée. La part des clients « tout à fait satisfaits » dans la vente et l'après-vente est passée, au niveau mondial, de 72,1 % en janvier 2006 à 78,4 % fin 2007. Cette hausse représente 700 000 clients « tout à fait satisfaits » supplémentaires.

Les process sont maintenant en place pour permettre d'étendre ces progrès à l'ensemble de la gamme, partout dans le monde, et faire de la qualité un atout durable pour Renault.

### DEUXIÈME ENGAGEMENT : LA PROFITABILITÉ

En 2006 et 2007, les jalons de marge opérationnelle fixés ont été atteints : avec 3,3 % de marge opérationnelle en 2007, l'objectif de 3 % annoncé a été dépassé. Au cumul, sur 2006 et 2007, l'amélioration de la profitabilité est essentiellement liée aux efforts de productivité et de réduction des coûts menés depuis deux ans dans toutes les fonctions de l'entreprise :

- les coûts d'achats, hors impact des matières premières, ont été réduits de 9,1 % ;
- l'amélioration de la productivité des usines a permis de réduire les coûts de fabrication de 5,4 % ;
- les coûts de logistique ont baissé de 7,3 % ;
- les frais généraux ont baissé de 5 %, en dépit du développement des implantations internationales ;
- les coûts de distribution ont augmenté de 3,1 %, la réduction prévue étant attendue sur les deux dernières années du plan, en liaison avec le rajeunissement de la gamme ;
- les coûts d'investissement ont été réduits de 35 %. Au total, cet effort a permis de stabiliser la dépense d'investissement de Renault dans une période de très fort développement.

Cette politique sera naturellement poursuivie avec la même discipline en 2008 et 2009.

Le renforcement du système de management Renault à l'international, avec la mise en place des Comités de Management Région notamment, a permis de multiplier les centres de profit et de limiter ainsi la dépendance des résultats du Groupe au seul marché européen.

### Réduction des coûts

	2007 VS 2005	OBJECTIFS 2009
Performance achats	- 9,1 %	- 14 % *
Fabrication	- 5,4 %	- 12 %
Logistique	- 7,3 %	- 9 %
Frais généraux	- 5 % (soit 4,8 % CA)	< 4 % CA
Coûts de distribution	3,1 %	- 8 % par unité en Europe
Réduction du coût des investissements	- 35 %	- 50 %

\* Objectif 2008.

### TROISIÈME ENGAGEMENT : LA CROISSANCE

Les jalons d'une croissance forte et durable sont positionnés autour de trois axes majeurs : la refonte complète de la gamme, le développement de nouvelles technologies et l'extension de la base géographique :

- durant ces deux dernières années, Renault n'a jamais développé autant de nouveaux produits, à un tel niveau de qualité et dans des délais si courts. Le nombre de nouveaux véhicules en cours de développement a été multiplié par deux entre fin 2005 et début 2008. L'accélération du rythme de lancements qui en découle va permettre d'alimenter la croissance, avec une gamme rajeunie, étendue à de nouveaux segments et mieux centrée sur les attentes des clients, qu'ils soient français, allemands, brésiliens, indiens, russes ou coréens ;
- de nouvelles technologies sont développées, avec le souci constant de concilier performance, sécurité et préservation de l'environnement.

La gamme mécanique s'est enrichie de nouveaux moteurs, devenus des références sur leur segment en matière de rendement, comme le 2.0 l dCi, le 1.2 l 100 ch turbo, ou encore le dCi 110 ch, qui permet à Nouvelle Laguna d'émettre seulement 130 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre. Grâce à l'optimisation des moteurs traditionnels, 48 % des véhicules Renault vendus en Europe en 2007 émettaient moins de 140 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre.

En matière de sécurité, Renault a maintenu son leadership, avec 9 voitures ayant obtenu la note maximale de 5 étoiles au test Euro-NCAP ;

- cette première période du plan aura également été marquée par l'extension des implantations de Renault sur les marchés en forte croissance, pour contribuer pleinement à leur essor (développement des capacités de production en Colombie, Russie, Turquie et Roumanie, conquête de nouveaux marchés - Inde et Iran). Au total, entre fin 2005 et fin 2007, les capacités de production, en incluant celles installées chez les partenaires, ont augmenté de 600 000 véhicules par an.

## 2.1.5 LES PERSPECTIVES

Dans un environnement macro-économique plus contraint, Renault peut compter avec le lancement mondial de neuf nouveaux produits au cours de l'année 2008 et sur son expansion sur les marchés en forte croissance.

Dans ce contexte, Renault confirme son objectif de marge opérationnelle de 4,5 % pour l'année et sa prévision d'une croissance des ventes du Groupe de plus de 10 % par rapport à 2007.

Renault proposera de fixer à l'Assemblée générale des actionnaires le dividende versé en 2008 sur les résultats 2007 à 3,8 euros, contre 3,1 euros versés en 2007 sur les résultats 2006. Cette proposition est en ligne avec l'annonce faite sur la progression attendue du dividende lors du lancement de Renault Contrat 2009.

## 2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

### 2.2.1 INTRODUCTION

L'Automobile de Renault consacre une part importante de ses moyens à la recherche et au développement pour renouveler et élargir sa gamme en offrant les meilleures prestations adaptées aux attentes de ses clients.

Ces dépenses visent également à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles, en particulier dans les domaines de la sécurité et de l'environnement sur lesquels Renault est particulièrement engagé.

#### Frais de Recherche et Développement \*

AUX NORMES IFRS	2007	2006 **	2005	2004
Frais de R&D (en millions d'euros)	2 462	2 400	2 264	1 961
Chiffres d'affaires Groupe (en millions d'euros)	40 682	39 969	41 338	40 292
R&D/CA Groupe	6,1 %	6,0 %	5,5 %	4,9 %
Effectifs R&D groupe Renault	16 219	15 658	12 939	12 352
Brevets groupe Renault	998	933	895	765

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

\*\* À périmètre 2007.

### 2.2.2 R&D ET RENAULT CONTRAT 2009

Les activités R&D se découpent en deux grands domaines :

- la recherche : préparer et introduire l'innovation dans les futurs véhicules ;
- la conception et le développement : concevoir et industrialiser les véhicules et organes mécaniques de la gamme, dans le respect de la qualité, des délais et des coûts.

La politique d'innovation de Renault se concentre sur les deux axes suivants :

- le développement d'innovations qui apportent de manière évidente de la valeur pour le client ;
- le développement d'innovations qui peuvent être largement diffusées sur les autres véhicules de la gamme.

Lancé en 2005, le [T] (*Square T*), plan technologique Renault, consiste à prioriser et dimensionner les actions de recherche et technologie avancée dans les axes stratégiques de Renault Contrat 2009 selon 4 thèmes principaux :

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

### 2.2.2.1 LA SÉCURITÉ

L'objectif de Renault est d'optimiser la sécurité réelle partout où l'entreprise commercialise ses véhicules. Renault a d'ailleurs acquis une position reconnue de leadership (huit modèles 5 étoiles Euro NCAP en 2007) grâce à son approche de sécurité intégrée :

- **prévenir l'accident** : systèmes tels que la surveillance de la pression des pneumatiques, le limiteur de vitesse ou la navigation informée ;
- **corriger la trajectoire** : aide au freinage d'urgence (AFU) ou l'*Electronic Stability Control* (ESC/ESP) ;
- **protéger**, si l'accident arrive : déformation contrôlée de la structure, Système Renault de Protection (prétensionneurs, ceinture de sécurité à limiteur d'effort, airbags à événements pilotés), anti sous-marinage.

Pour les marchés européens les recherches se poursuivent pour traiter des configurations de chocs qui sont les plus pénalisantes : hier il s'agissait du choc frontal, aujourd'hui c'est le choc latéral qui devient prioritaire.

Il existe également un autre défi pour Renault qui est celui de la sécurité routière sur ses nouveaux marchés ; or les mécanismes des accidents sont différents de ceux connus en Europe. Pour pouvoir adapter les modèles à ces nouveaux marchés, il faut connaître cette réalité. Renault étend donc aux centres d'ingénierie locaux le travail d'accidentologie mené en Europe, en créant des équipes, en transférant ses compétences et son savoir-faire, et en travaillant avec des universitaires locaux. Logan fait partie des véhicules en circulation les plus sûrs. Son prix est attractif et le véhicule se vend bien. Elle contribue donc réellement à améliorer la sécurité réelle au niveau local.

### 2.2.2.2 L'ENVIRONNEMENT

Renault est déjà l'un des trois constructeurs les plus efficaces en Europe en termes de consommation de carburant et d'émission de CO<sub>2</sub>. Réduire les gaz à effet de serre, en particulier le CO<sub>2</sub>, reste une priorité. C'est donc une préoccupation majeure pour la R&D qui continue à proposer des solutions écologiques pour répondre dans les années qui viennent, à l'expression des différents besoins et aux comportements des clients. Des travaux de R&D engagés à ce jour, on peut distinguer plusieurs orientations qui aboutiront progressivement :

- à très court terme, le développement d'automobiles classiques, c'est-à-dire à moteurs thermiques traditionnels, avec des émissions réellement beaucoup plus basses que les meilleurs véhicules qui existent aujourd'hui.

Les résultats des recherches dans ce domaine sont déjà tangibles : Renault est l'un des seuls constructeurs à ce jour à proposer dans sa gamme 11 modèles rejetant moins de 140 g de CO<sub>2</sub>/km dans l'atmosphère. Et Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept (voir encadré) a démontré, à l'occasion du Challenge Bibendum, la capacité à imaginer des solutions à la fois environnementales et économiques pour descendre sous la barre des 100 g/km. En ce qui concerne les biocarburants, inscrits dans les objectifs de Renault Contrat 2009 (essence : 50 % compatibles avec 80 % d'éthanol, diesel : 100 % compatibles avec 30 % de biodiesel), Renault s'attache à concevoir des moteurs capables de fonctionner avec des carburants d'origine et de nature multiples : comme le dosage et la composition de ces biocarburants sont variables, les moteurs doivent eux aussi être très flexibles ;

- à moyen terme la commercialisation de véhicules entièrement électriques grand public. Renault a dans le passé commercialisé des véhicules électriques et participé à la mise en place de solutions innovantes de mobilité électriques (Praxitèle). L'entreprise a capitalisé sur ces expériences et est donc en mesure de répondre aux nouvelles attentes du marché. Par exemple la technologie des piles au Lithium permet de réduire le poids des batteries et d'embarquer plus d'énergie à bord. De même les travaux de R&D se sont poursuivis pour préparer les générations suivantes de véhicules électriques : en 2007, en particulier, un nouveau projet a été structuré sur les batteries du futur, mettant l'accent sur la performance et la fiabilité.

L'Alliance Renault-Nissan et son partenaire Project Better Place viennent de créer les conditions d'une percée du véhicule électrique sur le marché israélien. Le principe de l'accord est que Renault fournisse les véhicules électriques équipés de batteries lithium-ion, que Nissan, par le biais d'une filiale commune avec NEC, conçoive les batteries et que Project Better Place construise un réseau électrique de recharge des batteries. Les véhicules électriques seront mis sur le marché en 2011 ;

- enfin à plus long terme, la technologie de la pile à combustible pour laquelle des démonstrateurs, permettant des tests en grandeur réelle, seront présentés dès cette année.

Se référer au chapitre 3.2 sur les performances environnementales.



### Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept

Démonstrateur technique engagé au Challenge Bibendum Michelin à Shanghai.

Véhicule économique par excellence, Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept est également écologique puisqu'il répond aux trois critères « Renault eco<sup>2</sup> » relatifs à la fabrication, à l'utilisation et au recyclage. En termes d'émissions de CO<sub>2</sub>, Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept est homologué à 97 g/km seulement (homologation cycle mixte norme NEDC), soit une consommation de 3,8 l/100 km.

Dotée d'une motorisation 1.5 dCi (63 kW/85 ch) compatible B30, Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept a bénéficié de nombreuses optimisations et solutions techniques, qui sont autant de voies de développement pour les futurs véhicules de la gamme Renault. Ces solutions concernent :

- le groupe Motopropulseur : modification des pistons et du système d'injection visant à améliorer la combustion, travail fin sur les jeux et les huiles afin de minimiser les frottements, nouvel étagement de la boîte de vitesses ;

- l'aérodynamisme : l'utilisation de générateurs de VORTEX (petits éléments aérodynamiques placés sur le toit du véhicule permettant de diminuer sa traînée), l'adoption d'une lame souple sous le bouclier avant, de déflecteurs de roues ou encore d'un becquet arrière ont permis d'abaisser le Cx ;
- la liaison au sol : Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept est équipée de pneus Michelin « Pure » 185/65 R15 à faible résistance au roulement. Par ailleurs, le réglage des angles de pince et de carrossage a été optimisé ainsi que le système de freinage dans le but systématique de réduire les frottements.

Le tableau de bord de Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept dispose d'une aide au passage des rapports « Gearshift indicator », afin que le conducteur puisse lui-même optimiser la consommation et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. En utilisant cette aide, l'équipage Renault engagé lors du Challenge Bibendum a réalisé la performance de 71 g/km de CO<sub>2</sub>.

### 2.2.2.3 LA VIE À BORD

Le constructeur généraliste qu'est Renault a, dans le domaine de la vie à bord, une expertise reconnue et des avantages concurrentiels à maintenir. La « plage » de recherches est à la mesure de la diversité des « paramètres » et porte sur :

- le confort acoustique : réduction de toutes les sources de bruit intérieur et extérieur (bruit et vibrations des moteurs, roulement des pneus, résonances de la carrosserie...);
- le confort thermique : la climatisation ;
- la visibilité et la sensation d'espace ;
- le confort et l'ergonomie : en développant une IHM (Interface Homme - Machine) simple et intuitive ;
- les matériaux...

Renault prend également en compte l'évolution des comportements, qui ne s'arrêtent pas aux portes des voitures, et travaille ainsi sur la « connectivité ». Dans le domaine de la téléphonie à bord, l'avenir n'est pas à un simple système mains libres, comme celui du kit piéton, mais à un système réellement adapté à l'automobile qui détecte l'appareil chaque fois que l'on monte à bord du véhicule. Par exemple, avec l'intégration de Bluetooth à reconnaissance vocale, recevoir et passer des appels se fait sans toucher à l'appareil et sans ouvrir son répertoire.

Par ailleurs, pour le confort, Renault tend à optimiser l'adéquation avec l'environnement. Ceci afin d'échapper à une tendance qui pourrait conduire à utiliser plus d'énergie pour assurer le confort des occupants à bord que pour les déplacer. Les véhicules Renault de demain consommeront moins d'énergie, et le confort à bord sera identique ou encore meilleur. La climatisation est par exemple au cœur de cette approche.

### 2.2.2.4 LA PERFORMANCE DYNAMIQUE

L'axe principal des travaux de Renault est le châssis et concerne donc les performances de conduite, la stabilité du véhicule et de management de la trajectoire.

Le système « *active drive* » (quatre roues directrices) qui équipera le coupé Laguna GT est un exemple de résultat appliqué de R&D.

*Active drive 4RD* : sur les véhicules classiques, seules les roues avant braquent. En permettant aux roues arrière de braquer également, il devient possible de réduire le rayon de braquage et donc de faciliter les manœuvres de stationnement ou d'évitement, pour le grand profit de la sécurité active et du confort de conduite. Plus précisément, les roues arrière peuvent braquer, grâce à un actionneur électrique monté sur le train arrière. Cette rotation s'effectue soit en phase avec celle des roues avant (renforçant la stabilité), soit en opposition de phase (favorisant la maniabilité). Ce châssis excelle lors de conditions de freinage difficiles, mais aussi lors de manœuvres d'évitement.

Renault s'est vu décerner le trophée de l'innovation pour ce système par l'Automobile Magazine le 9 janvier 2008.



## 2.2.3 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2007

### 2.2.3.1 UN PLAN TECHNOLOGIQUE MATURE

2007 est l'année de la maturité du plan technologique, le [T] (*Square T*) :

- il consacre la transversalité de la R&D dans le périmètre ingénierie ;
- il est reconnu comme une priorité partagée par les ingénieries ;
- le lien avec le plan produit est renforcé ;
- des synergies sont réalisées avec les fournisseurs (*via* des contrats de co-innovation) et avec Nissan ;
- 12 projets – véhicules et organes mécaniques – du plan technologique 2006 ont été transférés en développement ;
- un plan « démonstrateurs » permettant de tester les innovations en grandeur réelle, a été construit. Un des premiers résultats est Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept, qui s'est illustré au Challenge Bibendum Michelin.

### 2.2.3.2 UNE ANNÉE RICHE EN RÉVÉLATIONS

Le lancement des nouveaux produits – véhicules et organes mécaniques – constitue l'aboutissement des travaux de R&D.

2007 constitue une étape clé dans l'offensive produit du plan Renault Contrat 2009 avec la révélation de Logan MCV, Logan Van, Nouvelle Twingo, Nouvelle Laguna et Laguna Estate, Nouveau Kangoo, Sandero, Logan Pick-up, Clio Estate et Grand Modus.

Nouvelle Laguna consacre les résultats de R&D dans plusieurs domaines, comme par exemple l'allègement, puisque Laguna est le premier véhicule plus léger (moins de 15 kg) que le véhicule remplacé alors qu'il propose plus de prestations. On peut également souligner l'acoustique qui est d'un très bon niveau, avec une homologation à 71 dB. Les IHM sonores de Laguna ont également été spécialement étudiées et « designées » (design sonore) pour allier sécurité et agrément de vie à bord.

Le nouveau système *Active Drive* à quatre roues directrices a été révélé avec Laguna coupé Concept. Cette technologie, développée conjointement par Renault et Renault Sport Technologies, garantit plus de maniabilité, plus de dynamisme et une plus grande précision de conduite.

Le moteur V9X Concept, présenté au Salon de Francfort, est un V6 diesel inédit développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. Ce moteur a été développé pour devenir une nouvelle référence en matière de prestations acoustiques notamment.

À l'occasion du Challenge Bibendum Michelin, Renault a présenté Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept, démontrant qu'il était possible d'associer écologie et économie tout en préservant les performances et les prestations.

Enfin, lors des conférences organisées en Allemagne par l'Automotive Circle International, Laguna a obtenu le 2<sup>e</sup> prix Eurocarbody 2007 pour la qualité de sa caisse assemblée peinte, derrière la Fiat 500 et devant la Mercedes Classe C. Après une première place pour Modus, une troisième pour Scénic II, c'est la troisième fois que Renault remporte le Trophée Eurocarbody. ♦

## 2.2.4 LA R&D, OUTIL DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES INGÉNIERIES

### 2.2.4.1 LES GRANDS ÉQUIPEMENTS

La politique des grands équipements (catapulte et pôle CEM inaugurés en 2006) s'est poursuivie avec, en particulier, l'inauguration en 2007 d'un nouveau pôle de validation anti-corrosion, qui est situé au Centre Technique d'Aubevoye. Renault a créé ce pôle pour répondre à l'accroissement du plan gamme et garantir à tous les clients dans le monde une prestation anti-corrosion au meilleur niveau. Avec ses 2 800 m<sup>2</sup> de bâtiments, ses 18 enceintes et ses 600 mètres de pistes dédiées, le secteur anti-corrosion est dimensionné pour valider les pièces mécaniques, les véhicules particuliers, et aussi les véhicules utilitaires du groupe Renault. Il est, de plus, compatible avec la procédure d'essai Nissan.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Alliance avec Nissan, il a été décidé de créer une nouvelle filière d'emboutissage pour Renault pour répondre à la croissance des besoins en outillages induite par Renault Contrat 2009. Cette nouvelle entité, baptisée Renault Tooling, localisée en Roumanie, permettra de disposer de capacités internes de réalisation d'outils d'emboutissage.

### 2.2.4.2 LES PARTENARIATS DE RECHERCHE

En 2007, Renault a participé à 104 projets de recherche coopératifs subventionnés par la France ou l'Union européenne. Tous ces projets permettent de mutualiser les coûts de recherche et de challenger l'inventivité.

### 2.2.4.3 LE DÉVELOPPEMENT DE L'INGÉNIERIE À L'INTERNATIONAL

Comme toutes les autres grandes fonctions de l'entreprise, l'ingénierie de Renault devient globale, avec une organisation mondiale de ses activités. La conception et le développement des nouveaux produits s'appuient sur les principaux métiers de l'ingénierie *corporate* ainsi que sur les nouveaux centres de développement situés au plus proche des grands marchés :

- RTA Renault Technology Americas ;
- RTK Renault Technology Korea ;
- RTR Renault Technology Romania ;
- RTS Renault Technology Spain ;
- RTI Renault Technology India.

Et 2007 a vu en juin l'inauguration de Renault Technology Romania.

## 2.3 GESTION DES RISQUES ✦

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques opérationnels, financiers et juridiques. Les facteurs de risques ayant été décrits dans le chapitre 1.2, ce chapitre 2.3 énonce les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. Mais l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces facteurs peuvent, en conséquence, provoquer une sévérisation des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques, inhérents à toute entreprise industrialisée, requiert une maîtrise renforcée et proactive. C'est pourquoi la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe.

L'organisation s'articule selon deux axes :

- au niveau *corporate* : la Direction de la Maîtrise des Risques est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique des risques majeurs et de leur mode de prévention. Ceci est réalisé, notamment *via* l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques, ainsi que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme risques majeurs ;
- dans les entités en charge des grands processus de l'entreprise, sont identifiés les compétences et les experts capables d'identifier, hiérarchiser, piloter la mise en œuvre des solutions visant à maîtriser les risques.

### 2.3.1 RISQUES OPÉRATIONNELS

#### 2.3.1.1 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 Europe<sup>(6)</sup>, en particulier en Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc, Iran et Inde. Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors Europe représentent 35 % des ventes mondiales. L'un des trois engagements de Renault Contrat 2009 étant d'augmenter de 800 000 véhicules les ventes du Groupe entre 2005 et 2009, dont 550 000 unités vendues hors Europe, la part des ventes réalisées hors Europe croîtrait sensiblement pour atteindre près de 40 % en 2009. Le dispositif de suivi des risques mis en place a été dimensionné pour accompagner cette augmentation des ventes de véhicules.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques, notamment une volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, des changements réglementaires, des difficultés de recouvrement, des troubles sociaux, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change et des mesures de contrôle des changes.

##### DISPOSITIFS DE GESTION

La diversification géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe permet de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise, notamment au travers d'une police globale à court terme de la Coface. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité, souvent contre-cycliques.

(6) « Hors Europe » correspond aux trois Régions Euromed, Asie-Afrique et Amériques, définies par Renault depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 pour sa nouvelle organisation de pilotage géographique par des Comités de management de régions (CMR).

### **Risque industriel**

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 par ailleurs à accroître continûment le niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local et de pouvoir mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs se contractent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

En Iran, Renault bénéficie d'une garantie de ses investissements délivrée par un assureur crédit.

### **Risque commercial**

Le Groupe couvre les flux financiers d'origine commerciale 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 »).

## **ACTIONS ET AMÉLIORATIONS**

### **Prime de risque pays**

L'analyse et la prise en compte des risques liés à l'implantation géographique se traduisent par une exigence de rentabilité supplémentaire pour tout nouveau projet d'investissement dans un pays émergent. La prime de risque, ajoutée au taux de rentabilité standard, est construite à partir d'indicateurs issus des marchés financiers et macroéconomiques.

### **Risque de liquidité à court terme**

Un indicateur de tendance appliqué aux pays dans lesquels le Groupe est implanté, permet de suivre le risque de chacun des pays, 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.

### **Flux intra-Groupe**

Dans le cadre de son développement mondial, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile » : celui-ci permet de centraliser la gestion des risques financiers afin de mettre en œuvre une procédure unique de couverture à des conditions compétitives. 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 consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison mère.

### **Gestion de risques et Comité de management de régions**

La politique de suivi global des risques pays est déclinée au niveau de chaque Comité de management de régions. Les Comités de management de régions peuvent proposer des dérogations à la règle générale, celles-ci étant validées par le Comité exécutif du Groupe.

## **2.3.1.2 LES RISQUES LIÉS À LA QUALITÉ PRODUIT**

### **FACTEURS DE RISQUES**

L'évolution de l'automobile se caractérise par l'émergence de systèmes qui mettent en œuvre des technologies de plus en plus sophistiquées dans les domaines de la sécurité active (assistance de direction, de freinage...) ou passive (dispositifs de retenue...) et plus généralement, dans la plupart des systèmes dont une automobile moderne est dotée.

Cette évolution se traduit par un développement rapide de l'usage des systèmes à commande automatisée pilotés par l'électronique embarquée. Or les conditions de fonctionnement de ces dispositifs sont de plus en plus disjointes de la responsabilité directe du conducteur.

### **DISPOSITIFS DE GESTION**

Renault, dès la conception, met en place un dispositif permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques liés à l'usage de systèmes constitutifs d'un nouveau véhicule :

- il repose sur une organisation dédiée à la maîtrise des risques et sur la création et le respect de standards ainsi que l'utilisation de méthodes et outils de sûreté de fonctionnement ;
- il s'étend aux phases de fabrication, de mise en main, d'entretien-réparation, mais aussi de fin de vie du véhicule.

De plus, le traitement des incidents a vu son organisation renforcée par :

- une détection plus rapide pour porter au plus tôt les incidents à la connaissance des diverses expertises métiers requises ;
- un rapprochement dans l'organisation de la fonction détection de l'incidentologie et l'analyse des conséquences à en tirer, améliorant ainsi les conditions du diagnostic et les mesures correctives ;
- une formalisation des règles de traitement des incidents et des campagnes de rappel.

Le « Comité de vigilance » présidé par la Direction de la Qualité s'assure de la bonne application des dispositifs retenus en matière de détection, prévention et traitement de l'incidentologie.

Le but de l'organisation mise en place par Renault est de limiter le nombre des véhicules susceptibles d'être concernés par un incident, d'en apprécier le degré de gravité et le caractère sécuritaire, et ainsi de traiter le risque avec le maximum de rapidité, notamment en cas de campagne de rappel.

L'organisation liée à la réglementation a également été renforcée, elle permet de rendre plus efficace :

- l'identification des nouvelles réglementations à prendre en compte dès la conception ;
- l'assurance de la conformité réglementaire des produits.

## **ACTIONS ET AMÉLIORATIONS**

Renault a mis au point de nouvelles actions liées à la qualité des produits et à leur sûreté de fonctionnement.

Une réflexion a été partagée avec d'autres constructeurs, les autorités administratives et les organismes de normalisation sur des références communes de définition et d'appréciation des risques.

En complément des dispositifs existants, les actions suivantes ont été engagées par Renault pour réduire les risques des utilisateurs du produit automobile :

- mise à jour des événements clients indésirables susceptibles de mettre en danger la sécurité des utilisateurs et définition des usages raisonnablement prévisibles des utilisateurs pouvant éventuellement conduire à une mise en danger ;
- déploiement du suivi desdits événements et usages, dans les ingénieries jusqu'aux objets physiques ou logiques dont les défaillances sont susceptibles d'aboutir à une situation de mise en danger des utilisateurs ;
- définition d'un référentiel de « bonnes pratiques » (partagé avec le groupe PSA) pour une mise en œuvre dans les différentes composantes de l'entreprise, à commencer par les Ingénieries ;
- poursuite du déploiement dans l'entreprise de modules de sensibilisation-formation à la sécurité générale du produit et à la sûreté de fonctionnement ;
- amélioration continue des pratiques et standards liés à la maîtrise des risques tout au long du cycle de vie du produit.

Renault a mis en place un dispositif de traitement des événements clients :

- Renault s'appuie sur différents signaux (veille média, plate-forme clientèle, étude qualité satisfaction client...) pour détecter rapidement les premiers incidents en clientèle ;
- l'analyse technique des incidents permet après documentation de décider d'un traitement préventif ou curatif ;
- la satisfaction client est également prise en compte dans le cadre du processus continu d'amélioration du produit.

### 2.3.1.3 LES RISQUES FOURNISSEURS

#### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont principalement liés à la qualité et à la pérennité des livraisons, à la santé financière des fournisseurs et au respect par les fournisseurs des contraintes réglementaires ainsi que des exigences du développement durable.

#### DISPOSITIFS DE GESTION

A - La maîtrise du risque financier des fournisseurs s'organise autour de deux critères principaux :

- une cotation financière basée sur l'analyse des éléments financiers ;
- une évaluation de la dépendance du fournisseur vis-à-vis de Renault.

En cas de critères financiers défavorables émis sur un fournisseur, ce dernier est géré par un Comité des risques fournisseurs auquel participent les membres du Comité de la Direction des Achats et associant les Directions Financière, Juridique, Ressources Humaines, Logistique et Relations extérieures lors de réunions mensuelles.

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.

Enfin, 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 ».

B - La maîtrise du risque lié au non-respect du développement durable par les fournisseurs s'organise autour de trois critères principaux :

- l'intégration d'un « filtre » dans les processus Panel et Sourcing ;
- la détection des écarts par rapport aux standards (auto-évaluations et évaluations de la Direction de la Qualité de la Direction des Achats) ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'un niveau insuffisant d'un fournisseur (revues de performance).

#### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Conformément au plan Renault Contrat 2009, les actions liées au risque développement durable vis-à-vis des fournisseurs ont été concentrées :

- sur le plan social, engagement formel 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, telle que décrite dans la Politique Conditions de Travail Groupe) ;
- sur le plan environnemental, les actions ont porté essentiellement sur l'application de la directive européenne concernant la suppression des métaux lourds (Chrome VI et plomb contenu dans les alliages aluminium, bagues et coussinets). Par ailleurs, la réglementation européenne REACH a fixé des objectifs très ambitieux concernant les substances dangereuses. La Direction des Achats, qui participe activement au Comité de pilotage REACH, a mis en place une structure adaptée afin de piloter les actions des acheteurs et des fournisseurs (information sur les exigences de la réglementation et échéances prioritaires) ;
- sur la détection des risques (sociaux et environnementaux) :
  - 70 évaluations réalisées par la Direction de la Qualité Achats en 2007 ;
  - développement des systèmes informatiques qui permettront, dès 2008, le traitement en masse des auto-évaluations, *via* le portail fournisseurs.

Enfin, la grille de contrôle des audits externes a été définie et les sociétés d'audit ont été homologuées.

### 2.3.1.4 LES RISQUES LIÉS À LA PRODUCTION

#### FACTEURS DE RISQUES

Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications et de l'interdépendance des sites entre eux. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte la sécurité des personnes tout autant que la sécurité des biens.

## DISPOSITIFS DE GESTION

Entre 1990 et 2000, 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. En 2000, la majorité des usines existantes avait obtenu un niveau de prévention matérialisé par le label international « Risque hautement protégé ».

À partir de 2000, les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons ou le tremblement de terre sont intégrés à la politique de prévention.

La politique de prévention repose sur une petite 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. Quatre compagnies d'assurance, choisies pour leur expertise spécifique, vérifient chaque année et dans chaque site l'application des règles de prévention/protection.

## ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Il a été décidé depuis fin 2005 d'examiner de façon spécifique deux fois par an en Comité des fabrications les risques spécifiques de toutes natures.

Le niveau de prévention industriel du Groupe est élevé. Son amélioration est continue grâce entre autres à l'amélioration du système de management de la prévention et aux réunions du réseau, sur le thème de la prévention.

### 2.3.1.5 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

#### FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, dès sa conception en passant par sa fabrication, son usage et jusqu'au recyclage, et dont la description est réalisée dans le chapitre 3.2 « Performances environnementales », le risque environnemental se présente pour Renault sous trois aspects :

- les impacts vis-à-vis de l'environnement extérieur, du fait d'un dysfonctionnement des installations ;
- les atteintes aux hommes (personnels ou riverains) ;
- l'existence de pollutions passées dans le sous-sol ou les nappes souterraines.

#### DISPOSITIFS DE GESTION

##### Risques environnementaux

Renault ne détient pas d'installation à hauts risques. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management spécifique.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe centrale d'experts. 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 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, grilles d'audit de contrôle et de vérification...

##### La réhabilitation des zones à risque de pollution des sols liée aux activités passées

Dès le lancement, en 1994, de la politique française relative aux sols et aux sites pollués, Renault a participé activement aux travaux animés par le Ministère de l'Environnement. La méthodologie française, revue en 2007, consiste à décider, au cas par cas, la nécessité d'une réhabilitation des zones à risque ou d'un dispositif de surveillance. Cette démarche a été appliquée pour l'ensemble des sites industriels de Renault dans le monde.

Cette politique anticipatrice de Renault permet aujourd'hui une bonne connaissance de la sensibilité pour l'ensemble des usines, une identification des sources de pollution, par nature de polluant et par type d'activité et une maîtrise des risques associés. Ce diagnostic complet permet de déterminer au plus juste les besoins réels de dépollution et une optimisation des solutions techniques, en fonction des impacts à contrôler ou des besoins d'aménagement futurs. Par ailleurs, la connaissance acquise par cette phase de diagnostics, a permis d'identifier les installations à risque et de développer un plan de prévention spécifique.

##### Les audits d'environnement lors de transactions

Toute acquisition ou cession d'activités (industrielles ou commerciales) et de biens immobiliers doit faire l'objet d'une évaluation environnementale. Ces audits sont réalisés selon des phases reconnues au plan international qui sont :

- le pré-audit ;
- l'audit de phase 1 relatif à la conformité réglementaire, au contexte hydrogéologique et aux impacts environnementaux potentiels des activités actuelles et passées ;
- l'audit de phase 2 des diagnostics des sols et nappes souterraines.

#### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

La prévention des risques environnementaux est en cours de renforcement. Depuis 2005 elle est intégrée dans le Système de Production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail et plus globalement dans les schémas directeurs environnement & risques de chaque usine.

Pour répondre à un objectif de performance et de respect de la conformité réglementaire, un outil d'auto-évaluation des risques a été mis au point et déployé depuis 2005, sur l'ensemble des usines de fabrication mécanique et montage.

Le montant des provisions pour risques environnementaux, au 31 décembre 2007, s'élève à 50 millions d'euros, relatifs à l'application de la réglementation environnementale. Ces provisions ont notamment pour objet de financer la mise en conformité des terrains de Boulogne et le traitement des véhicules hors d'usage (V.H.U.).

### 2.3.1.6 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.

Les entités du Groupe sont donc, pour la plupart, couvertes dans ces programmes mondiaux d'assurance. Conformément à la politique de transfert de risque, leurs limites sont élevées et peuvent atteindre 1,5 milliard d'euros. Leurs franchises, qui restent à la charge du Groupe, sont importantes. Le montant le plus élevé est de 24 millions d'euros par sinistre. 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 et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise. Aucune modification importante dans la politique de transfert de risque du groupe Renault n'est prévue pour 2008.

### 2.3.1.7 LE RISQUE INFORMATIQUE

#### FACTEURS DE RISQUE

Renault est dépendant du bon fonctionnement de son informatique : la plupart de ses fonctions et processus s'appuient sur des outils logiciels et des infrastructures techniques interconnectées entre ses différents sites.

Les risques majeurs traités sont liés :

- aux interruptions de fonctionnement informatique, quelle qu'en soit la cause ;
- à la sécurité et à la sûreté des données informatisées (confidentialité, intégrité).

Au sein de la Direction des Systèmes d'Information Renault (DSIR), le département Sécurité - Réseaux et Télécoms définit les architectures sécurité, anime la démarche de réduction des risques informatiques et le déploiement de la politique sécurité.

#### DISPOSITIFS DE GESTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- de Comités et tableaux de bord qui permettent de vérifier l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001) ;

- d'une homologation sécurité des principaux projets, interconnexions et évolutions techniques pour vérifier la mise en œuvre de mécanismes de sécurité adaptés (classification des besoins sécurité, standardisation des solutions) ;
- d'un plan de surveillance dont les résultats sont présentés et validés auprès des représentants de la Direction Générale, des Directions utilisatrices de l'informatique, de la Direction de l'Audit et de la Maîtrise des Risques du Groupe. Des missions d'audit et des enquêtes informatiques sont conduites selon les sujets, soit en interne par la Direction Informatique avec la Direction de la Protection et Sécurité Groupe, soit de manière indépendante par la Direction de l'Audit et de la Maîtrise des Risques ;
- d'un Comité des risques informatiques organisé par la Direction Informatique sous le contrôle de la Direction de l'Audit et de la Maîtrise des Risques, et avec les représentants des Directions de l'entreprise.

#### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Les principaux chantiers sécurité 2007 ont permis :

- d'étendre le déploiement de la politique sécurité définie en commun avec Nissan ;
- de déployer des mesures sécurité adaptées aux nouveaux enjeux de l'internationalisation et des partenariats du Groupe (gestion des accès et de la confidentialité) ;
- de compléter à l'international la sensibilisation sécurité des utilisateurs ;
- de renforcer les moyens et procédures de secours des principaux centres informatiques du Groupe.

Les travaux prévus en 2008 devraient permettre de poursuivre ces efforts et d'améliorer encore les dispositifs d'animation et de protection existants en liaison avec les enjeux de Renault Contrat 2009.

### 2.3.1.8 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

#### FACTEURS DE RISQUES

La nature des risques auxquels Renault est exposé dépend du type de canal de distribution de ses produits :

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité Renault Retail Groupe (nouvelle dénomination de REAGROUP), 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 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.

En 2007, la Direction Commerciale a décidé de mettre en place un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau qui sera déployé progressivement dans l'ensemble des filiales commerciales.

### 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) étendu à l'ensemble des pays depuis fin 2006.

Ces outils ont été élaborés en collaboration avec la Direction de l'Audit et de la Maîtrise des Risques 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 cette dernière est présente. 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 Banque, 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 elle 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.

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 ainsi que la gestion du risque client.

### Division Pièces et Accessoires

La Division Pièces et Accessoires du Groupe, qui a en charge la gestion commerciale de la distribution des pièces de rechange et accessoires de manière transversale au niveau des entités Renault, a mis en place un programme d'actions issu de la cartographie des risques établie en 2004. Cette cartographie a fait l'objet d'une actualisation en 2007. Les plans d'actions sont centrés sur les risques de rupture d'approvisionnement qu'ils soient le fait d'une défaillance d'un fournisseur ou de la logistique ou des systèmes d'information. Les actions font l'objet d'un suivi régulier en comité spécifique dédié aux risques.

## 2.3.2 LES RISQUES FINANCIERS

### 2.3.2.1 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 SA, Renault Finance et la Société financière et foncière (SFF) dont les principales activités sont présentées au paragraphe 1.1.3.1 du document.

Le Financement des ventes (RCI Banque) gère 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 pour les marques du groupe Renault. 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.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé groupe Renault, le cas échéant. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un reporting mensuel.

Pour chacune de ces sociétés, le suivi des risques financiers s'articule autour de trois niveaux d'intervention :

- contrôle de premier niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels et des contrôles formalisés des responsables d'activité ;
- contrôle de deuxième niveau : il est assuré par les contrôleurs internes sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité ;
- contrôle de troisième niveau : il est assuré par des organes de contrôle (Audit Interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'Audit Renault). Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif, à laquelle contribuent par ailleurs les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mandat.

Par ailleurs, le statut d'établissement de crédit de SFF et de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de la Commission bancaire.

## LE RISQUE DE CHANGE

### Automobile

L'Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault.

La quasi-totalité des opérations de change est exécutée par Renault Finance. Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences dans cinq domaines :

- sur la marge opérationnelle ;
- sur le résultat financier ;
- sur la part dans le résultat des entreprises associées ;
- sur les capitaux propres ;
- sur l'endettement financier net.

**Sur la marge opérationnelle** : la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction Financière ou de la Direction Générale, puis d'un reporting à la Direction Générale sur le résultat des couvertures. Aucune couverture significative n'a été mise en place en 2007.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2007, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 46 millions d'euros (hors couverture éventuelle). En 2007, les expositions du Groupe ont porté principalement sur la livre sterling et le won coréen. Sur la base des mêmes hypothèses, une hausse de 1 % de l'euro contre la livre sterling a un impact négatif de 16 millions d'euros sur la marge opérationnelle.

**Sur le résultat financier** : le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en priorité sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en principe par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault SA font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier lié au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement par Renault SA, 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 à monnaie faible et 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, est gérée de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Toutes les expositions au risque de change du Groupe sont agrégées et font l'objet d'un reporting mensuel.

**Sur la part dans le résultat des entreprises associées** : sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2007, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de 13 millions d'euros de la contribution de Nissan ou de 4 millions d'euros de celle de Volvo, toutes choses égales par ailleurs.

**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 part en yen de la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan a fait l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 824 milliards de yens au 31 décembre 2007, sur des durées étalées jusqu'en 2014. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 13-G de l'annexe aux comptes consolidés.

**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 49 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile.

### Financement des ventes

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement : la salle des marchés de RCI Banque assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés.

Les filiales de financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées.

Des positions résiduelles et temporaires en devises liées aux décalages des flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevises peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2007, la position de change était de 2,3 millions d'euros.

## LE RISQUE DE TAUX

### Automobile

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des dettes et des placements financiers et de leurs conditions de rémunération (taux fixe, taux variable). Le détail et la nature des dettes figurent dans la note 24 de l'annexe aux comptes consolidés.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen en couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées allant de un mois à sept ans.

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 7 554 millions d'euros au 31 décembre 2007. Parmi ces passifs, après dérivés, 4 996 millions d'euros sont libellés en yen (soit 824 milliards de yens) : émissions en yen (Samourai, EMTN) ou dettes synthétiques en yen (emprunts en euro swappés contre yen).

Par ailleurs, la trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA. Elle est placée exclusivement en euros. Dans le cadre de sa politique de placement des liquidités, l'Automobile détient, au 31 décembre 2007, 3 697 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie (OPCVM et autres valeurs mobilières) gérés sous contraintes strictes de prudence (pas de risque sur le capital à l'horizon du placement, absence de risque de change et de liquidité).

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

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.

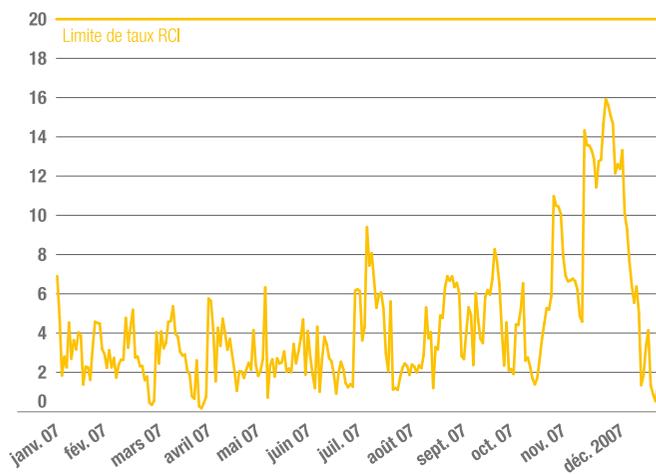
Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs et selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé.

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 2007 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'intérêts, est limitée :

#### ÉVOLUTION QUOTIDIENNE DE LA SENSIBILITÉ AU RISQUE DE TAUX DU GROUPE RCI BANQUE (2007)

(en millions d'euros)



Le détail des engagements hors bilan sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 25 de l'annexe aux comptes consolidés.

### LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement. Il travaille avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du groupe Renault exposées au risque de contrepartie.

Les sociétés du groupe Renault qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un reporting mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

### LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe doit disposer à tout moment des ressources financières suffisantes non seulement pour financer l'activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur, mais également pour faire face à tout événement à caractère exceptionnel.

## Programmes d'émission du Groupe et notations au 31/12/2007

ÉMETTEUR	PROGRAMME (1)	MARCHÉ	PLAFOND (en millions)	S&P	MOODY'S	FITCH	R&I	JCR
Renault SA	Billets de trésorerie	Euro	EUR 1 500	A2	P2			
Renault SA	EMTN	Euro	EUR 7 000	BBB+	Baa1	BBB+		
Renault SA	Shelf documentation	Yen	JPY 150 000				A	A
RCI Banque	Euro CP	Euro	EUR 2 000	A2	P2	F2	a1	
RCI Banque	EMTN	Euro	EUR 12 000	A-	A3	A-	A	
RCI Banque	CD	français	EUR 4 000	A2	P2	F2		
RCI Banque	BMTN	français	EUR 2 000	A-	A3	A-		
Diac	CD	français	EUR 1 500	A2	P2	F2		
Diac	BMTN	français	EUR 1 500	A-	A3	A-		
RCI Banque + Overlease + Renault AutoFin (garantie RCI)	CP	belge	EUR 500	A2	P2	F2		

(1) 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 deux émetteurs (RCI Banque et Diac) et représentent une enveloppe globale de plus de 23,5 milliards d'euros.

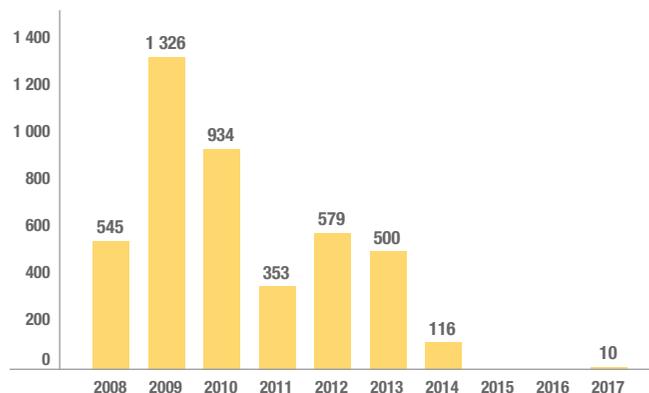
### Automobile

Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile par le recours aux marchés de capitaux essentiellement sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés...) assurant ainsi un niveau minimal permanent de liquidités disponibles pour l'Automobile.

Afin de diversifier ses sources de financement à long terme, Renault SA a développé sa présence sur le marché obligataire domestique japonais en réalisant cinq émissions Samouraï en yens depuis 2001. Au 31 décembre 2007, l'échéancier de ces opérations se répartit sur des maturités de un an jusqu'à cinq ans. Renault SA dispose d'une documentation spécifique simplifiée d'émissions japonaises domestiques (Shelf Registration Statement) d'un plafond de 150 milliards de yens et utilisables jusqu'en septembre 2009. Par ailleurs le programme EMTN de Renault SA a été mis à jour courant juin 2007 avec maintien de son plafond à 7 milliards d'euros.

#### ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT SA AU 31 DÉCEMBRE 2007 (1)

(en millions d'euros)



(1) Montants nominaux valorisés au 31/12/07.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés renouvelables auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4,5 milliards d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2012. Ces accords de crédit confirmés n'ont pas vocation à être mobilisés en trésorerie de façon durable. Ils 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 lignes de crédit confirmées 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.

### Financement des ventes

RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer son activité dans le cadre de normes internes strictes.

Les sécurités disponibles de 7 778 millions d'euros (accords de crédit confirmés pour 5 361 millions d'euros, stables par rapport au 31 décembre 2006 ; trésorerie et créances mobilisables en Banque centrale pour 2.417 millions d'euros) permettent de couvrir 1,7 fois la totalité des encours de papiers commerciaux et certificats de dépôt. Le groupe RCI Banque dispose ainsi d'une réserve de liquidité de 3 077 M€.

Parallèlement, RCI Banque développe, depuis 2002, un programme de titrisation qui permet au groupe RCI Banque de diversifier ses ressources financières et d'élargir sa base d'investisseurs. Ce programme repose sur des cessions d'actifs de filiales (françaises ou étrangères) à des véhicules *ad hoc* fonctionnant en *Master trust*. Ces transferts sont fondés sur l'intégralité des créances d'un périmètre d'activité satisfaisant à des critères d'éligibilité et de façon continue. Ce portefeuille est ensuite partiellement financé par des titres à moyen terme souscrits par des investisseurs du marché européen. La différence entre le portefeuille cédé et le montant des parts à moyen terme est financée par placement privé court terme. Compte tenu des caractéristiques des opérations et en application des règles comptables du Groupe, les créances sont maintenues à l'actif du bilan consolidé.

Début 2005, le groupe RCI Banque a lancé, une opération de titrisation portant sur les créances concessionnaires figurant au bilan de Cogera, filiale dédiée au financement du réseau français des concessionnaires Renault et Nissan. Cette transaction de 850 millions d'euros a été une première en Europe où, contrairement au marché américain, aucune opération publique sur des créances concessionnaires n'avait encore été lancée.

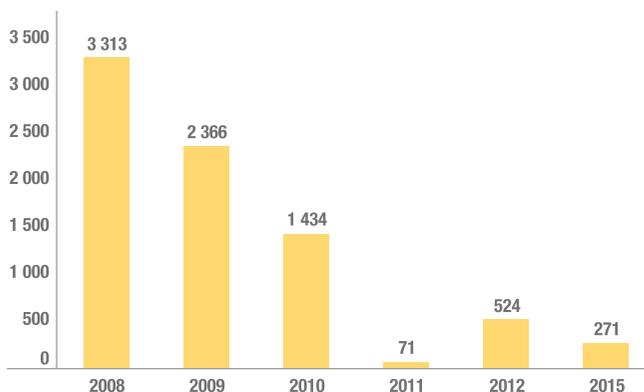
La première opération lancée en 2002 sur les crédits à la clientèle Diac (filiale française du groupe RCI Banque) pour 1,6 milliard d'euros, a été amortie en 2006 et a été suivie par une ré-émission en octobre sur un portefeuille de 2,4 milliards élargi aux contrats *balloons*.

L'opération sur les encours crédits à la clientèle en Italie initiée en 2003, a été complètement amortie et a fait l'objet d'une ré-émission en juillet 2007 sur les marchés pour 850 millions d'euros.

Enfin, une opération, portant sur les encours « clientèle » de la succursale allemande dont l'émission était planifiée pour octobre 2007, a été restructurée en raison de la dégradation des conditions de marché de crédit. Un portefeuille de 1,6 milliard d'euros a été transféré et financé à travers des placements privés.

**ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES DE RCI BANQUE AU 31/12/2007**

(en millions d'euros)



**RATING**

En 2007, les *ratings* de Renault SA ont été confirmés (Moody's Baa1, S&P, Fitch BBB+ outlook stable).

RCI Banque SA, la financière du groupe Renault bénéficie de la part des 3 agences d'une notation d'un cran supplémentaire à celle de Renault SA, et son rating a été maintenu : S&P (A2 ; A- depuis 2005), Moody's (P2 ; A3 depuis 2004) et Fitch (F2 ; A- depuis 2006).

**LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES**

La Direction des Achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières à l'aide d'instruments financiers dérivés. Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des Achats de Renault et de Renault-Nissan Purchasing Organization pour les projets de Renault en Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

En 2007, les positions neutralisées de couvertures de matières premières relatives à une partie des consommations de cuivre et d'aluminium ont été maintenues jusqu'à leur terme final. En décembre, une position de couverture des consommations prévisionnelles d'aluminium 2008 a été prise au niveau de prix du budget 2008.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, le Groupe fait intervenir Renault Finance sur les marchés financiers. Renault Finance assure ainsi un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés. De par son statut de salle de marché de l'Alliance, Renault Finance a étendu cette activité de négociation et de suivi aux besoins du groupe Nissan.

Ces opérations sont autorisées par la Direction Générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de reportings mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les décisions de couvertures matières relèvent d'un *Steering Committee ad hoc*, présidé conjointement par le Directeur Financier et le Directeur des Achats, qui se réunit trimestriellement.

### 2.3.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

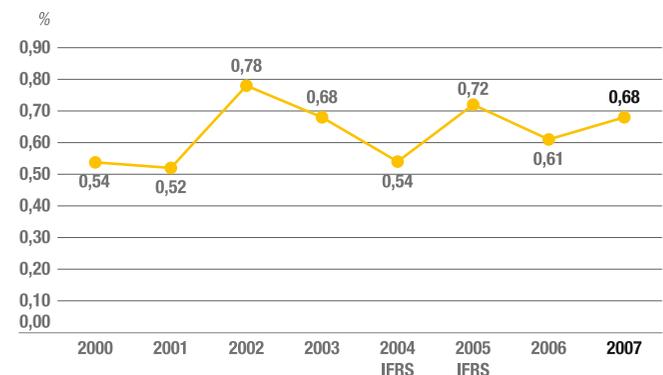
Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (grand public, entreprise et réseau).

En ce qui concerne les clientèles 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. Le coût du risque en 2007 est de 0,01 point en dessous de son objectif (0,69 %). Celui arrêté pour 2008 par le Groupe en matière de coût du risque clientèle est de 0,61 % de l'encours.

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)



### 2.3.4 LES RISQUES JURIDIQUES

#### 2.3.4.1 DESCRIPTIF DU PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne 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). La sélection des avocats se fonde sur des critères qualitatifs et de ratio coût/délai. Une révision annuelle de l'application de ces critères a lieu systématiquement ;
- 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.

#### 2.3.4.2 CONCESSION DE LICENCES DE DROITS ET DE PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 2.2, « Recherche et Développement ») 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.

Par ailleurs, par contrat signé le 5 août 2000, Samsung a concédé à Renault Samsung Motors une licence mondiale non exclusive de la marque Samsung pour désigner les véhicules qu'elle assemble ou fabrique en Corée du Sud. Cette licence est accordée pour une durée initiale expirant en 2010 (renouvelable par avenant).

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Cette proposition a été validée par le Parlement européen avec un amendement prévoyant une période de transition de cinq ans. Cette proposition doit à présent être discutée par le Conseil des ministres de l'Europe. La vente de copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé qu'environ 1,5 % du chiffre d'affaires Renault est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

## 2.3.5 LES AUTRES RISQUES

---

### 2.3.5.1 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les principaux engagements concernent les avals, cautions et garanties délivrées par le Groupe dans le cadre de la marche normale de son activité, ainsi que les plans d'épargne en Argentine. Ils font l'objet de notes spécifiques de l'annexe aux comptes consolidés, note 29, qui, à la connaissance de la Direction Générale n'omettent pas d'engagement hors bilan significatif.

### 2.3.5.2 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 20 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces engagements peuvent être sensibles à l'évolution de leurs paramètres de calcul (fonds de couverture, paramètres sociaux, taux d'intérêt).

## 2.3.6 LES LITIGES

---

D'une manière générale, chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

### 2.3.5.3 LES RISQUES FISCAUX ET DOUANIERS

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux et douaniers dans les pays où elles sont implantées. Les rappels de droits, 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.

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.



# 03

## Le développement durable

<b>3.1 PERFORMANCES SOCIALES</b>	<b>80</b>
3.1.1 Motiver les femmes et les hommes du Groupe	80
3.1.2 Contribuer aux performances du Groupe	84
3.1.3 Partager les valeurs du Groupe	89
<b>3.2 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>94</b>
3.2.1 Les enjeux écologiques	94
3.2.2 Les indicateurs écologiques	95
3.2.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	103
<b>3.3 ACTIONS SOCIÉTALES</b>	<b>109</b>
3.3.1 Les codes de bonne conduite	109
3.3.2 Renault et les parties prenantes	111
3.3.3 Renault architecte de la mobilité durable	112
3.3.4 Renault et la sécurité routière	114
3.3.5 Contribution à la société civile	118
<b>3.4 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX</b>	<b>120</b>
3.4.1 Les objectifs sociaux	120
3.4.2 Les objectifs environnementaux	121
3.4.3 Les objectifs sociétaux	123
<b>3.5 RENAULT, UNE ENTREPRISE RESPONSABLE</b>	<b>124</b>
3.5.1 Les notations de Renault en 2007	124
3.5.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables	126

## 3.1 PERFORMANCES SOCIALES

À travers sa Déclaration des droits sociaux fondamentaux, 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 ».

Dans ce contexte, l'engagement et la compétence des collaborateurs sont la principale richesse de Renault, celle qui garantit le succès de Renault Contrat 2009 et de tous les plans qui suivront. Orientée sur leur développement, la politique Ressources Humaines est déterminante pour la performance durable de l'entreprise. Elle est centrée sur 3 axes stratégiques :

- motiver les femmes et les hommes par la mise en place d'un management de qualité et d'un système de reconnaissance de la performance clair et efficace ;
- contribuer à la performance du Groupe, en le dotant des compétences nécessaires, notamment à l'international, tout en poursuivant des gains de productivité ;
- partager les valeurs de Renault avec l'ensemble des collaborateurs, facteurs de cohésion et de solidarité dans un Groupe devenu mondial et multiculturel.

En 2007, l'organisation des Ressources Humaines du Groupe a évolué. Elle est fondée sur deux principes simples :

- assurer une présence forte de la fonction RH auprès de chacun, avec la nomination de responsables Ressources Humaines de proximité en appui des managers et à l'écoute des salariés ;

- renforcer l'action des RH dans la gestion des compétences avec une vision globale et internationale et la mise en place de conseillers en développement des carrières et des compétences dans chacune des fonctions globales.

Ces deux dimensions, locale et globale, sont directement reliées à la Direction RH *corporate* qui regroupe les expertises des métiers RH et qui s'appuie sur des Directions RH dans chacune des Régions pour déployer la politique Ressources Humaines dans le monde entier.

Cette nouvelle organisation est placée au service des 3 priorités fixées à la fonction Ressources Humaines du Groupe dans le cadre du Renault Contrat 2009 :

- être vecteur d'un management de l'excellence ;
- porter l'efficacité de la fonction RH au niveau *world class*, en termes de coûts et de valeur ajoutée ;
- mettre en place une gestion des RH homogène, cohérente et transversale au niveau mondial, au travers de politiques et de standards Groupe.

Renault est classé dans les premiers par les principales agences de notation extra-financière. L'activité Ressources Humaines contribue fortement à ces résultats.

### 3.1.1 MOTIVER LES FEMMES ET LES HOMMES DU GROUPE

La motivation des collaborateurs repose sur la capacité du management à fédérer les équipes et à fixer à chacun des objectifs clairs, suivis et réalisables en contribution à la réussite du Groupe. La reconnaissance de la performance représente un autre élément clé. En 2007, l'action des Ressources Humaines s'est focalisée sur l'amélioration de la qualité du management et le renforcement des dispositifs de reconnaissance de la performance afin de soutenir l'engagement des salariés.

#### 3.1.1.1 QUALITÉ DU MANAGEMENT

##### ENQUÊTE ENGAGEMENT

Le management est au cœur de la réussite du Renault Contrat 2009. Pour mesurer le niveau perçu de la qualité du management et l'engagement du personnel, Renault a conduit, en 2006, avec l'aide d'un institut international spécialisé, une première enquête « Engagement » auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Objectif : identifier les points d'amélioration et définir

des actions de progrès dans chaque site, direction, filiale et pays, dans une démarche collective et partagée avec l'ensemble des collaborateurs, afin de faire progresser la qualité du management et l'engagement du personnel.

Plus de 100 000 salariés ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 87 %. Présentés à l'ensemble du personnel en décembre 2006, les résultats ont mis en évidence un très haut niveau d'engagement et d'attachement à l'entreprise et donné lieu à la mise en œuvre courant 2007 de plus de 1 000 actions d'amélioration tant au niveau central qu'au niveau local.

En 2007, une nouvelle enquête a été effectuée du 3 au 14 décembre pour mesurer les évolutions par rapport à 2006, identifier les axes de progrès, corriger les actions en cours et définir le cas échéant de nouvelles actions, pour faire progresser la qualité du management et soutenir l'engagement du personnel en 2008. Les résultats seront communiqués à l'ensemble du personnel au cours du premier semestre 2008.

Le taux de participation de 88,3 %, reste très fort et en hausse par rapport à 2006. Ce qui témoigne de l'implication du personnel de Renault dans le devenir de l'entreprise. Le niveau d'engagement des salariés demeure un point fort de Renault. Les collaborateurs confirment également que l'entreprise est vraiment

orientée vers la satisfaction de ses clients et que la qualité des produits et des services aux clients sont visibles et appréciés de tous. Enfin, ils apprécient la situation de Renault par rapport à ses concurrents sur son développement à l'international.

L'enquête est intégrée dans les processus du Groupe comme un outil de progrès continu.

## FORMATIONS MANAGEMENT

La formation est un levier clé de l'amélioration de la qualité du management. En 2007, l'architecture et les contenus des dispositifs de formation management du Groupe ont été optimisés pour prendre en compte les enseignements de l'enquête « Engagement ».

### Schéma directeur

Le programme de développement du management s'appuie sur des dispositifs de formation organisés au niveau *corporate*, métiers, Régions et projets. En 2007, le schéma directeur de la formation management a notamment réprécisé les objectifs des formations management à chaque niveau :

- *corporate* : favoriser la transversalité et la culture commune ;
- grand métier : déployer le management de la performance du Métier ;
- local (Région/pays) : renforcer les pratiques managériales communes liées au pilotage de l'entité.

En 2008, les contenus des formations *corporate* évolueront. Ils devront se recentrer sur l'application des fondamentaux du management (socle commun) et les axes prioritaires pour ancrer la culture de la performance, développer la transversalité et l'orientation client.

### Déploiement des formations management ♦

Dès 2007, les dispositifs de formation management du Groupe ont pris en compte les enseignements de l'enquête « Engagement et qualité du management ».

Des formations à la conduite des entretiens individuels ont été déployées dans le Groupe pour préparer les managers en amont de la campagne 2007-2008. En 2007, plus de 1 500 managers ont été concernés.

Les dispositifs *corporate* et les dispositifs management métier existants ont continué à être déployés.

Les dispositifs *corporate* sont des formations à vocation générale principalement destinées aux managers. Elles ont pour objectif d'assurer une culture commune, qui concerne aussi bien le partage de la vision stratégique de l'entreprise et de ses valeurs que les méthodes de travail ou d'organisation. Ces dispositifs interviennent à plusieurs étapes de leur carrière : lors de leur intégration dans le Groupe, mais aussi lorsqu'ils deviennent jeunes managers et managers confirmés.

En 2007, ils ont concerné :

- 351 cadres et 143 ETAM récemment embauchés. Pour les cadres, ces formations comportent des stages en production et dans le commercial ainsi qu'un séminaire orienté sur la stratégie du Groupe, une sensibilisation à la conduite des projets et un module sur les fondamentaux du management ;

- 369 jeunes cadres et 300 cadres confirmés (dont un tiers est issu des sites non français du Groupe) ;
- 58 ETAM expérimentés qui ont participé au séminaire « Convaincre et agir ».

Ces parcours *corporate* sont complétés par des formations destinées aux cadres supérieurs et dirigeants :

- séminaire « 3 C » (cadres supérieurs). Structuré autour du thème du Management, ce séminaire est scindé en trois périodes :
  - réflexion sur les fondamentaux du Management Renault,
  - intersessions, rencontres avec des Directeurs Généraux, présentations des différentes entités de l'entreprise par groupes de travail, accélération de la transversalité,
  - la stratégie de l'entreprise et son déploiement. 82 personnes l'ont suivi en 2007 ;
- séminaires destinés aux équipes dirigeantes et aux cadres à fort potentiel. Réalisés au sein d'environnements internationaux réputés où s'est opéré un travail de réflexion sur les tendances d'aujourd'hui et de demain, ils visent à développer une vision et une approche stratégiques des Régions, des marchés, par la compréhension des enjeux géopolitiques, économiques, technologiques et culturels. 65 personnes ont bénéficié de ces formations qui accroissent ainsi leurs compétences, notamment sur la dimension Finance/Gestion en lien direct avec leur activité ;
- séminaire « cadres à forte contribution ». Destiné à les accompagner dans leur rôle de leaders, de prescripteurs de méthodes, de déploiement d'objectifs, de transparence dans l'action et dans l'obtention des résultats, ce programme, initié en novembre 2006, est constitué autour de trois challenges : professionnel (mieux comprendre les dynamiques de marché et les dimensions de la compétition globale), personnel (identifier et développer les processus personnels de travail qui permettent d'atteindre la performance), culturel (saisir l'opportunité du multiculturalisme).

### 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.

### Management des ingénieries

Différentes actions ont été engagées en 2007. Celles-ci se poursuivront en 2008 à plusieurs niveaux :

- recentrer le management métier sur ses fondamentaux :
  - nomination d'un directeur des établissements et mise en place d'une équipe dédiée (près de 300 personnes),
  - déploiement d'une enquête menée auprès de 12 000 résidents par un cabinet extérieur afin d'identifier les points d'amélioration possibles ;
- maîtriser l'entrée de charge et la gestion de la ressource :

- développement d'un plan emploi avec l'embauche de 350 personnes (mobilités internes ou embauches externes) d'ici fin 2008,
- mise en place de nouvelles organisations pour faciliter les échanges (réunions hebdomadaires systématisées et « Journée de l'Équipe ») ;
- soutenir par la formation et la gestion des compétences :
  - renforcement des formations sur l'efficacité personnelle, la prévention et la gestion du stress et sur la conduite des entretiens individuels ;
- réussir par le bien-être au travail :
  - réaménagement de lieux de rencontre (salles de réunion, terrasses, restaurants...),
  - resserrement des horaires d'ouverture des sites d'ingénierie,
  - amélioration de la vie au travail par le rappel des règles de fonctionnement (efficacité des réunions, déplacements professionnels, pause déjeuner, etc.),
  - développement du télétravail conformément à l'accord d'entreprise.

Ces différents points se trouvent naturellement accompagnés par la réorganisation de la fonction RH, notamment avec la décentralisation de la fonction RH et la mise en place de responsables RH de proximité au plus près du terrain.

### 3.1.1.2 APPRÉCIATION ET RECONNAISSANCE

#### 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 fixer les objectifs, évaluer la performance et identifier les vecteurs de développement personnel et professionnel du collaborateur.

Récemment remanié pour accompagner la mise en place du Renault Contrat 2009, l'entretien individuel permet désormais de mieux cibler la contribution de chacun aux priorités du Groupe et de centrer l'évaluation sur des objectifs clairs, priorisés et mesurables.

L'évaluation de la performance consiste à faire un constat factuel de l'atteinte des objectifs et apprécier la façon dont les résultats ont été obtenus en s'appuyant sur des critères précis (compétences métiers, attitudes professionnelles et compétences managériales pour les encadrants).

Au cas où l'atteinte des résultats est inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Par ailleurs, le lien entre l'évaluation de la performance et le plan de promotion (changements de position ou de coefficient, révisions du forfait/salaire de base, primes le cas échéant) est cohérent. Le plan de promotion tient compte du constat de l'atteinte des objectifs et de la façon dont les résultats ont été obtenus.

En 2007, de nouveaux outils ont été élaborés pour renforcer l'accompagnement des managers et des collaborateurs pendant la campagne d'entretiens

individuels 2007-2008. En particulier, un guide pratique de l'entretien individuel qui en explicite toutes les rubriques a été mis à la disposition de tous et des formations pratiques à la conduite des entretiens individuels ont été déployées auprès des managers.

## RÉTRIBUTION

### Évolution des rémunérations

Renault mène une politique de ressources dynamique.

Au sein de Renault s.a.s., la Direction et les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO ont signé le 19 février 2007 un accord salarial comprenant une augmentation globale des rémunérations des APR et ETAM de 3,6 % pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008. Ces mesures correspondent à 1,5 % d'augmentation générale des salaires et à 1,5 % d'augmentations individuelles et de promotion, 0,34 % d'augmentation liée à l'ancienneté, 0,24 % liée à la majoration des allocations de vacances et de fin d'année ainsi qu'à la revalorisation des indemnités de transport et d'astreinte.

À l'international, la politique de rémunération a pour référence le niveau du marché local.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 4.4 du Gouvernement d'entreprise.

### Primes de performance

Un nouveau système de primes de performance fondé sur la stricte atteinte des objectifs, mis en place pour les cadres dirigeants en 2006, est opérationnel sur les résultats 2007. Il s'agit d'un système *corporate*, déployé sur l'ensemble du Groupe – soit environ 2 500 managers – qui s'appuie sur la stricte atteinte d'objectifs collectifs et individuels.

### 3.1.1.3 PARTAGE DES FRUITS DE LA PERFORMANCE DU GROUPE ♦

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.

Pour Renault s.a.s., l'accord d'intéressement signé pour les années 2005, 2006 et 2007, comprend deux volets distincts : un intéressement aux résultats financiers et un intéressement aux performances des établissements. Le montant de l'intéressement financier à répartir représente 6 % du bénéfice net consolidé de Renault après impôts, correction faite de tout élément exceptionnel venant de Nissan et après déduction des intérêts minoritaires. Pour le calcul des droits individuels, l'accord retient une référence identique à toutes les catégories de personnel (le salaire annuel brut Sécurité sociale), avec un plancher de rémunération minimale annuelle brute. Il est arrivé à échéance fin 2007.

Au cours des trois derniers exercices, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

ANNÉE	MONTANT CUMULÉ (en millions d'euros)
2005	217,59
2006	210,08
<b>2007</b>	<b>206,99</b>

La Direction Générale de Renault a décidé la mise en place d'une politique de *profit sharing* pour l'ensemble du Groupe.

Cette politique s'appliquera en France dès 2008 pour Renault s.a.s. et ses filiales françaises, conformément aux dispositions légales et dans le prolongement des accords précédents. Elle sera étendue progressivement à l'ensemble des Régions et aux autres filiales du Groupe dès 2009, afin d'associer à terme l'ensemble des salariés du Groupe à la performance économique et aux résultats financiers en se référant à la marge opérationnelle.

L'accord d'intéressement pour la France, en vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, a été signé le 18 décembre par 4 organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC).

### 3.1.1.4 ACTIONNARIAT

Renault dispose d'un plan d'épargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % depuis 2006. Ce PEG est composé de :

- quatre fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) tous investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, ouverts aux versements des salariés. Les titres des portefeuilles gérés suivant les normes ISR sont sélectionnés en fonction des critères de l'Investissement Socialement Responsable : la politique de l'emploi, les conditions de travail, le respect des normes de pollution, le Gouvernement d'entreprise ;
- d'un FCPE investi en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906).

En 2007, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 51,4 millions d'euros (en augmentation de 4,9 % par rapport à 2006), dont 92 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2007 est de 1 143,1 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

COMPOSITION DU FCPE		NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/07	ACTIF (en millions d'euros)	PERFORMANCE 2007 EN %
Fonds Actions Renault <sup>(1) (4)</sup>	Près de 100 % actions Renault	57 759	706,0	7,35
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	14 774	151,9	7,39
Fonds Renault Italia <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	159	1,7	7,30
Fructi ISR Performance	100 % actions européennes	6 192	34,9	- 0,04
Fructi ISR Équilibre <sup>(4)</sup>	50 % actions françaises ou étrangères	15 660	152,0	2,19
Expansor compartiment 3 <sup>(4)</sup>	95 % obligations diversifiées	12 675	82,6	2,46
Fructi ISR Sécurité <sup>(4)</sup>	100 % monétaire	3 068	14,0	3,78

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

### 3.1.1.5 INNOVATION PARTICIPATIVE

La volonté d'associer l'ensemble des personnels à des démarches d'innovation participative est ancrée depuis plus de vingt années dans la culture d'entreprise du Groupe.

Cette démarche est un point d'appui fondamental de la participation et de l'implication de chacun dans le progrès de Renault, dans la préservation de son devenir et de sa compétitivité accrue. La valeur ajoutée générée par les 400 000 idées concrètes de progrès (ICP) mises en œuvre en 2007, va au-delà de la valeur de ces idées :

- en développant cette culture de l'initiative et de la créativité, l'ensemble de l'entreprise est plus ouvert aux changements ;
- en sollicitant les idées de tous, en référence aux engagements de Renault Contrat 2009, elle crée de l'engagement au sein de toute l'entreprise ;
- et dès lors que chacun devient acteur, se sent écouté et encouragé par son manager et se trouve valorisé en tant que tel, tous les collaborateurs se placent résolument dans l'action et améliorent ainsi de façon très directe leur qualité de vie au travail.

Renault développe, progressivement, ce système dans tous les pays, dans l'ensemble des établissements et pour l'ensemble du personnel. En 2007, Renault a, sur un périmètre consolidé de 83 000 personnes (contre 86 000 en 2006) :

- atteint un taux de participation de 67 % (69 % en 2006) ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 2,7 mois (3,2 mois en 2006) ;
- généré des économies de 135 millions d'euros, soit 1 626 euros en moyenne par personne (54,5 millions d'euros soit 633 euros en moyenne par personne en 2006) ;
- enregistré 4,1 idées concrètes de progrès par personne sur l'année (5,2 idées concrètes de progrès en 2006).

En 2008, Renault prévoit de poursuivre le déploiement de la démarche d'innovation participative dans de nouvelles filiales, notamment en Russie et en Iran.

Par ailleurs un processus de capitalisation et d'essaimage des meilleures ICP, notamment au travers des clubs métiers fabrication mis en place en 2007, sera renforcé.

## 3.1.2 CONTRIBUER AUX PERFORMANCES DU GROUPE

Contribuer aux performances du Groupe, c'est découvrir et développer les talents fondamentaux à la performance de Renault, notamment dans son expansion internationale. En 2007, les Ressources Humaines ont également conduit des politiques destinées à renforcer la compétitivité du Groupe et agi sur leur propre performance par une standardisation croissante et une confrontation avec les meilleurs.

### 3.1.2.1 LE PROGRAMME COMPÉTENCES

L'automobile est une industrie faisant appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence mondiale et globale. Les enjeux liés au développement des compétences sont identifiés par Renault comme un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

#### IDENTIFIER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES À L'ENTREPRISE

Conscient de l'importance de ces enjeux, Renault conduit depuis 2002, dans chacun de ses métiers, une démarche transversale de gestion prévisionnelle des compétences, appelée « Programme Compétences Renault ».

Le Programme Compétences Renault assure que l'entreprise aura les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques. Il s'appuie, depuis son lancement, sur la conviction que les compétences feront la différence et sur la nécessité d'anticiper.

Porté par des managers métiers avec le support de la fonction Ressources Humaines, il a pour objectif d'identifier et de construire les compétences

nécessaires au Groupe pour réaliser Renault Contrat 2009 et répondre aux engagements futurs.

Quarante-huit pilotes de compétences, nommés par le Président, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un conseiller métier et du conseiller développement carrières et compétences.

Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et critiques à mettre sous contrôle, ainsi que les compétences nouvelles à promouvoir pour accompagner le développement international de l'entreprise.

Après avoir mesuré l'écart par rapport à la cible, ils élaborent un plan de développement des compétences en agissant sur plusieurs leviers : orientations en matière de recrutement, de construction de parcours professionnel (careers@Renault), de formation, d'organisation, etc.

Le Programme Compétences Renault s'inscrit dans une démarche de progrès permanent : les bilans annuels servent à définir les objectifs de l'année suivante, pour développer à la fois la compétitivité de l'entreprise, la performance de ses métiers et l'employabilité des personnes.

### 3.1.2.2 LA POLITIQUE D'EMPLOI

#### EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT ♦

Au 31 décembre 2007, 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 ♦

	2007 <sup>(1)</sup>	2006	2005	% VAR. 2007/2006
Automobile	127 069	125 827	123 527	1,0
Financement des ventes	3 110	3 066	3 057	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>130 179</b>	<b>128 893</b>	<b>126 584</b>	<b>1,0</b>

(1) Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de - 1 392 personnes en 2007. Elles concernent :

- des sociétés nouvellement consolidées : + 2 425 personnes ;

- la sortie du périmètre de consolidation du Groupe SNR : - 3 817 personnes.

À périmètre constant par rapport à 2006, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2007 à 131 571, en augmentation de 2 678 personnes.

#### Répartition des effectifs du Groupe par zone géographique

	EFFECTIFS	% POIDS RELATIF DANS LE GROUPE	% PART DES COLS BLEUS DANS LE GROUPE	% PART DES FEMMES DANS LE GROUPE
France	63 087	48,5	38,3	15,4
Europe (hors France)	23 993	18,5	50,3	17,0
Euromed	27 127	20,8	69,5	22,9
Asie-Afrique	6 299	4,8	49,0	10,3
Amériques	9 673	7,4	58,7	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>130 179</b>	<b>100</b>	<b>49,0</b>	<b>16,6</b>

Pour l'année 2007, le *turn-over* du Groupe s'élève à 7 %.

Il se calcule ainsi (sur l'effectif en contrat à durée indéterminée) : (total des entrées 2007 + total des sorties 2007) / (2 x effectif moyen).

Au total, les effectifs du groupe Renault augmentent du fait de la croissance hors d'Europe. En Europe et en France, après des années de très forts recrutements (31 000 personnes embauchées depuis 2004), les effectifs décroissent (baisse de 3,5 %, hors effet de la sortie du périmètre de consolidation du Groupe SNR et autres variations de périmètre). Il est à noter que les effectifs en France représentent près de la moitié des effectifs du Groupe.

### RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ ET ACCOMPAGNER LA CROISSANCE

Renault conduit une politique d'emploi active destinée à renouveler ses compétences et accompagner sa croissance à l'international, tout en poursuivant des gains de productivité dans un contexte fortement concurrentiel.

En 2007, plus de 7 000 nouveaux collaborateurs ont intégré le Groupe, dont près de 5 500 à l'international.

En France, Renault cible désormais ses embauches sur les besoins prioritaires des métiers en lien particulièrement avec Renault Contrat 2009 : achats, logistique, ingénierie en lien avec le plan de soutien aux équipes, etc. L'objectif est avant tout de poursuivre l'intégration, le développement et la pérennisation des compétences nouvelles. Pour cela, en complément des efforts portés sur la formation, l'entreprise s'appuie sur des dispositifs de gestion de carrière éprouvés : parcours d'intégration, Comité de carrière, mobilité, promotion interne.

Des actions de rééquilibrage des effectifs entre établissements ont par ailleurs été engagées dès 2006 pour limiter les effets de la sous-activité de certains sites industriels et, notamment, le chômage partiel. Ce rééquilibrage s'est poursuivi en 2007 (environ 800 personnes concernées) et s'est traduit concrètement par des prêts de personnels aux établissements qui en exprimaient le besoin.

En parallèle, le développement des implantations internationales s'est poursuivi : ♦

- poursuite du développement de Renault Technology Romania ;
- création d'un centre de développement en Inde ;
- accord pour l'implantation d'une usine à Tanger (Maroc) ;
- poursuite de la montée en puissance industrielle de la Russie (Avtoframos) et de la Roumanie (Dacia).

Afin d'accompagner son développement à l'international, Renault s'est fixé depuis 2000 un objectif de recrutement de 20 % de managers présentant des profils internationaux du fait de leur cursus ou de leur nationalité. Cet apport régulier de diversité dans la plupart des directions en France enrichit les réflexions, permet d'approfondir les questions sur les pratiques et les habitudes. Il permet également de disposer d'un nombre important de collaborateurs mobilisables dans le cadre du développement international de Renault. En 2007, la part des recrutements de profils internationaux de Renault s.a.s. a été de 30 % pour les ingénieurs et cadres.

Pour soutenir cet objectif, 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 (35 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et des VIE – volontariat international en entreprise (74 répartis dans 25 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 940 offres d'emploi et de stage ont été publiées en 2007 générant plus de 38 000 candidatures. Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages Ressources Humaines de 11 pays (Allemagne, Argentine, Belgique, Espagne, France, Iran, Italie, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni et Russie) afin de consulter les offres d'emploi locales.

### 3.1.2.3 COOPÉRATION AVEC LE SYSTÈME ÉDUCATIF ET PROFESSIONNALISATION DES JEUNES

En amont du recrutement, Renault met en place une série d'actions destinées à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétence du Groupe et la professionnalisation des jeunes.

Pour en savoir plus sur l'engagement de Renault dans la formation des jeunes faiblement qualifiés, se reporter au chapitre 3.3.5 des Performances sociétales.

#### COOPÉRATION AVEC LES ÉCOLES

Renault collabore activement avec les instances éducatives nationales et régionales afin de favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du Groupe. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques à destination des COP (Conseillers d'orientation/psychologues), des chefs d'établissement d'enseignement et des professeurs principaux de collèges et de lycées.

Renault poursuit ses engagements par la signature de conventions de partenariat officialisant ainsi des actions menées depuis plusieurs années (exemple avec le lycée Jules Ferry de Versailles - BTS Électronique et Licence EISI – Électronique et Informatique des Systèmes Industriels).

Renault est également en relation étroite avec un grand nombre d'écoles d'ingénieurs/de management et d'universités sur des actions de partenariat très diversifiées (stages de fin d'études, apprentissage bac + 5, parrainage d'options, programme Phénix, participation aux Conseils d'administration et/ou pédagogique, projets de recherche, implication dans certaines Chaires ou Fondations, formation continue...).

Renault a versé en 2007 à près de 500 écoles en France, la taxe d'apprentissage à hauteur de 8,5 millions d'euros.

#### SENSIBILISATION AUX MÉTIERS DE L'AUTOMOBILE

L'information des jeunes sur la variété des métiers de l'automobile représente un deuxième levier d'action pour susciter des vocations et les inciter à s'engager dans la voie des études scientifiques et techniques.

Renault a signé en France la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, et a décidé de soutenir des actions en faveur de la découverte de ses métiers et tout particulièrement :

- « Course en Cours », Grand Prix des Collèges & Lycées : ce projet pédagogique associant collèges-lycées/université est orienté sur les collégiens et lycéens issus des milieux sociaux et culturels les moins favorisés. Son challenge : concevoir, valider, fabriquer et promouvoir une mini Formule 1 afin de concourir jusqu'à l'international. Le tutorat par les étudiants du Supérieur permet aux jeunes de se projeter dans l'avenir, de découvrir les réalités professionnelles et de construire un projet personnel ;
- la création par le lycée Henri IV (Paris) d'une Classe Préparatoire aux Études Supérieures offrant à des élèves boursiers les meilleures chances de réussite aux concours des Grandes Écoles les plus sélectives. Le lycée Henri IV offre à Renault l'opportunité de parrainer une promotion pendant trois ans et à des cadres de l'entreprise, tuteurs de cette promotion, d'aider avec enthousiasme les jeunes en leur proposant leur aide (visites de sites, appui en cas de besoin d'informations, de support...).

En 2007, le Groupe a par ailleurs participé à 26 forums Grandes Écoles/ Universités en France et hors de France.

## ACCUEIL DE JEUNES

Renault poursuit également son investissement dans la formation professionnelle des jeunes. En 2007, Renault s.a.s. a accueilli près de 4 000 jeunes dont 934 en alternance et plus de 2 800 stagiaires de tous niveaux et sur tous les métiers. Renault accueille, par ailleurs, plusieurs dizaines d'étudiants qui préparent un doctorat d'état.

### 3.1.2.4 LES PARCOURS PROFESSIONNELS

#### ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS ET LES 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, et encourage les mobilités internationales et « intermétiers ».

Les mobilités s'inscrivent dans le cadre d'une « Charte Mobilité », qui pose en sept règles clés les droits et les devoirs de chacun, collaborateur et manager, lors des transferts au sein du Groupe ainsi que les conditions du fonctionnement de la mobilité.

Des outils sont à la disposition des salariés sur l'intranet du Groupe pour les aider à construire leur parcours :

- l'outil *careers@Renault* a été lancé début 2006. Il 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 ;
- une bourse de l'emploi (*JobAccess*) est disponible dans cinq langues.

Une gestion prévisionnelle des carrières est par ailleurs organisée par la fonction Ressources Humaines : elle s'appuie sur les Comités de carrière et les Comités de gestion individuelle, mais aussi sur l'entretien individuel de chaque collaborateur.

Pour optimiser la mobilité au sein de l'entreprise, un groupe de travail a été constitué en 2007 en vue de réduire le temps de pourvoi d'un poste, garantir la bonne adéquation des profils et des postes, réduire le temps passé à trouver cette adéquation.

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.

Le passage cadre est organisé 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. En 2008, Renault poursuivra sa politique dynamique de promotion interne en s'appuyant notamment sur de nouveaux outils aidant à la détection de collaborateurs à potentiel.

### 3.1.2.5 LA FORMATION

La formation professionnelle est un levier clé de développement des compétences. Pour l'entreprise, elle accompagne les mutations technologiques et la mise en œuvre de sa stratégie. Pour le collaborateur, elle lui permet de se maintenir au meilleur niveau dans son métier et d'acquérir de nouvelles compétences utiles à la construction de son parcours professionnel.

#### UNE FORMATION POUR TOUS

##### France

Dès 1999, Renault a institué, en France, un Droit individuel à la formation (DIF) dans le cadre des accords conclus sur l'aménagement du temps de travail. Ce droit s'exerce sous la forme d'un crédit de temps annuel pour les salariés. Sur le périmètre de Renault s.a.s., il s'établit à hauteur de 25 heures pour les opérateurs en équipe, 35 heures pour les autres opérateurs et les ETAM, six jours pour les ingénieurs et cadres.

##### International

En 2007, le développement de la formation à l'échelle du Groupe s'est poursuivi.

Des formations « cœur de métier » sont conçues et déployées pour l'ensemble des salariés du Groupe, selon quatre modalités :

- des experts Renault d'une entité vont former des salariés Renault situés dans un autre pays ;
- des formateurs relais sont formés par des experts Renault et vont ensuite former les salariés de leur entité ;
- des salariés Renault vont se former dans une autre entité Renault située dans un autre pays ;
- des salariés Renault se forment eux-mêmes en *e-learning*.

Le développement d'écoles métiers à l'international se poursuit. L'École des Ingénieries fonctionne désormais en Corée, en Roumanie, au Mercosur et en Turquie. L'objectif est de se doter d'un système de formation, au bon niveau de coût, de compétence et de qualité, au service du management pour contribuer à la montée en compétences des sites en relation avec l'ingénierie centrale.

Grâce à l'adoption d'une plate-forme unique de *e-learning*, Renault est aujourd'hui en mesure de déployer des formations à distance dans le monde entier et d'accompagner la stratégie de développement du Groupe à l'international. Ainsi, les ingénieurs de Renault Samsung Motors (Corée), de Dacia et Renault Technology Romania (Roumanie) et de Oyak (Turquie) ont pu bénéficier d'une formation au logiciel de conception IAO (ingénierie assistée par ordinateur) au même titre que leurs collègues du site de Guyancourt (France).

Par ailleurs, la politique langues du Groupe a été réaffirmée : le français est la langue de travail du groupe Renault et l'anglais celle de l'alliance Renault-Nissan. La cible est un niveau minimum de 750 points au TOEIC (*Test of English for International Communication*) pour les managers recrutés dans le Groupe et de 750 points au TFI (Test de Français International) pour les cadres recrutés en France et dont la langue maternelle n'est pas le français. Ces cibles ont été portées à 850 points pour les cadres supérieurs et les cadres à potentiel. Le niveau d'anglais et de français de l'encadrement est progressivement

évalué : à l'échelle du Groupe, 21 500 personnes ont passé le test anglais TOEIC et plus de 4 300 personnes le test français TFI. Fin 2007, 3 060 collaborateurs de Renault s.a.s. ont bénéficié d'un programme de formation à l'anglais et 139 756 heures de formation ont ainsi été réalisées. Ces programmes sont progressivement déployés à l'échelle internationale.

#### UNE FORMATION EFFICIENTE

Le plan de formation 2007 s'inscrit dans le cadre d'une recherche de la meilleure contribution au Contrat Renault 2009, 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 et à l'atteinte de leurs objectifs ;
- 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. Plus de 40 000 enquêtes « à chaud » ont été réalisées sur Renault s.a.s., révélant une note moyenne de satisfaction de 16,8/20 ;
- optimiser les coûts, en particulier réduire les coûts d'achats de formation avec l'aide de la fonction Achats, notamment en travaillant sur le 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...),
  - le suivi régulier du présentisme en formation.

Lancé chez Renault en 2000, le *e-learning* (formation à distance) est aujourd'hui une pratique répandue avec plus de 78 000 heures réalisées sur l'année 2007. Intégrée dans le cadre de parcours mixtes, cette modalité pédagogique permet au collaborateur de se former à son rythme et selon ses besoins sur les savoirs théoriques et les fondamentaux. Les formations en salle sont, quant à elles, dédiées à des échanges plus riches en interaction, à des études de cas et à des mises en situation. L'offre *e-learning* de Renault regroupe aujourd'hui des contenus *corporate* (management, efficacité personnelle, anglais, bureautique...) et s'enrichit régulièrement de contenus métiers (finance, gestion, ingénierie, achats, qualité, pièces et accessoires, systèmes d'information...). Cette offre est aujourd'hui un moyen incontournable pour répondre efficacement aux besoins grandissants de développement des compétences dans les différentes entités du Groupe.

En 2007, un GIE (Groupement d'intérêt économique) entre Renault s.a.s. et une filiale d'un important groupe informatique a pris en charge la gestion de la logistique de formation des établissements de Renault Siège, Guyancourt et Rueil-Lardy (France). Les objectifs de ce GIE sont :

- le développement de l'expertise métier logistique de formation avec l'appui d'un partenaire référent ;
- la mise en place de processus (inscription, convocation...) industrialisés et automatisés ;
- l'amélioration pour les collaborateurs et les managers de ces processus : simplicité et rapidité.

### 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, quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 78,7 % ;
- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 174,2 millions d'euros, soit 4,85 % de la masse salariale ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par personne : 4,9 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe soit 37,8 heures par salarié ; ♦
- la ventilation des heures de formation par domaine de compétences. La réalisation du plan de formation du groupe Renault se ventile selon la répartition suivante : ♦

VENTILATION DES HEURES DE FORMATION PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES	2007	PART (%)
Achats	26 794	0,5
Commerce/Marketing	414 608	8,4
Design	3 956	0,1
Environnement	68 733	1,4
Fabrication	2 287 996	46,4
Ingénierie	427 318	8,7
Langues	559 221	11,3
Logistique	100 156	2,0
Management	357 360	7,3
Qualité	163 969	3,3
Support : RH, Gestion, Finance, SI, etc.	518 755	10,5

### 3.1.2.6 ACCOMPAGNER LA FLEXIBILITÉ DES ORGANISATIONS

En complément, Renault développe, dans le cadre des législations nationales et des conditions locales du dialogue social, une politique d'aménagement du temps de travail destinée à mieux répondre aux besoins des clients et à renforcer la compétitivité du Groupe.

Les aménagements principaux se regroupent autour de deux fonctionnalités :

- mieux utiliser l'outil de travail, par le développement d'équipes en 2x8 heures, en 3x8 heures, ainsi que les équipes de fin de semaine. Des organisations du travail par alternance entre semaines de six jours et d'autres de quatre jours se mettent également en place ;
- développer la flexibilité du temps de travail, par l'allongement des séances quotidiennes et par le recours au travail du samedi pour les équipes de semaine, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moins grande activité, par des dispositifs de type capital temps.

Renault adapte son expertise en matière d'organisation du temps de travail en milieu industriel à des projets internationaux, afin d'aider ses sites de production à faire mieux face aux fluctuations de l'activité qu'ils connaissent.

40,5 % des salariés de Renault s.a.s. travaillent en équipe (travail posté 41,7 % en 2006). La ventilation se décompose ainsi :

2007	RÉPARTITION
Femmes	7,3 %
Hommes	92,7 %

Plusieurs établissements ont ajusté leurs accords locaux pour faire face à des problèmes spécifiques d'organisation (baisse d'activité, chômage partiel, hausse d'activité, mise en place d'équipes de nuit, etc...)

### 3.1.2.7 SYSTÈME D'INFORMATION

La standardisation et le partage d'expériences constituent d'autres éléments clés de la performance.

L'administration des Ressources Humaines de Renault est assurée par un système de gestion et d'information unique au Groupe, appelé BPU (Base personnel unique). Ce système a été mis en place pour permettre une véritable gestion des Ressources Humaines 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 Ressources Humaines comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés. Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité.

La BPU comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion Ressources Humaines telles que la gestion des temps de travail, la paie, le recrutement, la gestion individuelle. Ce système est destiné aux experts de la fonction Ressources Humaines, mais également aux managers pour faciliter la gestion Ressources Humaines de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolution des compétences, gestion du temps de travail).

En 2007, le déploiement de la BPU à l'international (en Roumanie notamment) et l'enrichissement des services aux salariés et managers – *Self Service/Manager Self Service* (déploiement de l'organigramme, de la fiche individuelle, du tableau de bord effectif et de l'espace métier RH) se sont poursuivis.

À fin 2007, la BPU est active dans 129 sociétés du Groupe (contre 143 sociétés en 2006 du fait de la réorganisation de REAGROUP devenu Renault Retail Group au 1<sup>er</sup> janvier 2008), 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 près de 100 000 salariés gérés dans cette base.

### 3.1.2.8 L'ALLIANCE AVEC NISSAN

Dans le cadre de l'Alliance, le FTT (*Functional Task Team*) RH, composé de représentants RH de Renault et de Nissan, a pour mission de conduire des *benchmarks* afin d'identifier les meilleures pratiques des deux Groupes et d'intensifier les actions engagées en matière de recrutements ciblés, d'échanges de personnel, de formations interculturelles et d'enquêtes de satisfaction en vue de favoriser une meilleure efficacité de l'Alliance.

Renault et Nissan ont développé des échanges de personnel pour optimiser le fonctionnement de l'Alliance. Ces échanges existent toujours, mais ils se concentrent dorénavant sur des hauts potentiels ou des experts métiers pour promouvoir 4 objectifs principaux :

- profiter de l'Alliance pour former de futurs managers à forte culture internationale ;
- développer des expertises ;
- réagir rapidement à la demande des marchés locaux ;
- capitaliser sur le partage de connaissances et d'expertises dans des domaines clés (ex : logistique).

À fin 2007, 44 salariés de Nissan sont intégrés dans différentes entités de Renault et 72 salariés de Renault sont intégrés dans différentes implantations de Nissan dont le Japon, l'Amérique du Nord, l'Europe, le Mexique et la Thaïlande soit un total de 116 personnes.

À l'avenir, les transferts de personnel seront certainement plus nombreux pour accompagner la progression de la couverture internationale des deux Groupes, mais aussi pour rechercher des synergies toujours plus grandes.

En parallèle, Renault et Nissan évaluent de façon régulière la perception qu'ont leurs employés de l'Alliance. Plusieurs enquêtes ont déjà été réalisées à cet effet. Elles sont conduites dans de nombreux pays et recueillent l'opinion de plusieurs milliers de salariés, sélectionnés de façon aléatoire.

## 3.1.3 PARTAGER LES VALEURS DU GROUPE ♦

Dans un groupe devenu mondial et multiculturel, il est essentiel de promouvoir et de faire partager les valeurs de Renault, facteurs de cohésion et de solidarité. Ces valeurs, dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, sont fondées sur des principes et des règles à valeur mondiale comme la diversité, la non-discrimination, la mise en œuvre d'un dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et une attention soutenue aux conditions de vie au travail.

### 3.1.3.1 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 ». Il est à noter que ce Code de déontologie a évolué en 2007 pour intégrer une nouvelle fonction *Compliance* et un dispositif d'alerte professionnelle dédiée à la prévention des risques éthiques.

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. ♦

Un second bilan de son application a été effectué le 25 juin 2007, avec les signataires de la Déclaration. Il a été l'occasion de faire le point sur les actions menées, les standards applicables dans tous les pays et les synergies développées au sein du Groupe jusqu'aux fournisseurs.

### 3.1.3.2 DIVERSITÉ ♦

Dans le même esprit, Renault a signé le 30 novembre 2004 en France la Charte de la diversité. Cette Charte vise à favoriser le pluralisme et la diversité au travers des recrutements et de la gestion de carrière. Une quarantaine d'autres entreprises ont également été signataires.

Renault est en effet soucieux de faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes les composantes de la société.

#### LES FEMMES CHEZ RENAULT

Cet engagement de Renault en faveur de la diversité concerne notamment la place des femmes dans l'entreprise. Dans un secteur automobile historiquement très masculin, et alors que les femmes sont sous-représentées dans les écoles qui préparent à ses métiers, Renault recrute chaque année un nombre important de femmes en ce qui concerne les cols blancs.

Trois femmes siègent aujourd'hui au Comité de direction de Renault.

Renault s.a.s. a signé un accord destiné à garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Cet accord comprend des dispositions visant à garantir l'égalité professionnelle : examen du flux des recrutements féminins, coopération avec le système éducatif afin de rendre plus attractives les filières de l'automobile pour les femmes, constitution de commissions d'égalité professionnelle au sein des Comités d'établissement, mesures au moment du congé de maternité ou parental (entretien avec la hiérarchie, formation, accès à l'information, garanties d'égalité de traitement pendant le congé maternité). Des améliorations sur le plan financier, pratique et concernant la garde d'enfants sont également prévues afin de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

En octobre 2007, Renault a été le partenaire, pour la deuxième année consécutive, du *Women's Forum* à Deauville (France). Renault, partenaire du programme « *Women for Education* » soutient également, concrètement, l'émancipation des femmes dans le monde en leur facilitant l'accès à l'éducation, la formation professionnelle et la création d'entreprise. Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.5 des Performances sociétales.

#### LES PERSONNES HANDICAPÉES

Renault s.a.s. a renouvelé pour la quatrième fois consécutive son accord en faveur des personnes handicapées pour une période de trois ans (2006-2008). Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.5 des Performances sociétales.

En 2007 Renault a poursuivi son action visant à :

- sensibiliser les managers et collaborateurs Renault sur le handicap et l'accord d'entreprise ;
- embaucher plus de 2 % de personnes handicapées dans les secteurs ingénierie et tertiaire de Renault s.a.s. ;
- renforcer son partenariat avec le dispositif spécialisé en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- faciliter l'intégration des jeunes embauchés handicapés et accompagner leurs demandes de mobilité professionnelle ;
- soutenir le maintien dans l'emploi par l'aménagement de postes de travail.

En 2008, Renault prévoit de poursuivre le déploiement de cet accord.

### 3.1.3.3 LA NON-DISCRIMINATION

Renault est guidé par un objectif : assurer l'égalité des chances pour que chacun puisse s'exprimer au prorata de son engagement, de sa compétence, et de son talent. Pour cela, Renault veille à l'absence de toute forme de discrimination. Ce principe de non-discrimination implique une équité de traitement reposant sur l'application de règles et de critères identiques pour tous, à toutes les étapes de la gestion Ressources Humaines (embauche, formation, promotion). Renault a engagé, dès 2006, une action de sensibilisation aux questions de discrimination qui a concerné en 2006 l'ensemble des acteurs RH et les Comités de direction. Cette action a été poursuivie en 2007. Renault projette de l'étendre à l'international.

### 3.1.3.4 LE DIALOGUE SOCIAL ♦

Renault recherche un dialogue social permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise, qui accompagne les changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions en recherchant un équilibre et une convergence entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005. Elle s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

En 2007, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu.

Depuis l'an 2000, le Comité de groupe Renault (CGR) est l'instance unique de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il permet d'instaurer un dialogue social transnational sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions majeures. À la suite du renouvellement de l'accord relatif au CGR le 26 avril 2007, deux nouveaux membres titulaires (roumain et polonais) ainsi qu'un observateur russe ont intégré ce Comité ; il est aujourd'hui composé de 34 représentants (venus de 19 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que dans le reste du monde (Brésil, Argentine, Corée, Turquie, Russie). Son Comité restreint a été renforcé par deux secrétaires adjoints européens supplémentaires (slovène et roumain). En 2007, le CGR s'est réuni une fois en session plénière, une fois en Comité de groupe européen, et le Comité restreint, composé de dix membres (dont cinq secrétaires adjoints européens hors France), s'est réuni onze fois.

Le Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. est régulièrement informé et/ou consulté sur la marche générale de l'entreprise et de ses filiales (créations de filiales à l'étranger, nouvelle organisation du Groupe par Région, etc.). En 2007, il s'est réuni neuf fois, son bureau treize fois, sa commission économique six fois et sa commission centrale de formation deux fois.

L'année 2007 a, par ailleurs, été marquée par la signature de cinq accords collectifs au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur le télétravail (accord du 22/01/2007), les salaires (accord du 19/02/2007), le CGR (accord du 26/04/2007), la composition du CCE (accord du 24/07/2007) et l'intéressement (accord du 18/12/07).

Début 2007, l'accord sur le télétravail a été signé avec l'ensemble des organisations syndicales. Il permet l'accès au télétravail à domicile pour les salariés qui le souhaitent, en accord avec leur manager. Le télétravail s'exerce sur une base de deux à quatre jours à domicile avec au moins un jour de présence sur le site d'origine. L'entreprise équipe entièrement le salarié du matériel nécessaire. Une validation électrique du lieu de télétravail et des modalités d'accès informatique sont des conditions nécessaires à sa mise en place. Le dispositif commence par une période de test de trois mois et est ensuite réversible à tout moment. À fin 2007, 99 salariés sont en télétravail et 52 dossiers sont en cours. Un nombre équivalent de femmes et d'hommes sont concernés. L'éloignement du domicile est un facteur clé de choix (près de 60 % des télétravailleurs).

### 3.1.3.5 INFORMATION INTERNE

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique Ressources Humaines...

Le principal média interne imprimé est un magazine international, *Global* (huit à dix numéros par an). Ses tirages en langue française et en langue anglaise représentent plus de 100 000 exemplaires, auxquels s'ajoutent quatre éditions locales (Espagne, Mexique, Russie, Turquie).

Un média interne, le *videostreaming*, permet de diffuser des vidéos sur l'intranet. L'annonce du plan Renault Contrat 2009 par Carlos Ghosn a ainsi pu être largement relayée en interne en temps réel et en différé. Le développement du *videostreaming* s'est accompagné de l'utilisation croissante des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information : animations, infographies, etc.

De nombreux pays ont créé des sites intranet dans leur langue, accessibles par le portail international de l'entreprise. Ce portail intranet bilingue français et anglais (environ 60 000 postes connectés dans le monde) permet de diffuser à tout moment des dépêches d'information interne, des brèves et des vidéos. Par ailleurs, des kits d'information sont mis à la disposition de la hiérarchie afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne les questions touchant à la stratégie du Groupe.

### 3.1.3.6 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La santé et les conditions de travail du personnel sont des valeurs essentielles pour le Groupe. La santé et les conditions de travail sont des leviers prioritaires pour accroître la qualité de vie des salariés et, par conséquent, la performance globale de l'entreprise.

Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique qui s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

La méthodologie Renault de prise en compte des conditions de travail passe par :

- un système de management ;
- un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, médecins, infirmiers, assistantes sociales) ;
- l'évaluation des risques (sécurité et ergonomie) ;
- l'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer le déploiement de la politique conditions de travail, des évaluations sont réalisées dans les différentes entités du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel de management. Si les conditions prédéfinies sont réunies, le label « Système de Management Renault Sécurité et Conditions de Travail » 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.

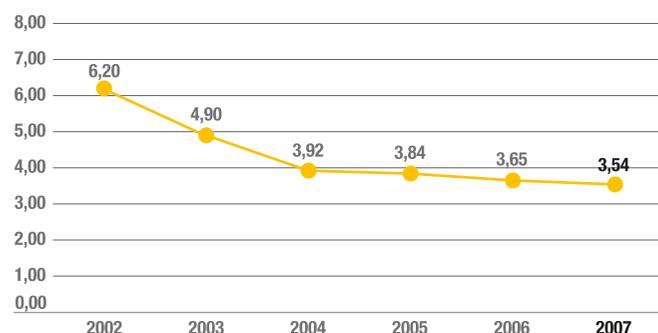
- 95 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui labellisés (dont certains sont déjà renouvelés). Il est à noter que les sites non encore labellisés sont des sites nouvellement intégrés au périmètre (nouvelles implantations, établissements récemment rachetés par Renault, etc.) ;
- 80 % des sites commerciaux en France sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2005.

En 2008, Renault prévoit de :

- réaliser 14 audits pour les établissements industriels, tertiaires et ingénieries (essentiellement des audits de renouvellement) et une quarantaine pour les établissements commerciaux (dont 18 audits de renouvellement) ;
- accompagner le déploiement de l'activité conditions de travail dans ses nouveaux sites (Inde, Maroc) ;
- réduire continûment le nombre des accidents ;
- poursuivre la prise en compte des conditions de travail par les managers eux-mêmes.

#### NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT : ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE

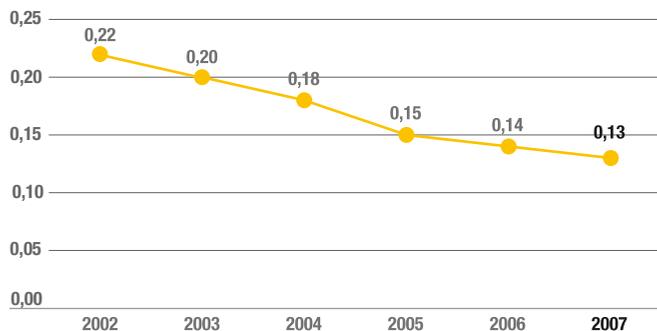
(Par millions d'heures travaillées)



Depuis 2002, la fréquence des accidents de travail avec arrêt du Groupe a diminué de plus de 40 %.

#### NOMBRE DE JOURNÉES PERDUES POUR ACCIDENT DE TRAVAIL ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ

(par milliers d'heures travaillées)



Depuis 2002, la gravité des accidents de travail du Groupe a diminué de 40 %.

Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur 98,7 % de l'effectif total.

La politique santé et les conditions de travail du Groupe comportent plusieurs autres facettes :

### 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) pour préserver la santé des opérateurs en production, diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques 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 en améliorer continuellement les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation « hommes/postes de travail » (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes « difficiles » selon la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine. Le plan d'embauche d'ergonomes qualifiés est engagé depuis plusieurs années.

Dans chaque projet industriel d'envergure (remplacement de véhicules, etc.), 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.) ;
- s'assurer de la qualité du plan de formation. Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et les usines.

En 2008, Renault prévoit de prolonger ces actions :

- d'amélioration continue des postes de travail, de formation du management à l'ergonomie et de diminution des postes cotés « difficiles » dans le cadre des nouveaux projets et en particulier à l'international ;
- de sensibilisation, en particulier dans les activités tertiaires.

### LA SANTÉ

Renault développe une politique de prévention pour ses collaborateurs.

Des contrôles dont différents dépistages de pathologie (ex : cardio-vasculaires) sont régulièrement effectués auprès du personnel. 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.

Renault développe une approche pluridisciplinaire.

Les services de santé travaillent étroitement avec les services Conditions de Travail pour mener à bien l'adéquation travail et santé (cotation de poste, prélèvements d'ambiance, etc.).

Renault s'est doté de l'« Observatoire médical de l'anxiété, dépression et stress » depuis 1998. Sur la base du volontariat, plus de 64 000 tests à fin 2007 ont déjà été effectués et ont donné lieu à des actions individuelles ou collectives. C'est le cas notamment de déploiements de :

- forums de sensibilisation au stress effectués principalement auprès des managers ;
- sessions de professionnalisation de la fonction RH sur la détection des personnes en difficulté.

En 2007, Renault a :

- poursuivi une prévention du stress post-traumatique pour parer immédiatement à un éventuel choc psychologique ;
- déployé des formations à la relaxation ;
- implanté l'« Observatoire médical de l'anxiété, dépression et stress » sur trois nouveaux sites ;
- complété l'offre du site « intranet médical » en y intégrant de nouveaux thèmes (sommeil, stress, maladies cardiovasculaires, alcool, nutrition, hygiène et mesures de protections virales) ;
- harmonisé ses campagnes internes de santé publique.

En 2008, Renault prévoit :

- de sensibiliser les salariés sur le thème de l'alcool ;
- de faire évoluer l'« Observatoire médical de l'anxiété, dépression et stress » pour mieux cibler les actions à développer pour les populations détectées à risque ;
- d'harmoniser à l'international les indicateurs clés de façon à mieux cibler les actions globales de prévention ;
- de renouveler ses campagnes de prévention de la santé (sommeil, vigilance, addictions : tabac, alcool, etc.).

## L'HYGIÈNE INDUSTRIELLE

Le secteur Hygiène Industrielle dont Renault dispose depuis de nombreuses années est désormais rattaché au Service « Protection de l'environnement et prévention des risques ». Ce rattachement permet d'établir une synergie des compétences et une approche coordonnée sur les domaines d'activités que sont la préservation de la santé des salariés et la protection de l'environnement. Le secteur gère « *Chimrisk* », base de données des produits chimiques du Groupe, qui fournit à l'ensemble des acteurs internes concernés les informations utiles à la prévention des risques santé ou environnementaux liés à l'utilisation des produits par Renault. À ce jour 6 534 produits différents y sont documentés. Il assure la métrologie des ambiances chimiques et physiques : en 2007, 1 684 analyses sur la qualité de l'air aux postes de travail et 1 800 analyses en ambiances physiques (bruit, etc.) ont été réalisées contre 1 176 analyses sur la qualité de l'air et 1 803 analyses en ambiances physiques réalisées en 2006.

En 2008, Renault prévoit :

- d'assurer la bonne prise en compte du règlement REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) pour les produits chimiques ;
- de renforcer la mise à disposition informatique pour toute utilisation de produits chimiques de notice environnement et sécurité à destination du réseau commercial primaire et secondaire et sur de nouveaux sites à l'international ;
- de renforcer ses capacités métrologiques dans le domaine du bruit.

## LA MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

Sur la base des différents engagements pris auprès des organismes publics français et de la diffusion de la Charte du conducteur Renault, en 2007 le Groupe a :

- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, etc.) ;

- promu les formations pratiques pour mieux appréhender les risques d'accidents (soit près de 500 salariés formés en 2007) ;
- déployé sur l'ensemble du Groupe :
  - un nouveau dispositif international de *e-learning* sur la prévention des risques routiers Auto et Moto (près de 4 300 heures de formation et près de 18 400 salariés connectés),
  - un jeu de société diffusé dans le magazine interne Global et destiné à sensibiliser les collaborateurs et leur famille sur les comportements routiers ;
- expérimenté dans trois établissements distincts la formation de collaborateurs par simulateur de conduite.

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.4 des Performances sociétales).

Les actions réalisées entre 2000 et 2001 ont permis d'enregistrer une forte diminution des accidents de trajet avec arrêt de - 10 %. Les nouvelles actions engagées depuis 2002, ont réduit encore le nombre de ces accidents de plus de 15 % dans le groupe Renault.

Pour l'année 2007, le groupe Renault a enregistré 2,2 accidents de trajet avec arrêt pour 1000 salariés. La ventilation de ces accidents se répartit ainsi :

ANNÉE 2007	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	37 %	32 %	28 %	3 %
Nombre de jours d'arrêt	26 %	49 %	22 %	3 %

Une convention internationale regroupe chaque année les ingénieurs conditions de travail, les médecins, les infirmières, les chefs de projets sociotechniques, les techniciens de prévention et également le Management.

## 3.2 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

### 3.2.1 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) ou d'autres matières premières non renouvelables (métaux) réduit dangereusement les ressources naturelles à disposition des générations futures, ces ressources n'étant pas renouvelables dans les mêmes proportions.

Les gaz à effet de serre, 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 asphyxient les 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 gaz carbonique, gaz à effet de serre, se produisent avec la combustion lors de l'usage des véhicules ;
- 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 préserve l'équilibre écologique, de l'écosystème local à la planète, en tenant compte des situations environnementales et économiques des différents marchés. C'est aussi suivre et participer à l'ensemble des débats scientifiques, réglementaires, fiscaux avec les instances françaises et européennes pour contribuer à la réduction des impacts de l'automobile sur l'environnement.

En France, Renault salue l'initiative, proposée fin 2007 par le gouvernement, qui :

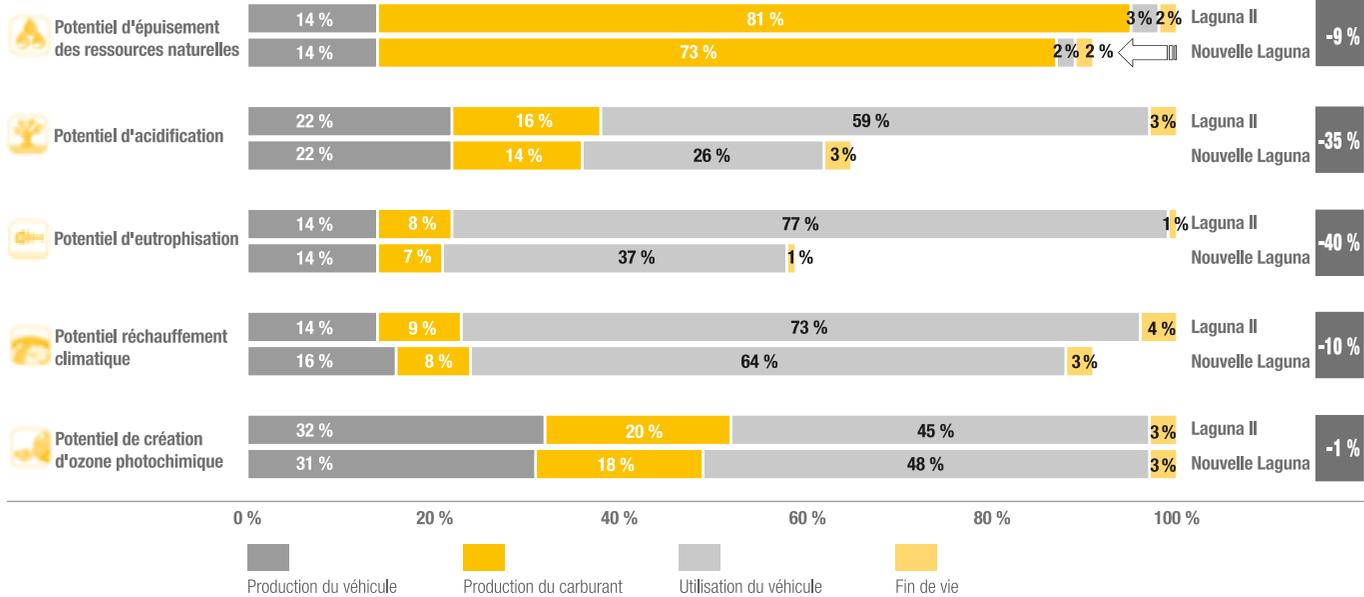
- bonifie les véhicules émettant moins de 130 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru ;
- est neutre pour des véhicules dont les émissions de CO<sub>2</sub> oscillent entre 131 et 160 g de CO<sub>2</sub> par km ;
- et pénalise les véhicules émettant plus de 161 g de CO<sub>2</sub> par km parcouru.

Depuis le début des discussions du « Grenelle de l'Environnement », Renault a souligné sa position extrêmement favorable concernant des fiscalités de type bonus/malus. Ces fiscalités permettent en effet d'accélérer la diffusion de véhicules à faibles émissions de CO<sub>2</sub>. Cette diffusion est essentielle dans la politique de lutte contre le changement climatique, dans laquelle Renault s'est engagé dès février 2006 dans le cadre de Renault Contrat 2009, renforcée par le lancement de la signature Renault eco<sup>2</sup> en mai 2007.

Cette signature renforce le dialogue avec le client sur l'approche par le cycle de vie choisie par Renault depuis plusieurs années. 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.

Renault mesure ainsi précisément depuis plusieurs années les flux environnementaux dans la phase de fabrication et dans la phase d'utilisation du véhicule. Les flux sur les autres phases de vie telles que ceux de la chaîne fournisseurs et le traitement des véhicules en fin de vie, se précisent progressivement. Des comparatifs entre des véhicules de même segment de générations différentes se mettent progressivement en place. Le comparatif Laguna II/Nouvelle Laguna démontre les progrès déjà réalisés en quelques années.

INVENTAIRE COMPARATIF ET PROGRÈS ENTRE LAGUNA II ET NOUVELLE LAGUNA



L'analyse du cycle de vie permet d'appréhender le meilleur équilibre écologique entre des impacts environnementaux qui sont quelquefois contradictoires et doivent faire l'objet de compromis : par exemple, entre le CO<sub>2</sub> ou le traitement des émissions polluantes, la sécurité et la masse, ou encore, sur la chaîne des processus, entre la phase de fin de vie et la fabrication chez les fournisseurs.

Renault a été plus loin en mettant en place un indicateur qui combine l'analyse du cycle de vie lié à chaque technologie et énergie alternative avec leurs caractéristiques économiques (coût de la technologie, prix des carburants, fiscalité). L'objectif de Renault est en effet d'apporter des solutions écologiques qui puissent être déployées massivement afin d'aboutir à un effet significatif et immédiat sur l'environnement. Un critère d'efficacité écologique et économique doit donc être impérativement pris en compte. Le coût à la tonne de CO<sub>2</sub>

évitée est le critère utilisé pour mesurer cette efficacité et ainsi hiérarchiser les solutions alternatives.

Cette vision d'ensemble sur le cycle de vie complet permet à Renault, mais aussi à l'alliance Renault-Nissan, de travailler sur un large éventail de technologies (hybrides, piles à combustible, véhicule électrique) ainsi que sur le potentiel des carburants alternatifs, dont le gaz naturel comprimé (GNC), le gaz de pétrole liquéfié (GPL) et les biocarburants d'aujourd'hui mais aussi de demain. Le déploiement de ces solutions se fera dans la gamme en répondant aux demandes des marchés et en tenant compte des ressources locales.

Des informations complémentaires sont disponibles sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com).

### 3.2.2 LES INDICATEURS ÉCOLOGIQUES

Depuis plusieurs années, les indicateurs écologiques sont construits sur des données quantifiées et fiables pour les produits et les activités des sites de Renault. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs commence à se faire 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 la mise en place 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. Les données absolues ne sont pas publiées car elles n'ont pas encore fait l'objet de toutes les vérifications externes qui sont nécessaires pour garantir la fiabilité des informations et le respect des normes méthodologiques. Une revue critique par un expert externe a été réalisée pour l'inventaire sur le cycle de vie de Nouvelle Laguna.

### 3.2.2.1 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.

Après les premières mesures d'émissions de CO<sub>2</sub> citées pour 2006, la Direction de la Logistique a constitué une équipe dédiée à l'analyse des performances logistiques entre Renault et les fournisseurs de rang 1. Cette analyse est réalisée à partir d'un questionnaire de collecte d'informations pertinentes pour trouver les potentiels de progrès pouvant être transformés en plans d'actions pour les fournisseurs de rang 1 et 2, comme la massification des transports routiers par exemple.

L'outil de mesure du bilan carbone « protocole EPE » a été utilisé pour étudier et valider des modifications de moyens de transports. Des flux « camion + bateau » ont été remplacés par des flux « train + bateau » dans le cas de transport de moteurs de Valladolid (Espagne), à Bursa (Turquie) ou par un flux « barge + bateau » comme dans le cas des pièces destinées aux usines de montage hors Europe à partir de l'usine de Grand-Couronne (France).

Les actions concrètes de densification des moyens de transports entre les fournisseurs de rang 1 et Renault font passer en 2007 le remplissage des camions de 69 à 74 % sur le périmètre Europe et celui des containers maritimes de 59 à 62 m<sup>3</sup> sur le périmètre monde.

À fin 2007, il a été décidé de désigner un responsable environnement pour mettre en œuvre un management global de la fonction logistique.

##### Consommation d'énergie ♦

Le pilotage et l'élargissement du plan d'action, lancé après l'intégration dans le périmètre en 2002 de nouvelles plates-formes industrielles comme Pitesti (Roumanie), ont permis la poursuite de la diminution des consommations d'énergie par véhicule de 12,4 % entre 2002 et 2007. Ce plan s'articule sur les deux axes principaux suivants :

##### Actions d'économie d'énergie

Elles s'appuient sur un management standardisé très rigoureux des périodes sans production et sur la convergence vers les meilleures pratiques identifiées en termes de conception et de réglage des installations, par exemple :

- le développement de nouveaux systèmes de régulation orientés « économie d'énergie » ;
- la possibilité d'éclairer et de chauffer sélectivement des zones géographiques réduites en fonction des périodes d'activité ou l'utilisation de la variation de vitesse pour l'alimentation des procédés à demande très fluctuante ;

- la réduction de la demande d'air comprimé notamment en usinage ;
- la recherche de produits nécessitant moins de dépenses énergétiques dans leur utilisation comme des bains de traitement de surface à basse température ou des peintures moins exigeantes sur les conditions de température et d'humidité ;
- le développement de la récupération d'énergie comme le recyclage des calories de l'air rejeté en peinture ;
- l'amélioration significative du rendement des chaufferies lors des opérations de renouvellement ;
- la captation des polluants atmosphériques au plus près de la source d'émission de manière à pouvoir réduire les taux de renouvellement de l'air des bâtiments.

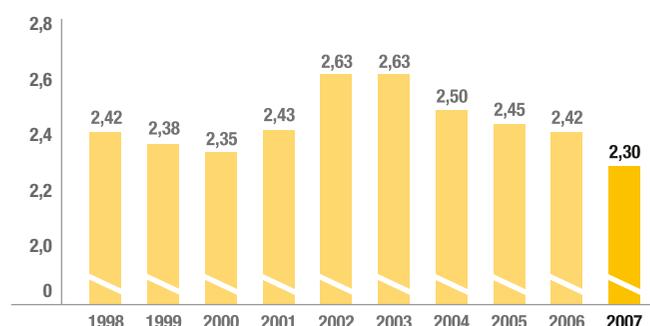
##### Utilisation des énergies renouvelables

La première phase est l'étude approfondie de l'opportunité d'utiliser des énergies renouvelables (éolienne, solaire thermique et photovoltaïque, biomasse, géothermique et pile à combustible) et leur intégration dans les process de production à partir des résultats de l'étude. La deuxième phase consiste en la mise en œuvre sur les sites les plus favorables :

- les premières applications pilotes ont été réalisées en 2007 pour le solaire thermique sur les sites de Palencia, Valladolid Motores (Espagne) et Cacia (Portugal). Ces installations destinées à la production d'eau chaude permettront l'arrêt des centrales thermiques en été avec des économies annuelles de 3 000 MWh et environ 600 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées par an ;
- des projets plus importants de chaufferies à biomasse et de production d'électricité éolienne sont en cours de décision.

#### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 1998 À 2007 \*

(en MWh/véh.)



\* Périmètre de reporting 2007 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.4.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

##### Gaz à effet de serre ♦

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre additionnel, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires inclus dans le périmètre de reporting environnemental, et la révision de ses modalités de reporting avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son reporting avec le protocole français EPE (Entreprises pour l'environnement) d'inventaire des gaz à effet de serre garantit la pertinence des résultats obtenus.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité industrielle autour de trois axes de progrès :

- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles.

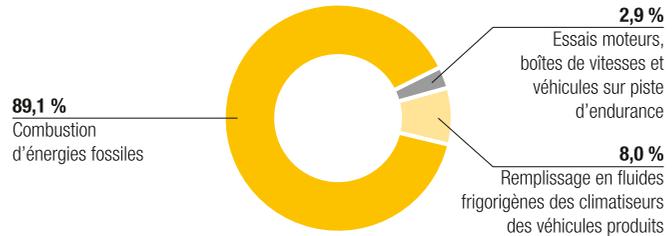
Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites industriels et permettent ainsi de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicule.

Depuis 2003, les émissions directes globales de gaz à effet de serre ont diminué, passant de 755 kteq CO<sub>2</sub> (kilotonnes en équivalent CO<sub>2</sub>) en 2003 à 688 kteq CO<sub>2</sub> en 2007.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, la Roumanie a rejoint l'Union européenne et l'usine de Dacia à Pitesti est rentrée dans le système européen d'échange de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>, ce qui fait qu'aujourd'hui 13 sites industriels du groupe Renault (sept sites en France, quatre sites en Espagne, un site en Slovaquie, un site en Roumanie) sont intégrés au système européen d'échange de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub>, mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 afin d'aider les États membres à respecter leurs engagements vis-à-vis du protocole de Kyoto. Ces quotas sont échangeables entre les entreprises dont les émissions se situent en dessous de leur quota et celles qui l'ont dépassé.

Renault dispose ainsi d'un quota de 537 kilotonnes de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble de ses usines concernées par le système européen d'échange de quotas, ce qui, comparé au marché européen (7) de 414 400 kilotonnes de CO<sub>2</sub>, montre que son impact ne représente qu'une part modeste des émissions du marché des quotas. Renault gère l'ensemble de ses quotas avec un mandataire unique afin d'en augmenter l'efficacité et de préparer une action conjointe de progrès sur l'ensemble de ses sites industriels dans le monde.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2007 PAR TYPE DE SOURCE \*



\* Périmètre de reporting 2007 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.4.2).

UTILISATION DE LA VOITURE ♦

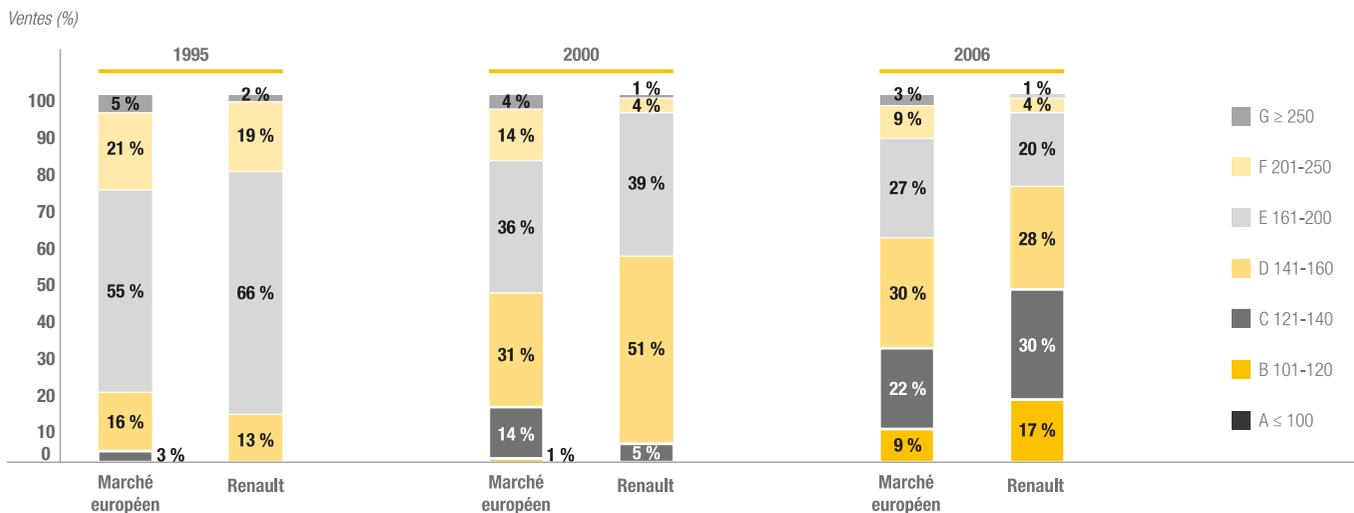
Aujourd'hui, Renault est parmi les trois meilleurs constructeurs automobiles en Europe en ce qui concerne les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation de carburant. La gamme d'énergies disponible s'élargit progressivement.

Essence et diesel

Pour suivre les engagements de Renault Contrat 2009, un indicateur clé de performance a été établi pour permettre à l'ensemble de l'entreprise de suivre la réalisation de l'engagement suivant : « Dès 2008, vendre un million de véhicules à moins de 140 grammes de CO<sub>2</sub> par km dont 1/3 à moins de 120 grammes ».

En 2006, sur l'Europe des 15, selon le monitoring de l'Association auxiliaire automobile (AAA), 587 516 véhicules vendus par Renault émettent 140 grammes ou moins de CO<sub>2</sub> par km, dont 214 175 émettent 120 grammes ou moins de CO<sub>2</sub> par km. Le graphique ci-dessous montre la progression de Renault sur ce segment comparativement au marché selon l'étiquetage CO<sub>2</sub> appliqué en France.

ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2006 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO<sub>2</sub> APPLIQUÉ EN FRANCE



(7) Quotas alloués sur les pays européens où Renault est implanté et soumis aux quotas (France + Espagne + Slovaquie + Roumanie).

En 2007, les analyses internes de Renault sur le périmètre de l'Europe des 27, montrent que 866 752 véhicules vendus émettent 140 grammes ou moins de CO<sub>2</sub> par km dont 37 % vendus émettent 120 grammes ou moins de CO<sub>2</sub> par km.

En 1998, les constructeurs automobiles ont pris un engagement avec la Commission européenne pour parvenir à 140 g/km de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble moyen du parc automobile, soit une réduction de 25 % par rapport à 1995. Le classement varie en fonction de la répartition des ventes. Des négociations sont en cours pour parvenir à la prochaine étape de cette baisse d'ici à 2012 : 130 g/km de CO<sub>2</sub>.

Cet indicateur d'émissions de CO<sub>2</sub> est appelé CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) pour l'Europe. Celui de Renault a légèrement diminué en 2006 et se positionne toujours dans le trio de tête des constructeurs européens.

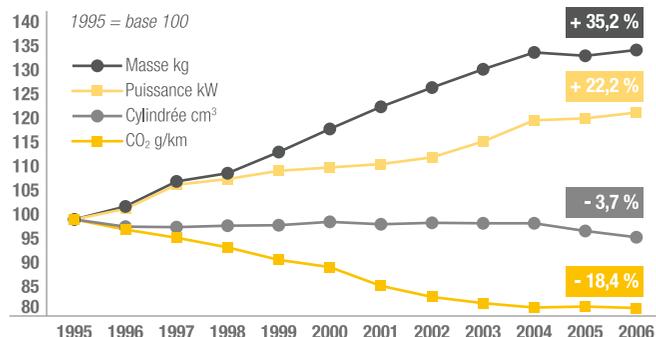
Pour obtenir ces résultats, Renault a suivi trois axes.

Le premier repose sur l'optimisation, pour chaque projet, de tous les paramètres du véhicule qui influencent la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub> :

- pour le véhicule : une gestion du poids scrupuleuse, une réduction de la résistance aérodynamique et de la résistance au roulement, une baisse de la consommation des accessoires tels que la direction assistée ou la climatisation, afin de s'orienter progressivement vers une gestion de l'énergie électrique. Pour Nouvelle Laguna, une réduction du poids jusqu'à 65 kg pour la version 1.5 dCi et une amélioration de l'aérodynamisme avec un Cx passant de 0.310 à 0.293 permettent d'atteindre un niveau d'émissions de CO<sub>2</sub> de 130 g par km ;
- pour le groupe motopropulseur : une meilleure efficacité et une réduction des frottements, l'utilisation généralisée des multisoupapes, la mise en place de turbocompresseurs de taille réduite sur les moteurs diesel et essence, une large extension du sixième rapport sur les boîtes manuelles et la mise en place de transmissions automatiques à 5 et 6 rapports et de Transmissions Continuellement Variables (TCV). Le TCE 100 ch (*Turbo Control Efficiency*) offre plaisir de conduite et réduction de consommation. Ce nouveau moteur essence offre la puissance d'un moteur 1,4 l (100 ch), le couple d'un moteur 1,6 l (145 Nm), et la faible consommation d'un moteur 1,2 l (5,9 l/100 km en cycle mixte). Les véhicules de la gamme I, équipés de ce moteur, n'émettent que 140 g de CO<sub>2</sub> en cycle mixte, c'est le résultat du *downsizing*.

Malgré l'augmentation de la masse liée à l'accroissement de la sécurité, et l'augmentation de la puissance pour un meilleur confort, la cylindrée et les émissions de CO<sub>2</sub> sont en nette diminution entre 1995 et 2006 :

ILLUSTRATION SUR LES PROGRÈS DES RÉSULTATS CAFE DE DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS DE VÉHICULES RENAULT, EN PRENANT 1995 EN BASE 100.



L'équipement de certains modèles Renault avec une boîte de vitesses 6 rapports permet une réduction significative de la consommation sur autoroute : de 0,2 à 0,3 l/100 km sur le segment I. Les nouveaux Trafic et Master ont bénéficié dès leur commercialisation d'une évolution de la boîte robotisée à 6 rapports, permettant sur cycle urbain un gain entre 0,5 et 1 l/100 km de carburant.

Le deuxième axe est le déploiement transversal, piloté par le Directeur Plan Environnement, de l'objectif « 120-140 g » du plan Renault Contrat 2009. À fin 2007, plus de 150 versions de véhicules de série sont passées en dessous des seuils de 140 g dont le tiers en dessous du seuil de 120 grammes.

Pour atteindre l'objectif de ventes du million de véhicules dès 2008, le réseau commercial européen a mis en place la signature Renault eco<sup>2</sup> qui, avec son critère utilisation, permet aux clients d'identifier facilement la gamme Renault à moins de 140 g de CO<sub>2</sub> et ainsi de renforcer l'étiquetage CO<sub>2</sub> indiquant la valeur d'homologation du véhicule proposé à la vente.

Nouvelle Twingo a élargi l'offre des véhicules à moins de 120 g, notamment avec Twingo 1.5 dCi Renault eco<sup>2</sup> à 113 g de CO<sub>2</sub>/km. Nouvelle Laguna démontre tout le savoir-faire de Renault en terme de *downsizing* avec l'offre 1.5 dCi 110 ch à 130 g de CO<sub>2</sub> par km, faisant rentrer ce segment dans le club des véhicules Renault eco<sup>2</sup>.

Le troisième axe est de poursuivre l'introduction d'énergies alternatives sur le marché. Après l'offre GPL, de nouvelles énergies sont progressivement mises en œuvre sur la gamme en fonction des spécificités des différentes zones géographiques, du nombre d'infrastructures disponibles pour la distribution de chaque type d'énergie et des habitudes des clients.

## Les énergies alternatives ♦

### Les biocarburants

Le 9 février 2006, Renault a annoncé la mise progressive sur le marché en Europe d'une double offre de biocarburants d'ici 2009 :

- 50 % de l'offre essence pourra fonctionner avec un mélange d'essence et d'éthanol, pouvant aller jusqu'à un seuil maximum de 85 % d'éthanol ;
- 100 % des motorisations diesel pourront fonctionner avec un mélange de gazole et de biodiesel (seuil maxi de 30 %).

Ces offres complètent celles du Brésil déjà commercialisées et permettront ainsi de se préparer à l'émergence de ces deux énergies nouvelles dans le reste du monde en attendant les biocarburants de deuxième génération, à l'horizon 2015, qui font partie des carburants de synthèse plus favorables à l'environnement dont l'*Association for Synthetic Fuels in Europe* est un promoteur (ASFE avec comme membres fondateurs Daimler, Renault, Royal Dutch Shell, Sasol Chevron et le groupe Volkswagen).

2007 a vu la commercialisation du premier véhicule à carburant modulable français (pouvant rouler avec essence ou mélange jusqu'à 85 % d'éthanol) avec le lancement de Mégane 1.6 16v 110 ch E85 en juin. Les premiers pays clients sont la France et la Suède pour les modèles Mégane berline et break. Le développement se poursuivra sur la gamme des véhicules particuliers et utilitaires.

À fin 2006, Trafic a été commercialisé avec la motorisation 2.0 dCi B30 Euro 4 de 84 ch et 90 ch et Master avec le 2.5 dCi B30 Euro 4 de 100 ch et 120 ch. Ces véhicules peuvent depuis fonctionner au biocarburant biodiesel B30 pour les flottes des entreprises équipées de pompes et cuves B30. Le déploiement s'est poursuivi en 2007 sur les autres motorisations diesel de la gamme Renault.

En 2008, les véhicules particuliers pourront être équipés de ces motorisations en fonction de la demande réelle des flottes captives.

#### **GPL (Gaz de pétrole liquéfié) et GNV (Gaz naturel véhicule)**

En 2007, Renault a vendu 8 161 véhicules bicarburant (gaz et essence) en Europe. Deux carburants gazeux se partagent aujourd'hui le marché : le GPL et le GNV. Ces deux carburants 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 à l'échappement).

Des versions GPL et GNV de Kangoo, Clio et Scénic sont proposées en Europe, à côté d'autres réponses spécifiques à des demandes particulières de marchés désireux d'optimiser des ressources locales. 2007 a été marquée par le lancement de Logan GPL (Roumanie notamment). Au premier semestre 2008, Logan GNV sera également proposée à la vente en Iran.

#### **Véhicule électrique** ♦

Renault est en position de pointe sur l'électricité. Des véhicules de l'Alliance équipés de cette technologie apparaîtront en 2011 et l'introduction en série de ces véhicules électriques devrait se faire en 2012. Un protocole d'accord a été signé en janvier 2008, entre Renault-Nissan et Project Better Place, pour une première mise en œuvre sur le marché israélien d'un véhicule 100 % électrique équipé de batteries lithium-ion, assurant une autonomie et une longévité accrues.

En milieu urbain, la problématique de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ne sera pas - 20 ou - 30 %, ce sera « zéro émission ». Les investissements portent beaucoup sur la batterie, avec de gros efforts sur la technologie lithium-ion. Aujourd'hui, les études démontrent que 20 % des voitures circulent essentiellement en ville. Cela représente en Europe un marché de 3 à 4 millions de véhicules ! De nombreuses administrations (postes, sociétés d'électricité etc.) et municipalités se sont montrées intéressées et ont déjà contacté Renault. Le marché est prêt pour un véhicule électrique offrant un bon compromis entre performances, maintenance, temps de recharge et coûts. Mais il ne faut pas simplement une bonne batterie, il faut également un bon concept, un bon design.

### 3.2.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR

#### LA FABRICATION

##### **Les composés organiques volatils (COV)**

Les COV générés par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture représentent le rejet atmosphérique le plus significatif des activités de Renault. Leur diminution est réalisée depuis plusieurs années par la mise en œuvre des meilleures technologies disponibles et des meilleures pratiques managériales reconnues pour l'ensemble des usines du Groupe, à l'occasion de la modernisation des installations :

- développement des installations de traitement d'air comme à Maubeuge (France) pour accompagner le projet du nouveau Kangoo ;
- implantation de nouvelles lignes d'application de peintures hydrodiluable qui permettent aux usines de Bursa et de Pitesti d'augmenter leur capacité de production et simultanément de réduire leurs émissions de COV ;

- optimisation des rendements d'applications de peinture grâce à la mise en place d'un process électrostatique de nouvelle génération sur les usines de Pitesti, Bursa et Valladolid permettant une diminution de consommation des bases de peintures.

Désormais, plus de 75 % des sites sont équipés des technologies propres les plus récentes et toutes les usines dans le monde maîtrisent leurs émissions de COV, suivies selon une comptabilité identique et exhaustive tant pour les émissions canalisées que pour les émissions diffuses.

Les émissions du Groupe, ramenées au véhicule, ont pratiquement été divisées par trois sur 10 ans : 13 kg par véhicule produit en 1998 à 4,8 kg par véhicule en 2007.

#### **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 fuel 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 fuel dans l'énergie thermique consommée par Renault est passée de 26 % en 1999 à 2,5 % en 2007. 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 81 % pour le SO<sub>2</sub> et de 22 % pour les NOx entre 2003 et 2007.

#### **L'UTILISATION** ♦

À fin 2007, la gamme Renault véhicules particuliers et utilitaires commercialisée en Europe respecte la réglementation Euro 4, qui implique une réduction de près de 50 % des émissions des voitures par rapport à Euro 3. Pour l'international, 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.

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*, etc.). Nouvelle Laguna 2.0 dCi respecte dès son lancement les seuils Euro 5 pour ses émissions de polluants, seuils exigibles en septembre 2009.

### 3.2.2.3 LE BRUIT

 ♦

Renault s'est fixé depuis plusieurs années, pour ses nouveaux véhicules, l'objectif très ambitieux de 71 dBA comme mesure de bruit extérieur et a engagé des actions très importantes pour l'atteindre.

Nouvelle Twingo, pour certaines motorisations, rejoint Vel Satis, Espace, Laguna, Mégane et Modus dans le club des - 3 dBA par rapport à l'obligation réglementaire de 74 dBA. Par rapport à Twingo I, cela représente une réduction moyenne de 50 % de la puissance acoustique. La structure du véhicule a fait l'objet d'un soin particulier pour filtrer les sources de bruit généré par le moteur et la transmission.

L'acoustique de Nouvelle Laguna a été pensée dès la conception pour garantir un niveau sonore minimal :

- le bourdonnement du moteur a été fortement réduit à bas régime grâce à un double volant amortisseur et à haut régime grâce à deux arbres d'équilibrage ;
- les carters de boîte automatique sont plus raides pour limiter les phénomènes de résonance et le ressort de convertisseur a été amélioré pour éviter le bourdonnement sous fort couple moteur ;
- la réponse de la structure aux phénomènes vibratoires a été optimisée par l'ajout d'un tirant sur la traverse de baie à structure type aile d'avion.

### 3.2.2.4 LES DÉCHETS

#### LA FABRICATION

Les progrès effectués dans la diminution des volumes de déchets, dans leur caractérisation et dans la fiabilité de leurs modes de traitement ou de recyclage sont continus dans les usines depuis 1995.

Un des événements marquants de 2007 a été le renouvellement du contrat cadre avec Veolia Propreté Industries Service, spécialiste de la gestion des déchets, sur 16 sites français. L'objectif de ce contrat est d'assurer une sécurité, une pérennité et une continuité de gestion sur toute la chaîne de gestion globale du déchet de la production au traitement.

En Espagne, une globalisation des prestations de gestion des déchets a été mise en place permettant une meilleure synergie entre les usines de Valladolid et Palencia ainsi qu'une meilleure productivité sur l'ensemble des sites espagnols.

Au Maroc, un contrat de gestion globale des déchets a été signé en octobre 2007.

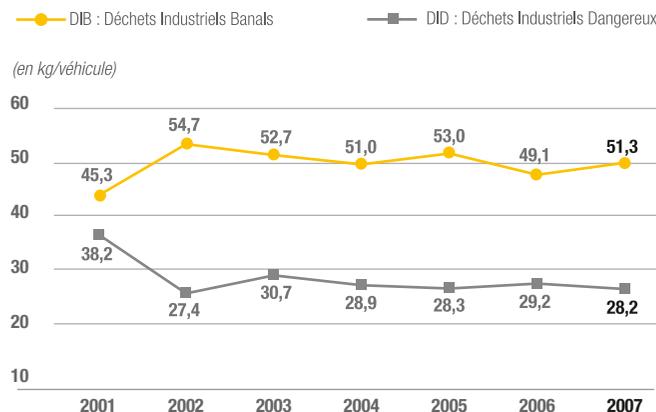
#### Réduire le volume de déchets

La démarche de progrès engagée vise à la réduction prioritaire des déchets résiduels, éliminés en incinération sans récupération d'énergie ou en centre d'enfouissement. Les moyens pour y parvenir portent sur des actions à la source (réduction, conception, tri).

L'augmentation du volume des Déchets industriels banals (DIB) par véhicule produit est principalement due à l'intégration des nouveaux sites à l'international, tels que Dacia en Roumanie, RSM en Corée ou Sofasa en Colombie. Le ratio DIB par véhicule diminue depuis 2002 grâce à des actions de formation permettant le tri à la source et la valorisation matière.

Le passage au nouveau procédé de peintures hydrodiluable, permettant de réduire les émissions atmosphériques, entraîne par contre un volume additionnel de déchets dangereux malgré des actions de progrès continus avec les fournisseurs de l'activité peinture.

#### ÉVOLUTION DE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS INDUSTRIELS PAR VÉHICULE DE 2001 À 2007 \*

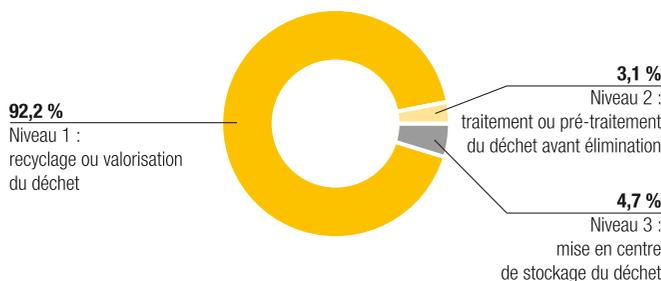


\* Périmètre de reporting 2007 comprenant les sites de fabrication (cf. chapitre 8.4.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

#### Optimiser le traitement des déchets

Avec ses prestataires, Renault travaille sur des axes de progrès orientés sur la réduction, le réemploi et le recyclage des déchets.

#### DESTINATION DES DÉCHETS EN 2007



La diminution du niveau 3 de 5,1 % en 2006 à 4,7 % en 2007 provient de la mise en place du tri à la source qui diminue le mélange de DIB envoyé en décharge et permet ainsi l'augmentation de la part valorisable.

Dans les pays émergents, où Renault s'implante, les infrastructures pour la collecte, le transport et le traitement des déchets issus de l'industrie automobile sont souvent peu développées. Avec le soutien des différents partenaires à envergure internationale (cimentiers, gestionnaires de déchets), Renault a mis en place des solutions innovantes et respectueuses de l'environnement pour l'élimination de ses déchets. Une des voies de traitement, déployée sur ces marchés, consiste à utiliser les déchets industriels de Renault comme combustible alternatif ou comme matière première de substitution dans les fours de cimenterie.

#### 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 CNPA (Conseil national des professions de l'automobile) dans le « Défi de l'Environnement », et de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) 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 ♦

L'engagement dans la construction opérationnelle des nouveaux procédés de recyclage des véhicules en fin de vie, associé au développement des processus internes d'éco-conception, permet à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 50 kg de plastique recyclé dans ses voitures à l'horizon 2015, soit 20 % en moyenne des matières plastiques. 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. En 2007, Nouvelle Laguna montre la voie en intégrant dès sa conception 35 kg de plastiques recyclés, soit 17 % des matières plastiques. Tous les véhicules 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.

### 3.2.2.5 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 certains cas, si 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 » (cf. [www.renault.com](http://www.renault.com)) où le public peut également découvrir la réhabilitation de deux chantiers significatifs : sites de Boulogne-Billancourt (France) et de Dacia (Roumanie). Aujourd'hui, 100 % des sites dont Renault détient plus de 50 % des actions sont gérés selon cette démarche.

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 et du développement durable pour intégrer le groupe d'experts nationaux sur les sites et sols pollués.

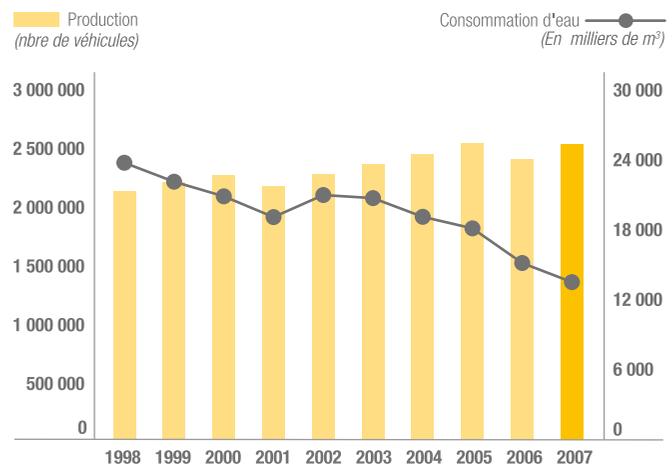
En matière de prévention, la démarche engagée repose sur une évaluation environnementale détaillée des installations et sites à risque potentiel afin d'identifier et de hiérarchiser les mises à niveau à programmer dans les schémas directeurs. À ce jour, cette démarche a été déployée dans 70 % des usines.

### 3.2.2.6 LA RESSOURCE EN EAU

#### LA FABRICATION

#### La consommation d'eau

##### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU ET DE LA PRODUCTION DE 1998 À 2007 \*

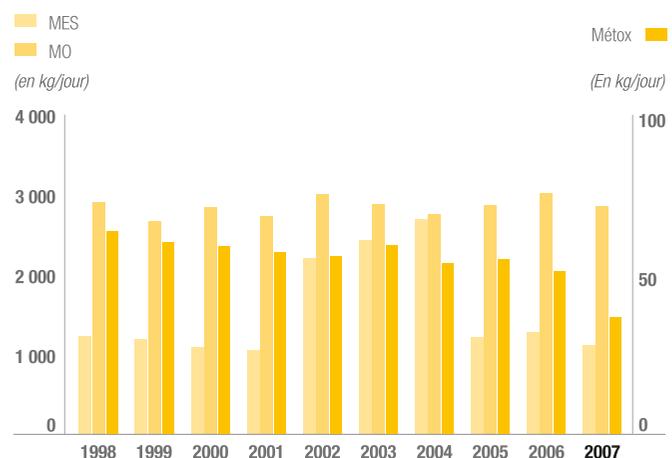


\* Périmètre de reporting 2007 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.4.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

La consommation totale en eau du Groupe a baissé de 43 % entre 1998 et 2007 dont 25 % entre 2005 et 2007 grâce à la mise en place de circuits fermés de refroidissement de la centrale thermique de Flins (France).

#### Les rejets aqueux

##### REJETS LIQUIDES DES USINES DE 1998 À 2007 \*



\* Périmètre de reporting 2007 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.4.2).

Les MES (matières en suspension) et les MO (matières oxydables) sont stables, voire en légère baisse par rapport à 2006. La baisse est plus significative sur les Métox. Cependant, cette amélioration est en partie liée à une baisse de la production en 2007 sur le site de Flins.

Une politique de réduction des consommations d'eau et de la charge polluante des rejets est intégrée au schéma directeur industriel de chaque site. Ce schéma s'appuie sur une efficacité accrue des process et sur l'optimisation des moyens de traitement des eaux usées. 80 % des sites industriels de Renault ont leur propre station de traitement interne. Gérées en assurance qualité, celles-ci font souvent appel aux techniques les plus récentes, notamment le bioréacteur à membranes.

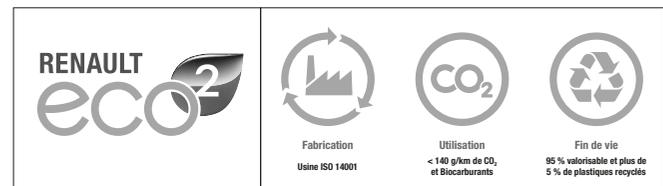
Au-delà de l'amélioration des performances des installations d'épuration existantes, la volonté première de Renault est de travailler sur la réduction à la source de l'impact en matière de rejets aqueux en favorisant les solutions technologiques « propres », qui permettent de réduire l'impact dans tous les domaines sans se limiter à un transfert de pollution de la phase aqueuse vers la phase déchets :

- minimiser les consommations et les rejets résiduels grâce à des process et des conditions d'exploitation optimisés : par exemple, la réduction ou le recyclage des produits actifs sur les usines de mécanique par la centralisation des installations d'usinage et de lavage de pièces, par l'amélioration de la qualité de l'eau et par la gestion rationnelle des bains ;
- favoriser la mise en œuvre de traitements des pollutions et de recyclage à la source, au plus près du process. Le procédé « zéro rejets industriels liquides », mis en place à titre expérimental en 1997 sur le site de STA à Ruitz (France) et ensuite sur le site de l'usine de moteurs de Curitiba (Brésil), est notamment aujourd'hui en cours de déploiement sur l'ensemble des sites mécaniques. Ce procédé a été démarré en 2007 sur le site de Dacia (Roumanie) dans le cadre du lancement de la fabrication de la boîte de vitesse MT1.

Enfin, la prévention des pollutions accidentelles est assurée par la mise en place de bassins de confinement, par exemple à Saint-André de l'Eure (France) au niveau des bâtiments de stockage des produits chimiques.

### 3.2.2.7 RENAULT ECO<sup>2</sup>, UN INDICATEUR GRAND PUBLIC DE PROGRÈS ÉCOLOGIQUE ✦

En mai 2007, Renault a lancé une signature écologique Renault eco<sup>2</sup> qui initialise un dialogue entre Renault et le grand public sur le cycle de la voiture au travers de 3 grandes étapes : la fabrication, l'usage et le recyclage. Des critères quantifiables et auditables ont été définis. Ils seront durcis progressivement.



Cette signature démontre la transversalité du management environnement de Renault en engageant les fabricants, les ingénieries, les achats et les commerçants sur un même objectif : offrir une gamme écologique et économique à ses clients.

### 3.2.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE ✦

Quelques événements clés illustrent ce management dans le temps selon l'étape du cycle de vie :



CHAÎNE FOURNISSEURS	PRODUCTION	TRANSPORT	UTILISATION	FIN DE VIE
<p><b>1996</b> : Emballages</p> <p><b>2000</b> : Reporting substances &amp; recyclage, formation</p>	<p><b>Avant 1995</b>, gestion déchets, eau, énergie</p> <p><b>1995</b> : Politique environnement industriel</p>		<p>Réduction des impacts écologiques : émissions atmosphériques, sonores, recyclabilité...</p>	<p><b>1995</b> : Accord cadre.</p> <p>Depuis, les acteurs du recyclage (constructeurs, pouvoirs publics, démolisseurs...) préparent la recyclabilité à 85 % en 2006 et 95 % en 2015 dans chaque pays</p>
<p><b>2004</b> : Banque de données externes d'ICV (Inventaire des impacts sur le Cycle de Vie)</p>	<p><b>2004</b> : Management global avec attestation des données</p>	<p><b>2004</b> : Base de données sur les impacts transport d'approvisionnement</p>	<p><b>2004</b> : Plan de déploiement du management environnemental dans la fonction commerciale</p>	
<p><b>2005</b> : Lancement de groupes de travail</p>	<p><b>2005</b> : Certification ISO 14001 de Dacia</p>	<p><b>2005</b> : Lancement de groupes de travail pour réduire les impacts du transport</p>	<p><b>2005</b> : Formation des commerciaux Grands Comptes</p>	
<p><b>2006</b> : Auto-évaluation développement durable des fournisseurs</p> <p><b>2007</b> : Évaluation DD des fournisseurs par Renault</p>	<p><b>2006</b> : Déploiement de l'éco-conception des projets industriels</p>	<p><b>2006</b> : Première méthodologie de consolidation des tonnes de CO<sub>2</sub> liées à la logistique</p>	<p><b>2006</b> : Renault Contrat 2009</p>	<p><b>2006</b> : Mise en place des réseaux européens de collecte des V.H.U. (Véhicules hors d'usage)</p>
<p><b>2007</b> : Lancement de la signature Renault eco<sup>2</sup>, initialisant le dialogue avec le grand public sur les progrès environnementaux sur le cycle de vie</p>				

Le management de l'environnement implique progressivement tous les métiers de Renault. Il est déjà structuré sur les métiers de la fabrication, de la conception et des achats. Les fonctions commerciales et de communication se structurent pour répondre aux nouveaux enjeux et à l'engagement du Renault Contrat 2009. Un groupe de travail marketing pour coordonner le lancement des produits et services liés à l'environnement ainsi qu'un Intercom environnement pour coordonner la communication *corporate* mais aussi Produit se sont mis en place.

#### 3.2.3.1 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 (C.E.G). 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 (DGA PPP). Cette organisation permet un reporting direct au C.E.G et met l'accent sur la transversalité de l'environnement dans le cadre de sa mise en œuvre.

La Direction du Plan Environnement est composée de neuf personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les

différents secteurs, de consolider les problèmes et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau pour introduire la notion de protection de l'environnement dans toutes les fonctions ayant trait à l'environnement. En 2007, plus de 420 « chefs de réseau » et quelque 2 000 managers ont combiné leurs connaissances sur les questions d'environnement. Plusieurs expertises (énergie, eau, carburants, recyclage, qualité de l'air) sont identifiées et développées dans le but de soutenir le réseau environnement. 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 C.E.G afin que les décisions soient prises au plus haut niveau.

Cette organisation a été complétée par la mise en place d'un comité de pilotage des actions CO<sub>2</sub> et biocarburants du Renault Contrat 2009. Ce comité réunit les directions concernées et s'assure du déploiement du plan et de la trajectoire en ligne pour atteindre les objectifs quantifiés. Il s'appuie sur un réseau transversal d'acteurs travaillant par groupes pluridisciplinaires pour faire la chasse au gramme de CO<sub>2</sub>, pour adapter les véhicules à l'utilisation du biodiesel B30 et de l'éthanol E85 et garantir les engagements de vente.

Cette organisation s'adaptera dans le temps selon les évolutions technologiques.

Le chantier « Compétences 2010 » sur l'environnement ouvre les perspectives sur l'avenir. La démarche entreprise depuis 2003 a permis d'identifier trois cercles de compétences à construire : l'expertise environnementale, la transformation de certains métiers de base de l'automobile et les compétences supplémentaires de tous les autres métiers.

### 3.2.3.2 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 produits 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...). 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, nouvelle et complexe, s'effectue en élargissant le 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.

Nouvelle Laguna illustre 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.

Voici quelques exemples d'actions entraînant une baisse de la consommation :

- le groupe électro-pompe piloté, associé à la direction à assistance constante, optimise la consommation en pilotant au juste nécessaire le moteur électrique qui entraîne la pompe, ce qui assure un gain en CO<sub>2</sub> et consommation jusqu'à 0,3 l/100 km ;
- les allègements ont été réalisés sur la ligne d'échappement par réduction des épaisseurs de tubes, sur les *add-on* et porte-fusée par l'utilisation de l'aluminium, sur la structure générale de la caisse grâce à l'emploi de techniques innovantes et de matériaux plus légers et très performants comme les aciers à très haute limite d'élasticité ;
- l'aérodynamique a été largement améliorée par des effets becquet et carres à l'arrière, par l'adoption de déflecteurs de roues avant, de carénages, d'obturateurs d'entrée d'air améliorés et de rétroviseurs extérieurs retravaillés, ce qui génère au total un gain de consommation de 0,5 l/100 km.

Nouvelle Laguna illustre également la volonté de Renault de gérer dès la conception le traitement du véhicule en fin de vie. Les deux réussites principales sont la valorisation potentielle, au moindre coût, à hauteur de 95 % de la masse et l'intégration de 35 kg de matières plastiques recyclées dans plus de 90 pièces. Voici quelques exemples de ces deux réussites :

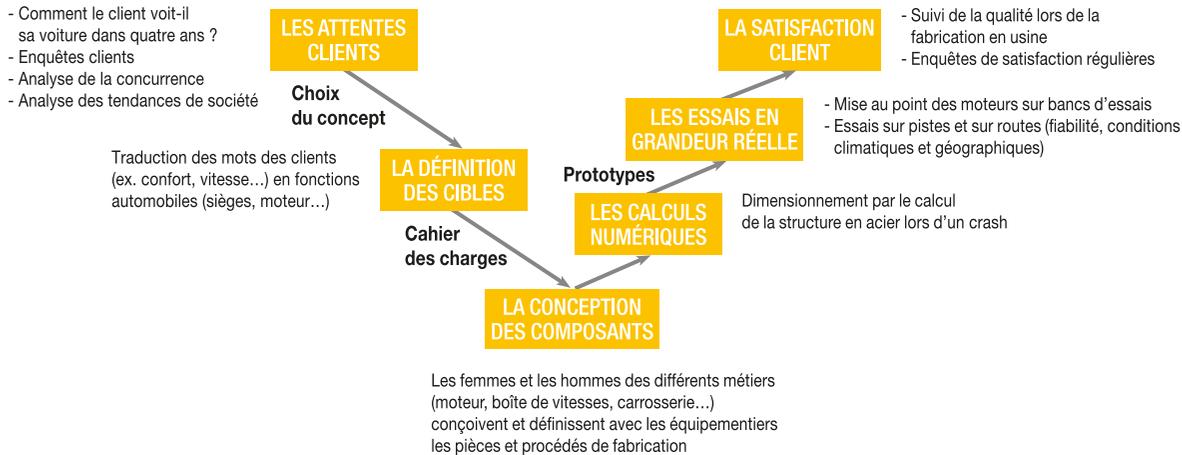
#### Facilitation, en fin de vie, de la valorisation à 95 % :

- sur les réservoirs, les emplacements pour extraire le maximum de liquide sont marqués ;
- les bouches (lave-glace, liquide de frein) sont conçus pour qu'une canule souple puisse en atteindre le fond ;
- sur le radiateur de refroidissement, c'est l'ajout d'un robinet quart de tour qui permet la vidange complète ;
- toutes les pièces qui contiennent des piles comme le badge sont marquées de telle sorte que les piles ne finissent pas dans les poubelles ordinaires, mais aillent dans des poubelles spécialisées dans le recyclage ;
- les pièces en aluminium de première fusion, comme le capot, les traverses de choc, les écrans thermiques, sont marquées afin d'avoir un recyclage en boucle fermée plus proche de la valeur initiale de l'aluminium ;
- les mousses de sièges sont monoblocs et sans inserts.

#### Utilisation de 35 kg de matière plastique recyclée :

- écran sous moteur, écrans de passage de roues, absorbeurs de bouclier arrière ;
- carénages aérodynamiques, carénage canister, carénage de train arrière ;
- supports de bouclier arrière, de lave-projecteur, de feux arrière, supports sous planche de bord, supports pare-boue ;
- convergents inférieurs, grille de déflecteur d'auvent ; couvercle du bac de batterie ;
- tapis de coffre et d'habitacle, isolant de platine, insonorisants de garniture de porte de coffre et sous planche de bord ;
- boîtes de rangement outillage, bac de rangement, coques de sièges et de pare-soleil.

LA DÉMARCHE DE CONCEPTION DES VÉHICULES



Certains résultats rentrent dans le cadre des homologations véhicules, notamment les émissions polluantes et les émissions de CO<sub>2</sub>.

La déclaration, par les fournisseurs, des matériaux et substances constituant les pièces livrées, est contrôlée au travers de différents moyens :

- le processus d'Assurance Qualité mis en place par Renault et Nissan ;
- des indicateurs sur le suivi quantitatif des réponses au travers d'un programme informatique recensant, dans le système documentaire des pièces, la présence des tableaux de déclaration ;
- deux contrôles plus qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs et ensuite à la signature définitive des plans pièces.

L'année 2007 a été marquée par l'élargissement à toutes les ingénieries de la prise en compte des problématiques CO<sub>2</sub> qui sont désormais une préoccupation première pour l'entreprise. L'atteinte des nouveaux objectifs de 120 g de CO<sub>2</sub> par km nécessite des évolutions fortes des technologies des groupes motopropulseurs (*downsizing*, transmissions automatiques, *stop and start*...) mais aussi de l'ensemble du véhicule par un management transversal (masse, aérodynamique, résistance au roulement ou au frottement, gestion électrique, thermomanagement) ou par des mesures complémentaires (utilisation de systèmes de climatisation plus efficaces, système de contrôle de pression des pneus, indicateur d'aide au changement efficace des vitesses, régulateur ou limiteur de vitesse...).

**LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA CHAÎNE FOURNISSEURS**

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur l'établissement de relations à long terme, de façon à les impliquer très en amont dans les projets et à instaurer un langage et des méthodes de travail communs.

Les enjeux de l'environnement sont tels que l'ensemble de la chaîne fournisseurs s'est mobilisée. Depuis la fin des années 1990, Renault insuffle auprès de ses fournisseurs de rang 1, mais aussi des rangs suivants, l'éco-conception et l'entrée dans le management sur le cycle de vie. Le recyclage, le management des substances et la préparation de REACH (*Registration Evaluation Authorisation and Restriction of CHemicals*) font maintenant partie intégrante du plan développement durable de la fonction Achat (cf. chapitre 3.3.2.2).

Au-delà des standards et processus, une cartographie des risques environnementaux fournisseurs est déployée progressivement : autoévaluations, contrôles sur site fournisseur par les experts qualité, audit externe par des cabinets spécialisés.

L'objectif est d'assurer un progrès continu de la chaîne fournisseurs à travers les plans d'actions en résultant.

**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 14 pays et 42 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.

En 2007, le réseau Environnement et Préventions des Risques a intégré l'Hygiène Industrielle afin d'exploiter le maximum de synergies existant entre ces domaines et ainsi améliorer la démarche de développement durable au sein des sites.

**Les outils transverses**

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- la gestion de la réglementation environnementale en France et à l'international ;
- le 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 ;
- *Chimrisk*, la base unique de gestion du risque chimique pour le groupe Renault tant sur le plan santé qu'environnement. Il est associé à un serveur

www.quickfds.fr pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité actualisées en différentes langues ;

- la base documentaire de standards des bonnes pratiques environnementales et de prévention des risques accessible par l'ensemble des membres de ce réseau environnement et prévention des risques.

### **L'intégration de l'environnement dans les projets**

En mécanique, le déploiement du management de l'environnement dans les projets industriels est actuellement en cours de validation et fera l'objet prochainement d'une reconnaissance externe. L'intégration a été menée au travers des 20 activités métiers du début à la fin d'un projet suivant un processus généralisé au sein de la Direction de l'Ingénierie Mécanique. Cette structuration permet de garantir la réelle prise en compte de l'environnement aussi bien vis-à-vis de la conformité environnementale que de la réduction des impacts environnementaux de l'activité industrielle. Cette démarche appliquée à tous les projets d'un site industriel au travers d'objectifs environnementaux contractés doit permettre à ce site d'atteindre, à un horizon de moins de 10 ans, un niveau de performance environnementale comparable à celui d'une usine cible. Ce travail sera étendu en 2008 à la prévention des risques et l'hygiène industrielle.

Un processus similaire est en cours de déploiement pour les projets de l'ingénierie « Châssis » et les projets capacitaires de Carrosserie-Montage.

Pour les projets Véhicules, les exigences relatives à la prévention des risques et à la protection de l'environnement sont désormais intégrées dans les standards de démarrage du Groupe.

### **Le management de l'environnement dans les usines**

#### ***Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14001*** ♦

Pour entrer dans un processus d'amélioration continue assurant la conformité réglementaire et s'appuyant sur les compétences et l'implication de tous les collaborateurs, Renault s'est engagé dans la mise en œuvre du management de l'environnement et a obtenu les premières certifications ISO 14001 dès 1999.

En 2007, l'usine de Somaca (Casablanca) a obtenu la certification ISO 14001. L'usine de Avtoframos (Moscou) a déployé un système de management environnemental permettant d'envisager cette certification pour le début 2008. Une fois acquise, cette certification concernera 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault, soit 42 sites industriels ou de conception et filiales.

Renault eco<sup>2</sup> qui intègre l'ensemble du cycle de vie de la voiture s'appuie sur cette certification ISO 14001 pour montrer que les voitures concernées sont faites dans les usines propres.

#### ***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 SPR (Système de Production Renault). Ainsi, l'application des gestes environnementaux au poste du travail par la pratique quotidienne se met en place *via* le processus SPR.

La définition des exigences environnementales au poste de travail est construite en trois phases :

- l'ingénierie définit les exigences relatives à la gestion des produits chimiques et du traitement des déchets ;
- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

### **Anticiper grâce au schéma directeur environnement usine**

Lancé en 2002, le schéma directeur pour l'environnement et les risques décrit les évolutions environnementales d'un site industriel à un horizon de 10 ans selon sa sensibilité écologique. Pour chaque site industriel de l'entreprise, les documents associés intègrent les progrès continus, l'arrivée de nouveaux projets véhicules ou organes ainsi que les modifications notables d'installations. Il contribue au dialogue entre l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines en définissant, en amont des projets, des objectifs de réduction des impacts sur l'environnement. Ceux-ci sont réactualisés périodiquement. La démarche a été initialisée sur les sites de fabrication d'Europe occidentale. Elle s'est étendue progressivement aux autres sites de fabrication notamment en 2006 à Busan (Corée) et à Curitiba (Brésil), puis en 2007 à Pitesti (Roumanie) et Envidado (Colombie). Désormais 27 sites industriels disposent de cet outil (15 sites de carrosserie et 12 sites de mécanique).

Les données de sortie des schémas directeurs se traduisent en objectifs à moyen terme et en cibles à plus long terme pour les métiers en charge du choix du process de fabrication. Une méthodologie a été développée et constitue une aide à la décision pour les sites afin de définir les priorités techniques et managériales, de préciser avec les métiers les attendus en termes d'impacts et de fixer le niveau de performance face aux concurrents.

Les résultats environnementaux des sites industriels et leurs évolutions par rapport aux trajectoires pour atteindre les objectifs et cibles fixés dans les schémas directeurs, sont suivis lors de réunions d'animation mensuelles ou trimestrielles.

### **Contrôler**

Renault a construit son propre référentiel d'audit. La norme ISO 14001 stipule que les usines disposent d'un audit interne pour mesurer leur progrès. Le réseau environnement a voulu que ce processus ne se limite pas à la seule réponse du référentiel ISO 14001 mais permette de pérenniser et d'échanger sur les progrès réalisés dans les sites et d'organiser le management du Groupe. En particulier, cet audit doit informer la Direction de l'usine concernée sur sa performance, sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais doit permettre aussi de guider l'assistance des métiers pour la réalisation des actions. C'est aussi l'occasion d'harmoniser la communication auprès des partenaires institutionnels ou financiers sur les performances environnementales.

L'évaluation du système de management est réalisée au travers d'audits internes dits « audit réseau » qui sont effectués sur l'ensemble des sites par les membres du réseau et permettent ainsi des audits croisés entre usines. L'esprit de ces audits réseau est de favoriser les échanges entre les différents responsables d'usine et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance. Aujourd'hui, le réseau dispose de 24 responsables d'audits et de 29 auditeurs internes formés par Renault.

## LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE UTILISATION DES VÉHICULES ♦

De nombreuses études d'Analyse de Cycle de Vie montrent que 80 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Les actions possibles de Renault pour les réduire sont : l'éco-conception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

### Éduquer les comportements à une conduite écologique ♦

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : d'une part, une conception offrant des possibilités de réduire sa consommation avec des ordinateurs de bord délivrant en temps réel des informations sur la consommation moyenne, offrant également une ambiance non stressante (confort, acoustique...) et des équipements de sécurité tels que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous-gonflage) et, d'autre part, l'accessibilité à la formation à une conduite écologique. En 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. Celle-ci peut aller jusqu'à 8 % selon le mode de conduite et le type de trajet et permet d'éviter l'émission de 2 à 3 tonnes de CO<sub>2</sub> durant la vie du véhicule. Dans l'ensemble des manuels d'utilisation, des conseils à la conduite écologique et au bon entretien des véhicules sont disponibles. Depuis le Mondial de Paris 2006, 500 000 brochures questions-réponses sur le réchauffement climatique et l'automobile ont été diffusées par Renault et l'ADEME.

### 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 (746 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.

En 2007, afin d'atteindre les objectifs de management de l'environnement, Renault a accompagné son réseau commercial dans ses actions :

- incitation à nommer un pilote environnement dans chaque concession du réseau des concessionnaires avec proposition d'une formation spécifique de deux jours sur la maîtrise des risques environnementaux ;
- mise en place, pour Renault Retail Group, filiale commerciale de Renault qui compte 160 sites en France, d'un réseau environnement de 60 « responsables environnement établissement », nommés et formés pour piloter le déploiement des actions et bonnes pratiques environnementales ;
- élaboration en cours, pour mise à disposition du réseau commercial, d'un ensemble d'outils de management de l'environnement, en vue de déployer et capitaliser les bonnes pratiques environnementales.

Preuve de l'implication de Renault Retail Group dans la démarche environnementale, le site de Renault Retail Group Pessac a été récompensé

en 2007 pour ses actions environnementales, dans le cadre de la remise des trophées « défis de l'environnement » par le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA).

## 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 s'engage à mettre en place un nouveau système industriel, impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs fixés par la réglementation.

Renault a développé des spécifications techniques et des instruments économiques pour améliorer la recyclabilité des pièces et des matériaux de ses nouveaux véhicules. Ses fournisseurs sont engagés dans cet effort continu pour permettre l'extraction fiable des fluides, le démontage simple et rapide des pièces et pour promouvoir des matériaux recyclables pour ses véhicules. Renault fixe des objectifs pour chaque nouveau projet et a développé des instruments de quantification comme l'Indice de Recyclabilité à la Fonction (IRF) en phase de déploiement auprès de ses fournisseurs clés.

Renault mène une politique volontaire qui a pour but d'incorporer des polymères recyclés dans les nouveaux véhicules et permet ainsi de contribuer à l'émergence et au développement de nouveaux opérateurs et de nouvelles capacités de traitement en Europe. Renault a construit son objectif d'intégrer 20 % de polymères recyclés dans la part plastique de ses véhicules neufs à l'horizon 2015.

Afin de respecter les directives européennes concernant les substances interdites, Renault a développé un reporting systématique des composants, matériaux et substances présents dans les pièces et produits de ses véhicules.

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).

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 des véhicules hors d'usage est informé. La reprise s'effectue sans frais pour ce dernier détenteur.

Renault est engagé dans le projet Recherche et Développement dans toute l'Europe en matière de tri et de recyclage des déchets broyés et de technologies de valorisation énergétique des déchets. Ses partenaires sont l'École Nationale des Arts et Métiers de Chambéry, l'association RECORD, CREER et quelques-uns de ses fournisseurs comme Galloo Plastics ou Rieter Automotive.

Enfin, Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son *leadership* sur le marché des pièces renouvelées et reconditionnées. En février 2008, Renault et SITA (groupe Suez) ont annoncé leur projet de création d'une *joint-venture* pour accélérer le déploiement en France du traitement des véhicules en fin de vie. Le développement de cette *joint-venture* s'appuierait sur Indra Investissement sas, groupe engagé depuis plus de 20 ans dans la déconstruction automobile et qui y a introduit des solutions innovantes. Cette initiative a été saluée par le Ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables. C'est un véritable partenariat industriel que Renault veut mettre en place avec SITA. Outre l'intérêt environnemental du projet, Renault souhaite tirer profit des matières premières secondaires qui seront générées par les procédés de déconstruction, notamment dans sa chaîne fournisseurs.

### 3.2.3.3 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

#### COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du développement durable sont insérées dans le Document de référence de Renault.

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, de conception et de logistique de l'Automobile, rassemblées au chapitre 8.4.2, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Cette vérification obtient pour 2007 le qualificatif d'« assurance raisonnable sur les données » des sites du groupe, niveau le plus élevé, également pour deux autres sociétés du CAC 40.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO<sub>2</sub>, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité. Ces informations sont rassemblées dans le chapitre 8.4.3. La définition du taux de recyclabilité, en pourcentage de la masse des véhicules, a fait l'objet d'un travail entre les constructeurs et les autorités européennes pour les intégrer effectivement dans le même processus à partir du 15 décembre 2008.

Il n'existe pas à ce jour de processus de consolidation des rejets de l'ensemble des affaires commerciales filiales de Renault. Cependant, chacune d'entre elles met en place une analyse environnementale quantifiée pour construire son management de l'environnement et cela, depuis 2007, avec le renfort du réseau Hygiène, Environnement et Prévention des Risques.

En 2007, un plan transversal communication et marketing a été 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. Il a été décidé de lancer en 2007, sur l'Europe des 15, une appellation Renault eco<sup>2</sup>. Cette signature a pour objectif d'initier un dialogue avec le grand public sur les progrès environnementaux que Renault a réalisés depuis 10 ans sur tout le cycle de vie du véhicule. Elle permet aussi aux clients de choisir dans la gamme Renault des versions écologiques, et ainsi de pouvoir contribuer eux aussi aux progrès écologiques du fait de l'accessibilité économique des solutions Renault.

Le lancement officiel de la signature Renault eco<sup>2</sup> a été réalisé en mai 2007 au travers d'un atelier environnement réunissant, sur 10 jours, 200 journalistes européens, des analystes financiers et investisseurs, des représentants des pouvoirs publics et des partenaires de l'éducation, ainsi que des clients Grands Comptes. Des échanges très fructueux sur les biocarburants, avec l'expertise de Total, et sur le *downsizing* d'une part et des essais de véhicules E85, B30 et *downsized* d'autre part, ont permis aux différents publics de mieux appréhender la stratégie environnementale de Renault.

#### COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

À l'occasion du lancement de la signature Renault eco<sup>2</sup> en mai 2007, un blog environnement a rendu possibles les échanges directs entre le personnel et les directions en charge des thématiques environnementales.

2007 a été une année riche pour le réseau environnement avec la célébration des 10 ans d'une politique performante de réduction des impacts environnementaux sur toutes les étapes du cycle de vie des véhicules. Pour marquer cet anniversaire et valoriser leurs réalisations en interne et en externe, tous les sites Renault et une bonne partie des filiales commerciales se sont mobilisés lors de portes ouvertes, conférences de presse et autres animations à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement qui a eu lieu le 5 juin 2007.

De plus, une convention Hygiène Industrielle, Environnement et Prévention des Risques a été organisée pour les différents responsables des sites en octobre 2007 et a permis d'identifier les synergies et les pistes de progrès possibles. Une charte « Les fondamentaux HEPR » a été créée et validée par tous les participants pour réunir les valeurs du réseau HEPR en cohérence avec la nouvelle identité de marque de Renault « Proche, Fiable et Enthousiaste ».

#### 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 déclarations environnementales, soit par Internet, soit sur support papier. Axées sur les actions et résultats détaillés des sites, les déclarations environnementales 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.

Des actions communication relatives aux questions environnementales ont été mises en œuvre par les sites. Pour illustrer le critère ISO 14001 de la signature Renault eco<sup>2</sup> et pour faire prendre conscience des objectifs de performance à long terme en matière environnementale, l'usine de Douai (France) a organisé une visite pour la presse et les parties prenantes. Le site de Curitiba (Brésil) édite depuis 2005 un livret pédagogique sur l'environnement pour les enfants âgés de 5 à 10 ans du personnel et des écoles de la mairie de São José dos Pinhais. Environ 5 000 enfants l'ont reçu à ce jour.

En 2007, 30 sites ont publié une déclaration environnementale disponible sur le site Internet Développement durable du groupe Renault.

#### COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS

En 2005, une organisation avec le marketing a été mise en place pour répondre aux besoins des Grands Comptes concernant leur parc automobile : élaboration d'une brochure commerciale expliquant la politique environnementale de Renault et analyses spécifiques en termes de consommation, d'émissions polluantes et de sécurité routière.

En 2007, des rencontres Renault/clients Grands Comptes ont été dédiées à la compréhension des enjeux écologiques et à la définition d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles, en continuité avec les opérations déjà réalisées en 2006. Des échanges avec les loueurs courte et longue durée ont eu lieu, notamment sur les aspects de communication de la signature Renault eco<sup>2</sup> avec les clients finaux.

### PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI Île-de-France, la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement de la région Île-de-France (France), l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers, des leaders de l'industrie tels que le groupe LVMH, Veolia Environnement et Renault ont fondé le « Club Île-de-France pour le développement durable » en partenariat avec 18 PME/PMI et quatre fédérations interprofessionnelles.

Les objectifs poursuivis par les parties sont de favoriser les échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, à des visites de sites industriels et à des conférences thématiques de manière à faire progresser les entreprises. Le but est de faire adhérer au *Global Compact*<sup>(3)</sup> un nombre important d'entreprises.

Pour marquer l'existence du « Club Île-de-France pour le développement durable », une visite de l'usine de Flins a été organisée. Le Délégué interministériel au développement durable, a remis le prix « PMI & Développement Durable » à l'entreprise Fouqueau.

L'organisme CREER (*Cluster Research Excellence in Ecodesign & Recycling*) rassemble sept entreprises de secteurs très divers : le Cetim, SEB, Veolia Environnement, Plastic Omnium, Areva T&D, Steelcase et Renault. L'objectif est de « mutualiser les connaissances et les expériences en matière d'éco-conception et de recyclage en partenariat avec l'École Nationale Supérieure des Arts et

Métiers de Chambéry. » L'ambition de CREER est d'étendre le groupe de travail à au moins 200 nouvelles entreprises.

### LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA COMMUNICATION

Plusieurs entités industrielles ou commerciales ont été reconnues pour leurs actions environnementales :

- l'usine de Busan (Corée) a reçu un prix du Ministère du Commerce, Industrie et Énergie pour son excellence en termes de réduction d'énergie en 2007 ;
- le site REAGROUP de Pessac a été récompensé en 2007 par le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA) pour ses actions environnementales dans le cadre des trophées « défis de l'environnement ».

Grâce à l'exceptionnelle réussite de Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept lors du Challenge Bibendum Michelin à Shanghai en novembre 2007, Renault est parvenu à démontrer qu'il est possible d'associer « écologique et économique » tout en préservant performances et prestations. Une série d'optimisations techniques et l'éco-conduite du pilote de la voiture diesel ont permis de parcourir les 172 km en limitant la consommation à 2,72 l/100 km soit des émissions de 71 g CO<sub>2</sub>/km seulement et de hisser Logan « Renault eco<sup>2</sup> » Concept en deuxième position sur 74 véhicules participants.

## 3.3 ACTIONS SOCIÉTALES

Par son internationalisation croissante et le rôle de ses produits dans la société, l'influence qu'exerce Renault s'étend au-delà de son périmètre immédiat.

Renault entretient ainsi des relations avec des parties prenantes très diverses : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales et riverains, associations, organisations internationales, pouvoirs

publics. Deux principes guident ces relations : instaurer un dialogue véritable et promouvoir des comportements transparents et loyaux.

Renault est également engagé dans les grands enjeux sociétaux liés à l'automobile, comme la mobilité durable et la sécurité routière, ainsi que dans des actions en faveur de la société civile.

### 3.3.1 LES CODES DE BONNE CONDUITE

#### 3.3.1.1 LES RÉFÉRENTIELS INTERNES

##### LE CODE DE DÉONTOLOGIE ET LES RÈGLES DE CONFORMITÉ

Depuis 1998, Renault est doté d'un Code de déontologie qui précise l'ensemble des règles à appliquer vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur de l'entreprise. Diffusé auprès d'une grande partie de l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs, ce Code leur permet de déterminer

leur comportement par référence à des principes clairs, lorsqu'ils se trouvent dans des situations complexes ou inattendues.

Dans un contexte d'internationalisation croissante du Groupe et face à une diversité 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 et est indépendante de la fonction d'audit interne.

(3) « 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 dix principes relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption.

Placée sous l'autorité du Président, la fonction *Compliance* s'articule autour d'un Comité global *Global Compliance Committee* relayé dans chaque Région par un Comité présidé par le leader de Région.

En outre, pour permettre aux salariés de s'inscrire comme acteur 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 uniquement dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption. Ce dispositif est encadré par les conditions fixées par la Commission Nationale Informatique et Liberté et garantit une confidentialité totale dans le processus d'alerte.

La fonction *Compliance* s'assure de la conformité des applications qui sont faites du Code, assure la promotion de la déontologie du Groupe, conseille la Direction Générale, recueille et traite les alertes professionnelles.

Le Code de déontologie et règles de conformité a été adopté par le Conseil d'administration le 26 septembre 2007. Il est entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et a été diffusé à l'ensemble des salariés.

### LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Signée en 2004 par Renault, le Secrétaire Général de la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) et les organisations syndicales, cette déclaration couvre l'ensemble du personnel Renault dans le monde et s'inscrit dans la démarche de développement durable du Groupe et dans le cadre des textes internationaux auxquels il a souscrit (cf. chapitre 3.1 Performances sociales).

### 3.3.1.2 LES INSTRUMENTS DE RÉGULATION INTERNATIONAUX ♦

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 (*Global Compact*) en 2001 et souscrit aux principes directeurs de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et à la Déclaration de l'OIT (Organisation internationale du Travail) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, Renault se conforme à la *Global Reporting Initiative* (GRI), qui vise à développer des indicateurs mondialement utilisables pour rendre meilleur compte de la performance économique, sociale et environnementale des entreprises cotées (cf. tableau de correspondance à la fin du document).

Par ailleurs, au niveau français, Renault a signé en décembre 2007 la Charte de l'Union des Annonceurs et s'est engagé en faveur d'une communication responsable pour l'ensemble du Groupe, au niveau *corporate* et au niveau commercial. En 2008, un code de communication responsable détaillera les engagements de Renault pour la mise en œuvre de la Charte. Le Groupe souhaite ainsi témoigner de son implication en matière de communication responsable.



#### Le Pacte Mondial des Nations Unies

Créé à l'initiative de M. Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies rassemble des grandes entreprises mondiales, des PME, les organismes des Nations Unies et des ONG (organisations non gouvernementales), autour de dix principes de développement durable et responsable édictés par l'ONU (Organisation des Nations Unies). Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant

ainsi à diffuser une fois par an une « Communication sur le progrès » et à diffuser des « Exemples » de bonnes pratiques en application des principes du Pacte Mondial. Renault est également membre du Forum des Amis du Pacte Mondial, relais en France du Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies à New York. L'objectif du Forum est d'appuyer l'application des 10 principes du Pacte Mondial et d'élargir le réseau des entreprises signataires, de favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les signataires.



## 3.3.2 RENAULT ET LES PARTIES PRENANTES ✦

### 3.3.2.1 LES CLIENTS ✦

Le client est au centre du plan Renault Contrat 2009. En s'engageant sur Nouvelle Laguna dans le Top 3 en qualité de produit et de service, Renault s'engage pour ses clients.

La condition essentielle du succès est de concevoir des véhicules et services qui répondent parfaitement aux attentes des clients et assurent leur entière satisfaction tout au long de la vie du véhicule.

Lors de la conception des véhicules, les besoins et les demandes des clients sont analysés à travers des études et des tests. L'intégration en amont des projets de la fonction commerciale permet de renforcer la prise en compte de la voix du client.

Pour assurer la meilleure qualité à ses clients, Renault a lancé le Plan Excellence Renault (PER) qui se compose de six volets qui concernent toutes les fonctions de l'entreprise :

- PER 1 : concevoir robuste ;
- PER 2 : fabriquer conforme ;
- PER 3 : renforcer la fiabilité et la durabilité pour tous les usages ;
- PER 4 : assurer la satisfaction client en vente et en après-vente ;
- PER 5 : ancrer la culture qualité dans l'entreprise ;
- PER 6 : assurer la qualité des POE (pièces œuvrées à l'extérieur) dans un approvisionnement mondial.

Cette démarche est pilotée par les résultats et alimentée par la remontée de la voix du client et la mesure de sa satisfaction. La certification ISO 9000 de la Direction Commerciale France et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client. ✦

Pour répondre aux demandes des clients et leur assurer une mobilité sans contrainte, Renault garantit l'application de standards qualité stricts dans son réseau et met en œuvre un large éventail de services : Renault Minute et Renault Minute Carrosserie, Renault Assistance, ou encore Renault Rent.

L'animation de la politique qualité de Renault nécessite également des équipes soucieuses des attentes des clients et convaincues de l'importance de leur satisfaction. Les concepts de qualité sont donc diffusés à tous les personnels concernés à travers des formations adaptées et sont placés au cœur des objectifs des équipes de Renault et de son réseau. ✦

### 3.3.2.2 LES FOURNISSEURS ✦

Les fournisseurs sont des acteurs essentiels pour Renault.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur la recherche permanente de performance. L'établissement de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, permet un dialogue permanent avec le fournisseur. Cette écoute mutuelle renforcée

optimise la réponse du fournisseur aux attentes de Renault, favorise l'accès à sa meilleure technologie et la mise en place rapide d'actions correctives conjointes quand les problèmes surviennent.

À titre d'illustration de cette relation, Renault a développé des outils structurés pour renforcer les processus des fournisseurs. Cela a permis d'améliorer la qualité des produits, de sécuriser les approvisionnements et d'optimiser la gestion de leurs propres fournisseurs. Les fournisseurs sont par exemple immédiatement associés au processus d'analyse des causes de panne lors du retour par le réseau des pièces en garantie. ✦

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Direction des Achats sélectionne un panel restreint de fournisseurs selon une grille de critères prédéfinis :

- le respect mutuel des engagements pris sur des objectifs économiques, techniques, logistiques et de qualité qui font l'objet de revues de performance régulières ;
- les critères liés aux conditions de travail (protection, sécurité, utilisation des produits chimiques, etc.). En effet, la politique « Conditions de Travail Groupe » intègre une préoccupation sur la sécurité et les conditions de travail du personnel, des fournisseurs et des sous-traitants ;
- Renault a demandé à ses principaux fournisseurs de s'engager formellement en 2003 sur le respect des valeurs du Pacte Mondial des Nations Unies et, en 2005 et 2006, sur la Déclaration sur les droits sociaux fondamentaux de Renault ; ✦
- les critères environnementaux (déchets, prévention des risques, stockage, etc.). L'éco-conception et le management sur le cycle de vie associent les fournisseurs de composants et de matériaux. Des progrès techniques visant à améliorer les performances écologiques des produits – en termes de substances et de recyclage notamment – commencent à être proposés de leur propre initiative.

Les critères sociaux et environnementaux ont été introduits dans les processus de choix des fournisseurs et dans les revues de performance.

En 2007, les qualitiens de la Direction des Achats ont commencé à évaluer les conditions de fabrication des fournisseurs lors des visites sur site, tant dans les domaines environnement que conditions de travail. Les retours de ces évaluations sur sites et les autoévaluations des fournisseurs permettent de mieux appréhender les risques et d'élaborer des plans de progrès avec les fournisseurs.

Enfin, Renault contribue activement au Groupe de Travail Interconstructeurs, né en juin 2007, dont l'objectif est d'augmenter l'efficacité des politiques sociales et environnementales des chaînes fournisseurs du secteur automobile. Les travaux portent sur la mise en commun des outils : lignes directrices, formation, auto-évaluations, audits... Cette démarche devrait par ailleurs aider les fournisseurs du fait d'un corps commun de règles et d'exigences.

Ces résultats sont le fruit du déploiement du plan d'action développement durable, validé en novembre 2004 par le Comité de direction Achats. Le plan d'action pour les années 2008-2009 met l'accent sur l'amélioration de l'évaluation des écarts par rapport aux standards sociaux et environnementaux.

### 3.3.2.3 LES ASSOCIATIONS ♦

À titre d'exemple, Renault est adhérent à :

#### AU NIVEAU FRANÇAIS

- Entreprises pour l'environnement (EPE) : organisme de réflexion et de dialogue sur les thèmes environnementaux et de développement durable ;
- 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 est également représenté par le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), 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).

#### AU NIVEAU EUROPÉEN

- *European Round Table of Industrialists* (ERT) : forum réunissant 45 leaders industriels européens dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux nationaux et européen. Renault est dans la plupart des groupes de travail d'ERT.

#### AU NIVEAU INTERNATIONAL

- *World Economic Forum* : le WEF est une organisation internationale indépendante créée en 1971 et basée à Genève. Son but est d'améliorer les conditions économiques et sociales mondiales. Il est composé d'entreprises et travaille en collaboration avec des universitaires, des gouvernements, des représentants des religions, des ONG et des artistes ;
- *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) : réunit 180 entreprises internationales autour de leur engagement en faveur du développement durable. En 2006, Renault s'est engagé dans le programme « mobilité pour le développement » et a participé au groupe de travail intitulé « énergie et climat ». (cf. Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable, chapitre 3.3.3.4) ;
- *Global Road Safety Partnership* (GRSP) : est l'un des quatre *Business Partnership for Development* créés par la Banque mondiale. Il associe des institutions internationales, des organismes gouvernementaux, des organisations d'aide au développement et de grandes entreprises internationales. Son objet est de promouvoir les politiques en faveur de la sécurité routière dans les pays en développement grâce à la réalisation d'actions pilotes dans des pays sélectionnés.

## 3.3.3 RENAULT ARCHITECTE DE LA MOBILITÉ DURABLE ♦

### 3.3.3.1 LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ DURABLE

La mobilité durable est la capacité à répondre aux besoins de la société en terme de liberté de circulation, d'accès, de communication, d'échanges et de relations commerciales, à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité ; sans pour autant sacrifier d'autres valeurs humaines et écologiques essentielles aujourd'hui et pour le futur.

- agir pour la santé publique et diminuer les nuisances dues aux transports routiers (bruit et pollution) ;
- diminuer les disparités en termes de mobilité entre pays du Sud et du Nord et améliorer les perspectives de mobilité pour l'ensemble de ces populations.

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 ou international.

### 3.3.3.2 LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE MOBILITÉ DURABLE

Pour aller vers une mobilité durable, Renault prend appui sur les principes de la politique des Transports :

- lutter contre l'insécurité routière et diminuer de manière significative le nombre de victimes sur les routes (cf. Renault et la sécurité routière, chapitre 3.3.4) ;
- réduire les risques de congestion urbaine et d'augmentation des temps de déplacement et limiter les encombrements liés au trafic routier ;
- lutter contre les atteintes à l'environnement et limiter durablement les émissions de gaz à effet de serre ;

### 3.3.3.3 LES ACTIONS NATIONALES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

#### L'IMPLICATION PROACTIVE DU RÉSEAU D'EXPERTS RENAULT DANS LE DÉBAT SUR LA MOBILITÉ DURABLE

Renault, à travers l'expertise du Comité Transport & Mobilité, est perçu comme acteur de référence pour la recherche de solutions de gestion de services automobiles innovantes, fondées sur la rationalisation et l'optimisation de l'utilisation de l'automobile en milieu urbain dense, positionnant celle-ci comme une composante complémentaire de la panoplie d'offres de transports publics et de circulations douces.

En 2007, Renault est intervenu comme expert dans bon nombre de tables rondes de discussion sur le rôle de l'automobile dans la mobilité. Par exemple, Renault est intervenu lors du Colloque de l'association « Avenir Transport » sur la problématique « Transports et Environnement, le concept de mobilité durable a-t-il un sens ? » ; ainsi que lors de la journée-débat du Club Mobilité du CERTU (Centre d'études et de recherches sur les transports urbains) sur la problématique « La voiture est-elle un mode d'avenir ? ». Renault a ainsi pu valoriser la flexibilité d'usage de l'automobile, la grande variété des domaines d'application produit-service qu'elle permet de mettre en œuvre, en livrant les exemples internationaux d'optimisation de son usage afin de l'inscrire dans une chaîne des déplacements multimodale tout en renforçant ses capacités d'intermodalité.

Renault a également apporté le témoignage de son savoir-faire sur l'organisation de la mobilité de ses salariés lors d'une conférence sur les plans de déplacement d'Entreprise organisée par l'ADEME Haute-Normandie.

### LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES INNOVANTS DE MOBILITÉ CHEZ RENAULT

La maîtrise de la mobilité pour les salariés de Renault s'organise à travers notamment le Plan de déplacement des salariés du nouveau centre tertiaire Equinove au Plessis-Robinson et celui du Technocentre de Guyancourt.

En juillet 2007 a été mis en place un nouveau serveur intranet de co-voiturage pour Rueil et destiné à terme à l'ensemble des sites Renault en France.

D'autres solutions ont été mises en place avec la RATP en 2005 telles que le regroupement d'abris de bus, ou encore la mise en service de deux navettes au départ de la gare de Versailles Chantiers et du métro Pont de Sèvres, trois services matin et soir pour chaque destination pour un effectif total de 370 personnes appartenant au Groupe.

Toutes ces actions ont permis d'arriver, à ce jour, à une part de marché des transports en commun de l'ordre de 25 %, proche des résultats du Technocentre (26 % pour les TC et 10 à 14,5 % pour le co-voiturage).

Une recherche exploratoire et un *benchmarking* (réalisé au niveau mondial) sur les plans de déplacements d'entreprises ont été menés, permettant de recenser les *best practices* et d'entrevoir les perspectives de déploiement de ces initiatives.

### LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES INNOVANTS DE MOBILITÉ POUR LA SOCIÉTÉ

En 2005, Renault s'est associé à l'opérateur suisse *Mobility Car Sharing*® leader européen de l'autopartage pour répondre à l'appel à projet lancé par Nantes Métropole en 2005. Ce projet vise à créer un partenariat pour le lancement et la gestion d'un service d'autopartage à Nantes. Renault a proposé une organisation mêlant partenaires privés et publics avec un rythme de croissance et un développement national permettant au service d'atteindre un seuil de rentabilité. Renault a participé à la définition du service, a mis au point un protocole d'ajustement de l'offre à la demande, de complémentarité entre *car sharing* et location courte durée, et a marqué son engagement dans un portage du risque pour la phase de croissance du service. Pour pouvoir garantir un haut niveau de professionnalisme et d'industrialisation, Renault a choisi de proposer une mise en application innovante, qui nécessite une rupture dans

les modes de gouvernance et de décision. D'autres contacts ont été établis avec des villes françaises intéressées par les services de voitures partagées, et des propositions leur ont été soumises.

Enfin, Renault accorde des conditions particulières aux exploitants de services de voiture partagée, à Paris (Caisse Commune) et à Strasbourg (Auto'trement).

### 3.3.3.4 LES ACTIONS INTERNATIONALES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

Renault a participé à un projet international sur la mobilité durable, à l'horizon 2030. Douze entreprises américaines, japonaises et européennes appartenant à l'industrie automobile et à l'industrie pétrolière ont lancé, dans le cadre du *World Business Council for Sustainable Development* (10), une vaste étude sur ce que devrait être la mobilité en 2030 et comment y arriver.

Le but du projet « Mobilité 2030 » est de développer une vision de la mobilité durable tenant compte de différents impératifs et proposant des solutions acceptables au regard de l'emploi et de l'environnement d'une part, par les consommateurs et la société dans son ensemble d'autre part, en promouvant des actions concrètes à l'aide d'un réseau de soutien dans les pays développés comme en développement.

Après une étude Mobilité 2001 faisant l'état des lieux, le rapport final Mobilité 2030 a été publié en juillet 2004. Les entreprises ont ensuite entamé une réflexion sur un plan d'action dans les pays en voie de développement dans le cadre de la sécurité routière. Ce pas supplémentaire s'est traduit par la création du GRSI (*Global Road Safety Partnership*) – cf. infra.

En 2006, Renault s'est engagé dans un nouveau projet, faisant suite à Mobilité 2030, intitulé « mobilité pour le développement ». Il est centré sur des études de cas dans des villes d'Inde, du Brésil, de Chine, d'Afrique et fait le lien entre la mobilité et le développement. L'objectif est de publier un rapport au niveau mondial qui permette aux pouvoirs publics et aux institutions de mesurer l'impact de la mobilité dans les infrastructures sur le développement en soulignant les enjeux d'un accès à la mobilité pour tous, et en prenant en compte les populations ou les aires géographiques sensibles (par exemple, la connectivité monde rural/milieu urbain-périurbain).

Dans le cadre de ce projet, Renault a été un partenaire actif dans l'organisation de la conférence sur le diagnostic partagé du cas de Bangalore mettant en débat les grandes solutions possibles pouvant apporter une mobilité durable dans le fonctionnement de la métropole indienne. Un exercice similaire s'est tenu à Shanghai et a permis d'identifier les risques de rupture en matière de mobilité urbaine entre planification et croissance économique.

En 2007, Renault a poursuivi sa participation au projet SIMBA, soutenu par Ertico et la Commission européenne, qui vise à établir des priorités de coopérations de recherche entre l'Inde, le Brésil, l'Afrique du Sud, la Chine et l'Union européenne. Ce projet est centré sur les thèmes du transport intelligent, des infrastructures, de la mobilité, de la sécurité, et de l'industrie automobile. Renault a présenté des opportunités possibles de coopération avec des institutions indiennes sur le thème de la sécurité des piétons dans la conception des infrastructures routières.

(9) *Mobility Car Sharing* compte 60 000 membres et gère 1 800 véhicules répartis dans 1 000 stations de 400 villes suisses. L'opérateur possède près de 60 % de véhicules Renault dans son parc.

(10) Le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* : [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org), regroupe 180 sociétés internationales, venant de 30 pays et 20 secteurs industriels majeurs, engagées dans la mise en œuvre du développement durable dans ses trois dimensions : protection de l'environnement, équité sociale et prospérité économique. Ses travaux portent notamment sur l'éco-efficacité, l'innovation et la responsabilité sociale au sein des entreprises.

En Inde, Renault a également sponsorisé une conférence nationale à l'Université Anna de Chennai portant sur la transition métropolitaine, identifiant les grands enjeux en terme de développement spatial des villes indiennes et les nouveaux besoins de mobilité subséquents.

La croissance urbaine et l'essor de l'automobile sont intimement liés. Il s'agit d'identifier les conditions favorables et les mesures d'accompagnement du développement de la motorisation. Cette démarche est également l'occasion d'impliquer des étudiants issus de ces pays, et ayant suivi les enseignements

du « *Master PFR Paris Tech Fondation Renault* » mis en place par la Fondation Renault et portant sur le transport et le développement durable – cf. *infra*.

Par exemple, un étudiant iranien de la Fondation a mis en perspective les problématiques de congestion dans la métropole de Téhéran et les incidences sur les comportements de mobilité et les modes de gouvernance urbains. Ces travaux ont alimenté une démarche en cours avec l'INRETS portant sur les perspectives métropolitaines globales (PMG) des pays à croissance rapide (Chine, Inde, Iran, Brésil...).

### 3.3.4 RENAULT ET LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

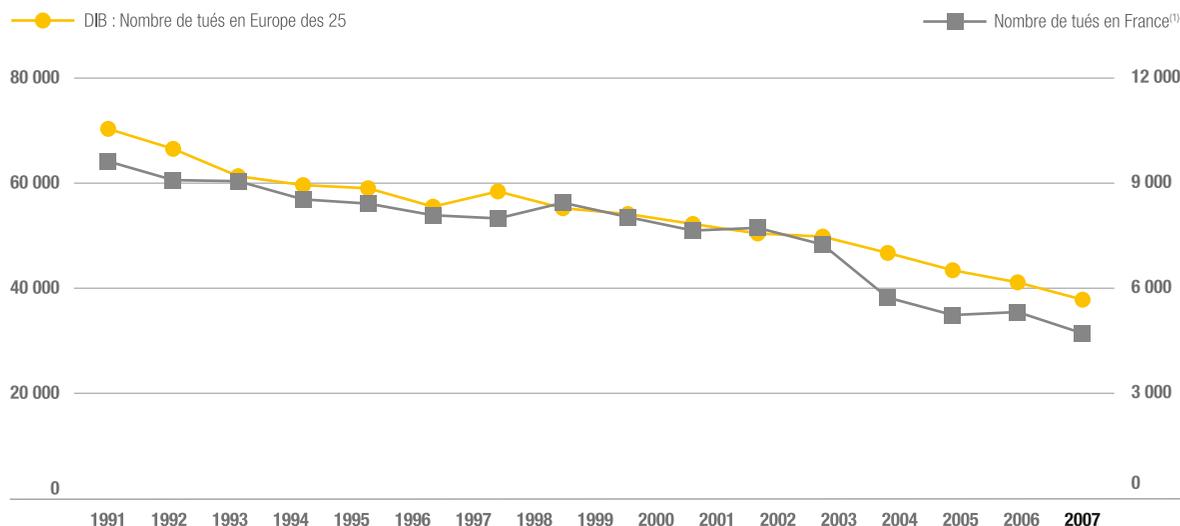
#### 3.3.4.1 LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. On déplore chaque année selon l'OMS 1,2 million de tués sur les routes du monde et environ 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 d'ici 2020 de plus de 60 %, ce qui les placerait alors en troisième position dans la liste OMS des dix principales causes de morbidité et de traumatismes dans le monde,

alors qu'ils n'étaient qu'en neuvième position en 1990. Les pays sont très inégaux devant ce fléau. La plupart de ces accidents surviendront dans les pays en développement où de plus en plus de personnes utilisent des transports motorisés.

En tant que groupe international, Renault se considère comme un partenaire des pouvoirs publics partout dans le monde et veut être un partenaire actif 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.

ÉVOLUTION 1991-2007 DES TUÉS EN EUROPE ET EN FRANCE



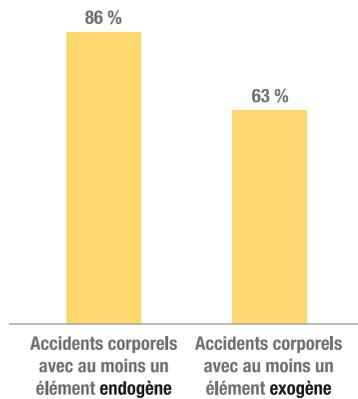
(1) À noter que la définition du tué sur la route en France a changé en 2005. Désormais la France compte comme « tué » une victime décédée dans les trente jours après l'accident, alors qu'on comptait les victimes décédées dans les six jours après l'accident jusqu'en 2004.

Les éléments explicatifs de la situation d'accident sont de deux ordres. (Il s'agit ici des seuls accidents corporels car moins d'informations sont disponibles pour les accidents mortels).

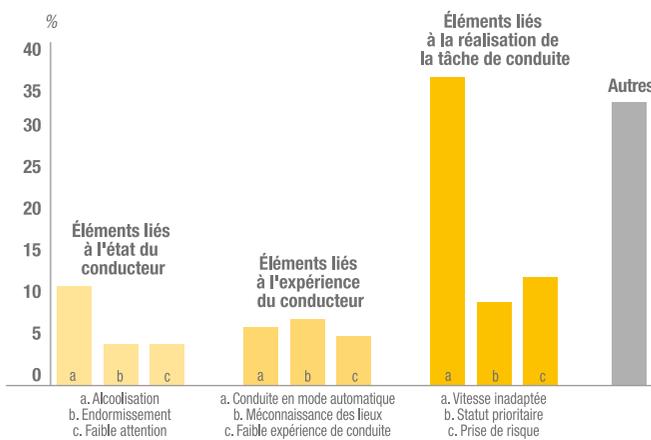
Un élément explicatif est soit endogène au conducteur (état du conducteur, son expérience de la conduite, les conditions de réalisation de la tâche de conduite), soit exogène (infrastructure routière, conditions de circulation ou état du véhicule).

Le graphique ci-après montre qu'on observe dans la grande majorité des cas d'accidents corporels un élément endogène au conducteur, mais que dans près des deux tiers des cas, l'existence d'un élément externe va participer à la création de l'accident. Les graphiques suivants présentent les principaux éléments explicatifs endogènes et exogènes selon leur nature.

DISTRIBUTION DES ACCIDENTS CORPORELS AVEC AU MOINS UN ÉLÉMENT EXPLICATIF SELON LEUR CARACTÈRE ENDOGÈNE OU EXOGÈNE AU CONDUCTEUR

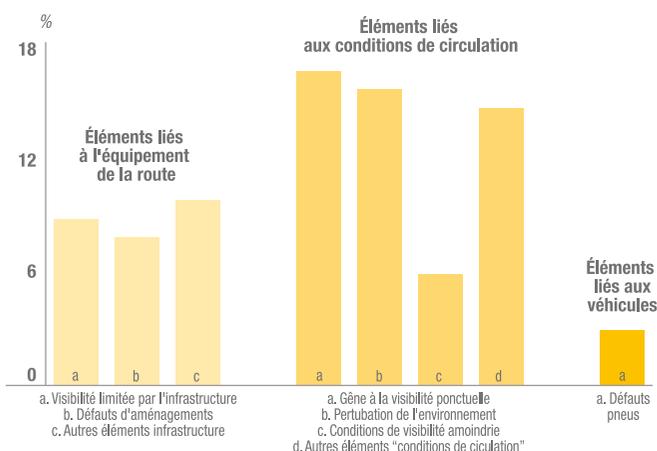


DISTRIBUTION DES ACCIDENTS CORPORELS SELON LA NATURE DU CARACTÈRE ENDOGÈNE D'AU MOINS UN ÉLÉMENT EXPLICATIF DE LA SITUATION ACCIDENTELLE



L'alcoolisation paraît faible, car il s'agit ici d'accidents corporels et non d'accidents mortels. Mais l'alcoolisation est un facteur aggravant des conséquences d'un accident (intervient dans 30 % des accidents mortels).

DISTRIBUTION DES ACCIDENTS CORPORELS SELON LA NATURE DU CARACTÈRE EXOGÈNE D'AU MOINS UN ÉLÉMENT EXPLICATIF DE LA SITUATION ACCIDENTELLE



### 3.3.4.2 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 dirigée par le Docteur Jean-Yves Le Coz, qui a pour mission de définir la politique sécurité routière du groupe Renault et de coordonner sa mise en œuvre.

Renault a une approche globale de la sécurité routière qui place l'homme au cœur de la conception de ses véhicules et se fonde sur l'accidentologie et la sécurité réelle pour concevoir des produits adaptés aux réalités de la route partout dans le monde.

Renault dispose grâce au LAB (Laboratoire d'Accidentologie, de Biomécanique et d'étude du comportement Renault – PSA Peugeot Citroën), d'une banque de données d'accidentologie unique au monde par sa richesse, permettant ainsi d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) de chaque système de sécurité et ainsi de hiérarchiser les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser leur sécurité réelle. Grâce à son engagement depuis plus de 50 ans dans la recherche et le développement de technologies améliorant la sécurité de ses véhicules, Renault s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence en matière de sécurité automobile en Europe.

Pour pouvoir adapter ses véhicules aux marchés émergents, Renault étend aujourd'hui aux centres d'ingénierie régionaux le travail d'accidentologie mené en Europe, en créant des équipes, en transférant ses compétences et son savoir-faire, et en travaillant avec des universitaires locaux.

Par ailleurs, Renault est favorable à toutes les actions qui permettent aux conducteurs d'avoir une conduite raisonnée et apaisée, notamment par le port de la ceinture de sécurité, l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général.

Le constructeur participe de façon active aux instances de travail sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale.

Renault est membre du Conseil d'administration de la Fondation Sécurité Routière, qui a pour objectif d'identifier, de promouvoir et de financer des projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Cette initiative de partenariat public-privé doit permettre au groupe de travail ainsi constitué de partager des connaissances et des résultats.

Enfin, Renault et Vinci ont signé en mars 2006 une convention de partenariat développement durable engageant les deux entreprises sur la maîtrise du risque routier et le respect de l'environnement. L'objectif de cette convention est de favoriser le partage d'expérience et le développement en commun d'actions permettant de réduire les impacts sociaux et économiques découlant du risque routier. En 2007, quatre groupes de travail ont été constitués qui permettent de renforcer le partenariat entre les deux entreprises.

### 3.3.4.3 LES ACTIONS 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. Renault met ainsi à leur disposition des équipements leur permettant de s'auto-responsabiliser : le régulateur-limiteur de vitesse apporte un surcroît de confort et de sécurité en permettant au conducteur de ne pas dépasser la vitesse qu'il s'est fixé. La gamme des véhicules Renault est actuellement la plus équipée d'Europe, voire du monde, en dispositif de limiteur/régulateur de vitesse et ceci tant en option qu'en série selon les versions, de Modus à Vel Satis. L'alarme visuelle et sonore de non-port de ceinture est un équipement incitatif essentiel, car 20 % de vies pourraient être sauvées chaque année en Europe, si tout le monde portait sa ceinture. Cette alarme équipe toute la gamme Renault.

La prévention repose aussi sur de bonnes informations, et le système de surveillance de la pression des pneumatiques y participe. En effet, 6 % des accidents mortels sur autoroute sont liés à un éclatement des pneumatiques ; c'est pourquoi Renault équipe une bonne partie de sa gamme de ce système. La prévention dépend également d'une meilleure appréhension de l'environnement : c'est le cas avec les phares au xénon. Anticiper les risques, c'est enfin permettre au conducteur de se concentrer sur sa tâche principale en l'assistant dans l'accomplissement de tâches annexes. L'allumage automatique des feux et essuie-glaces concourt à cette assistance.

#### CORRIGER

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Ils 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.

L'ABS est un système qui évite le blocage des roues lors d'un freinage d'urgence. Il permet ainsi de conserver le pouvoir directionnel du véhicule. L'EBV est un module complémentaire implanté dans l'ABS. Il gère en permanence la répartition de freinage entre les roues avant et les roues arrière. L'assistance au freinage d'urgence permet au conducteur d'exploiter toute la puissance du système de freinage en maintenant la pression maximale sur la pédale de frein jusqu'à l'arrêt du véhicule. Ces dispositifs sont proposés en série sur la gamme Renault. Enfin, le contrôle dynamique de conduite ESC (*Electronic Stability Control* ou ESP) aide le conducteur à conserver la maîtrise de sa trajectoire en cas de dérive du véhicule lors d'une manœuvre urgente.

#### PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité de Renault est de protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, de leur âge, de leur morphologie et de 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.).

Il se concrétise par la mise en place dans les véhicules d'équipements dédiés et souvent innovants que Renault propose la plupart du temps en série et quel que soit le niveau de gamme.

Renault est aujourd'hui la seule marque à proposer neuf modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP et a 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 la sécurité routière.

Renault a ainsi initié une série d'actions en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe dans ses sites français et étrangers, dans le réseau commercial, auprès du grand public et auprès des enfants et des jeunes.

#### Actions auprès des salariés du Groupe

Renault est également signataire des Chartes Sécurité Routière et Risques professionnels, confirmant l'engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier. Dans ce cadre, Renault a déployé différentes actions au niveau du Groupe (voir chapitre 3.1.3.6).

#### Actions auprès du réseau commercial

Le thème de la sécurité routière est largement abordé dans la communication avec le réseau : magazine *Synchro*, émission TV *warm-up*, formation continue, publicité sur le lieu de vente, réunions de déploiement, etc. La sécurité active et passive des véhicules est au cœur de l'argumentaire du réseau commercial.

#### Actions auprès du grand public

La sécurité est un thème transversal de communication mis en avant auprès du grand public dans diverses manifestations : Mondial de Paris 2006 et Salon de Genève 2007 avec le démonstrateur IHM (Interface Homme-Machine) permettant aux visiteurs de se mettre en situation de conduite d'un véhicule aux technologies futuristes, *World Series* (village sécurité avec un simulateur Modus), campagnes publicitaires sur le *leadership* de Renault en sécurité dans de nombreux pays d'Europe.

#### Actions de sensibilisation des enfants et des jeunes : programme international « Sécurité pour tous »

La survenance des accidents corporels résulte dans 80 % 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 (50 %). 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 près de 10 millions de jeunes avec 460 000 kits pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans 22 pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde.

**Le programme Sécurité pour tous :  
zoom sur le Maroc et le Mexique**

**Renault Maroc adhère au programme.** Depuis octobre 2007, l'opération « La route et moi » est déployée dans 60 écoles primaires de huit grandes villes de ce pays. Les enseignants des établissements participants ont pu suivre des séances de formation afin de dispenser les cours sur la sécurité routière. Un ensemble d'outils pédagogiques dont le kit « La route et moi » leur a été attribué afin de les aider à sensibiliser les 7 200 enfants qui participeront au concours national de dessins en mars 2008.

**Renault Mexique primé pour Sécurité pour tous.** Au Mexique, le programme Sécurité pour tous a reçu, en septembre 2007, le prix

« Responsabilité Sociale des Entreprises : lien avec la communauté », remis par la Chambre Mexicaine de la Philanthropie (CEMEFI) et désignant les Entreprises Socialement Responsables (ESR). Ce prix s'ajoute au prix de la « Meilleure initiative en sécurité et programme de sensibilisation » décerné par l'association Mouvement et Développement (MDM) et au « Prix de l'Association Mexicaine de Communication » (AMCO) pour la meilleure action de communication au service de la communauté. ♦

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière dans les 22 pays participants sont relayées sur le site Internet : [www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com](http://www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com).

**Actions auprès des fournisseurs**

Depuis 2006, un nouveau critère de sélection des fournisseurs de logistique est introduit. Il s'agit du nombre annuel d'heures de formation par chauffeur. La création d'un groupe de travail sur ce sujet a en effet permis de souligner la très forte corrélation qui existe entre le nombre d'accidents de la route et le nombre d'heures de formation des chauffeurs.

**3.3.4.4 LE DÉFI SÉCURITÉ ROUTIÈRE  
À L'INTERNATIONAL ♦****E-SAFETY, L'AMBITION EUROPÉENNE**

La Commission européenne s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010.

Elle a lancé le forum *e-Safety*, qui réunit des partenaires publics et privés et dont le but est d'accélérer le développement, le déploiement et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications, afin d'accroître la sécurité routière en Europe.

Aujourd'hui, le forum *e-Safety* est organisé autour de dix groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un Comité de pilotage dont Renault fait partie.

Le groupe de travail « Appel d'urgence » est la priorité n° 1 pour l'industrie et les pouvoirs publics européens. Son but est de définir une stratégie intégrée pour un service d'appel d'urgence paneuropéen. Les experts de Renault se sont investis dans les différents groupes de travail avec une mention particulière pour les groupes « Appel d'urgence », « Interaction homme machine » et « Information trafic temps réel ».

**GRSP – GRSI**

Dans le cadre d'un plan d'action élaboré à la suite du projet *Mobility 2030*, initié par le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), Renault s'est engagé à lutter contre l'insécurité routière dans les pays en voie de développement. Ces pays sont particulièrement exposés car les accidents de la circulation risquent d'y devenir la troisième cause de mortalité d'ici 2020.

Le *Global Road Safety Initiative* (GRSI) est un programme international de sécurité routière financé à la hauteur de 10 millions de US dollars par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Ford, GM, Honda, Toyota, Michelin et Shell). Il vise à développer, en accord avec les pouvoirs publics de certains pays émergents, des actions de sécurité routière, en particulier :

- l'édition de guides de bonnes pratiques routières ;
- l'ouverture de centres régionaux pour la formation et le transfert de connaissances en matière de sécurité routière ;
- l'aide financière à des actions locales dans ce domaine.

Cette initiative est placée sous la tutelle du *Global Road Safety Partnership* (GRSP), un programme plus vaste de promotion de la sécurité routière, initié par la Banque Mondiale et certaines grandes entreprises.

En 2006 et 2007, Renault do Brazil a facilité la mise en place des partenariats suivants :

- Florianópolis (Santa Catarina) 2006 : un accord a été signé entre le GRSI/GRSP et le service d'Éducation Routière de la ville, avec notamment la mise en place en 2007 d'un système d'informations sur les accidents de la route et leurs conséquences ;
- São José Dos Pinhais (Paraná) 2007 : l'adhésion au programme GRSP est confirmée et en cours de signature ;
- Niteroi - Rio de Janeiro 2008 : début des discussions en 2008.

### 3.3.5 CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ CIVILE

#### 3.3.5.1 L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

##### L'ENGAGEMENT DE RENAULT DANS LA FORMATION DES JEUNES FAIBLEMENT QUALIFIÉS

Depuis plusieurs années, Renault s'est engagé dans la formation des jeunes sans qualification. Le 24 mars 2005, Renault et le Ministère français de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale ont renouvelé pour la quatrième fois consécutive leur accord cadre de 1992 en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes. Cet accord permet à 600 jeunes sans qualification de bénéficier d'une formation diplômante. Le parcours comprend un stage de trois à quatre mois en milieu industriel, suivi d'un contrat en alternance de 12 à 24 mois, puis d'une aide à l'accès à l'emploi. Il débouche sur l'obtention d'un diplôme officiel, ayant une vocation interprofessionnelle : un CAP ou un bac professionnel.

Plus de 2 600 jeunes (25 % de femmes) ont déjà bénéficié de ce dispositif mis en œuvre dans 5 usines du Groupe en France (Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville) ; 80 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi.

##### L'ACTION EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

Renault s'implique dans de multiples actions locales en faveur de personnes désavantagées. Poursuivant l'action engagée depuis cinquante ans en faveur des personnes handicapées, Renault publie le guide des handicapés En route, disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur [www.renault.fr/handiservices](http://www.renault.fr/handiservices). Il s'agit du premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile. La rubrique Handi-Services sur le site [www.renault.fr](http://www.renault.fr) permet l'accès aux informations utiles.

Par ailleurs, Renault est depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais *Motability* d'aide à la mobilité des personnes handicapées.

Renault s.a.s. poursuit une politique volontaire en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées : un accord collectif a été reconduit le 24 mai 2006 pour une période de trois ans. Dans cet accord, Renault prévoit, dans les flux d'embauche des secteurs de l'ingénierie, du tertiaire et du commerce, d'embaucher au moins 2 % de personnes handicapées dans les établissements n'atteignant pas le taux légal (6 %).

##### LA CRÉATION D'ENTREPRISE PAR LES SALARIÉS

Dès 1984, Renault a instauré, avec Cap Entreprendre, un dispositif destiné à favoriser la création d'entreprise par ses salariés.

En 2007, Renault a accompagné la création de 45 entreprises en France (38 en 2006, 40 en 2005, 40 en 2004).

#### 3.3.5.2 LES ACTIONS DE MÉCÉNAT ♦

Renault et ses filiales dans le monde réalisent de nombreuses actions de mécénat. Le montant total de ces actions a atteint 8 millions d'euros en 2007. Il s'agit principalement d'actions d'éducation, de formation et de promotion de la sécurité routière, mais également d'actions humanitaires, sociales, culturelles, adaptées au contexte local. Renault développe notamment les programmes suivants : ♦

##### LA FONDATION RENAULT : RENCONTRE DE CULTURES

Créée en 2001, la Fondation d'entreprise Renault, inscrite dans la stratégie d'ouverture à l'international du groupe Renault, soutient des jeunes talents et les aide à évoluer dans un environnement multiculturel. Elle encourage par son action le partage et le rapprochement de cultures différentes et développe les échanges entre la France, l'Europe et les autres pays du monde où Renault est implanté.

La Fondation Renault contribue à former des managers de demain en organisant et finançant intégralement trois cursus d'étude en France, tous dispensés en français, pour des étudiants étrangers de haut niveau, diplômés de l'enseignement supérieur dans leur pays :

- le MBA Dauphine Sorbonne Renault, établi en partenariat avec les universités de Paris Dauphine et l'IAE de l'université Paris I Panthéon Sorbonne ;
- le Master ParisTech Fondation Renault « Transport et Développement durable » avec l'École des Ponts, l'École des Mines de Paris et Polytechnique ;
- le Cycle Majors Renault, en partenariat avec des écoles de ParisTech et l'Université de Paris I (Panthéon Sorbonne).

Ces programmes accueillent chaque année des étudiants présélectionnés par des universités partenaires de la Fondation au Japon, en Corée du Sud, au Brésil, en Iran, en Roumanie, en Russie et en Inde. La Fondation a déjà contribué à la formation d'environ 320 étudiants, majoritairement japonais.

La Fondation a créé en juin 2007, en partenariat avec l'École Polytechnique et HEC, la chaire « Management Multiculturel et Performances de l'entreprise ». L'objectif de la chaire, intégralement financée par la Fondation Renault, est de développer les capacités des étudiants en dernière année de HEC et Polytechnique à comprendre et mettre en œuvre des pratiques managériales adaptées à des réalités économiques diverses sur le plan des cultures nationales, professionnelles ou organisationnelles. Les activités de la chaire comprendront : un programme d'enseignements, un ensemble de projets de recherche, menés en toute indépendance, et la constitution d'un réseau international de chercheurs et d'institutions de premier plan. Les résultats des recherches seront exposés lors de colloques et feront l'objet de publications.

Les moyens d'actions de la Fondation d'entreprise consistent pour l'essentiel en des soutiens financiers.

### LE PROGRAMME « VALUED CITIZENS » EN AFRIQUE DU SUD

Depuis 2001, Renault est un partenaire clé pour l'initiative *Valued Citizen* en Afrique du Sud. Ce programme vise le développement d'une citoyenneté responsable à travers des écoles publiques afin de créer une culture basée sur les valeurs et les principes consacrés dans la Constitution Sud-Africaine.

Le programme aide les éducateurs et les principaux d'éducation à renforcer la confiance et de l'estime de soi des élèves. Chacun peut ainsi être fier de son école et prendre conscience de son potentiel dans l'optique de renforcer la culture démocratique et l'ouverture sur le monde. Il s'agit de développer un environnement favorable aux droits de l'homme dans un objectif général de promotion d'une société civile épanouie en Afrique du Sud.

Durant les sept précédentes années, le programme *Valued Citizen* a été dispensé auprès de 2 385 écoles primaires et lycées en zone urbaine, rurale, et ghetto à Gauteng, Free State et Limpopo. Ces écoles multiraciales, multiethniques et multilingues représentent la « Nation Arc-en-ciel ». Renault est fier de contribuer à l'expansion de ce programme, qui a touché plus de 395 000 élèves et plus de 3 350 éducateurs et principaux depuis sa mise en place.

### LE FONDS D'AIDE SOCIALE ET HUMANITAIRE DE RENAULT RETAIL GROUP

Depuis sa création en 2003, le fonds d'aide sociale et humanitaire de REAGROUP, renommé Renault Retail Group au 01/01/08, filiale européenne de distribution du groupe Renault, a permis de financer plus de 50 projets portés par des organismes à but non lucratif (ONG, associations, etc.).

Il s'agit d'actions à caractère humanitaire, menées principalement en France et dans les pays d'Afrique et d'Asie. Cette année encore, l'action de Renault Retail Group a été orientée vers :

- les aides d'urgence (création d'un centre d'accueil pour les enfants des rues de Mopti (Mali) en liaison avec Planète Urgence et la Fondation Abbé Pierre) ;
- les aides sanitaires (dotation pharmaceutique continue au dispensaire créé par Renault Retail Group au Sénégal) ;
- la lutte contre les maladies graves (aide à la création d'une structure d'accueil pour les Parkinsoniens) ;
- l'éducation et la formation (Aide et Action, Enfants de l'Ovale avec Philippe Sella) ;
- le commerce équitable (microprojets en Afrique et en Inde) ;
- le congé solidaire : Renault Retail Group propose à ses salariés d'effectuer, par l'intermédiaire de Planète Urgence, un « congé solidaire » en Afrique. L'entreprise finance une mission humanitaire pour l'un de ses collaborateurs qui met ses compétences au profit de la formation de la population locale. Depuis 2004, Renault Retail Group a permis à 14 de ses salariés de réaliser des formations au Mali (12 dans le domaine de la mécanique et 2 en bureautique).

Toutes ces actions ont valu à Renault Retail Group d'être nominée dans les Initiatives RH de l'année 2007, challenge organisé par Le Figaro, L'Express et Hudson.

### WOMEN FOR EDUCATION : PROMOUVOIR L'ÉDUCATION DES FEMMES ET LA DIVERSITÉ

Dans le cadre de sa participation au *Women's Forum*, Renault a cette année soutenu l'opération « *Women for Education* », un concours lancé par la Fondation ELLE en faveur de l'éducation et de la formation des femmes sur les cinq continents. Le Président de Renault a remis le prix du concours ainsi qu'un don au projet élu. Il s'agit d'un programme d'aide à l'éducation et à la formation pour les jeunes filles et les femmes afghanes, qui sera mis en œuvre par l'association Afghanistan Libre à Paghman, dans la province de Kaboul.

Cette action s'inscrit dans une politique plus large de Renault, qui vise à développer la formation et promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et, plus largement, dans la vie sociale et économique qui l'entoure.

### AUTRES EXEMPLES D'ACTIONS DE MÉCÉNAT MENÉES PAR DES FILIALES ÉTRANGÈRES

En Belgique, plusieurs véhicules sont prêtés à l'UNICEF.

Cacia (Portugal) réalise des dons en faveur de théâtres locaux.

Renault Grande-Bretagne réalise des prêts de voiture dans le cadre d'événements organisés par l'association caritative Barnardo's qui s'occupe d'enfants défavorisés.

Renault REVOZ (Slovénie) réalise des dons en vue de diverses actions de mécénat : aide à l'achat de matériels pour l'hôpital de Novo Mesto, aide à une opération de nettoyage de la rivière Krka, achat de livres pour la mise en place de cours de français.

En Colombie, pendant une période de trois mois, pour chaque Renault Logan vendue, la Sofasa fait un don à la *Fondation Vision Mundial* qui aide des enfants défavorisés.

Au Brésil, de nombreuses actions sont réalisées, parmi lesquelles : dons et prêts de véhicules pour un programme d'aide sociale et alimentaire à destination de populations en difficulté ; de même que plus de 96 tonnes de dons divers (aliments, vêtements, meubles, médicaments, etc.) sont distribuées aux habitants de communautés du Nord et du Nord Est brésilien ; appui financier et matériel au développement d'une école primaire et notamment d'un programme d'éducation à l'environnement avec l'implantation d'une collecte sélective de déchets, etc.

Renault Iran réalise plusieurs dons à destination notamment d'une association qui organise des événements sportifs dans le but de collecter des fonds pour aider des enfants atteints du cancer et à destination d'un groupe de musique franco-iranien.

En Corée du Sud, des dons en faveur de personnes âgées, d'orphelins et de victimes de catastrophes sont réalisés et des opérations de plantations d'arbres dans le village de Shin-Ho sont développées avec les riverains.

## 3.4 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX ✦

### 3.4.1 LES OBJECTIFS SOCIAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RESSOURCES HUMAINES	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2007
<b>MOTIVER LES FEMMES ET LES HOMMES DU GROUPE</b>			
Faire progresser la qualité du management et la mobilisation du personnel	2006	2009	Enquête Engagement & Qualité du Management 2007 effectuée auprès de l'ensemble du personnel. 88,3 % de taux de réponse. Mise en œuvre de plus de 1 000 actions d'amélioration.
Déployer les formations Corporate managériales	-	Continu	Plus de 1 221 stagiaires Renault Management.
À travers le nouvel entretien individuel, renforcer le lien entre l'évaluation de la performance et le plan de promotion	2006	2007	Refonte de l'entretien.
Déployer l'accord d'intéressement dans le Groupe	2007	2009	Accord signé le 18/12/07 par 4 organisations syndicales pour le périmètre France.
Favoriser le progrès permanent à travers les démarches d'innovations participatives	1990	Continu	Participation du personnel : 67 %. Économies réalisées : 135 millions d'euros.
<b>CONTRIBUER AUX PERFORMANCES DU GROUPE</b>			
Mettre à disposition de l'entreprise les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques	2002	Continu	48 pilotes de compétences.
Embaucher de nouveaux collaborateurs à l'international	2006	2009	Près de 5 500 personnes embauchées à l'international.
Favoriser la formation et la professionnalisation des jeunes	-	Continu	Taxe d'apprentissage versée : 8,5 millions d'euros. Accueil de 2 800 stagiaires et 930 jeunes en alternance.
Accompagner les parcours professionnels	2006	Continu	La bourse emploi <i>JobAccess</i> est déployée en 5 langues. <i>careers@renault</i> propose plus de 1 000 postes repères.
Accroître la qualité de la prestation RH tout en diminuant les coûts de fonctionnement	2006	2009	Nombre de personnes à l'effectif : 130 179. Dépenses de formation : 174,2 millions d'euros. Heures de formation en moyenne par salarié : 37,8 heures de formation réalisées en <i>e-learning</i> : plus de 78 000. Taux d'accès de la formation : 78,7 %.
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 du personnel des salariés du Groupe.
Renforcer l'Alliance avec Nissan	1999	Continu	Enquête de perception mutuelle. Échange de personnel : 44 employés Nissan sont intégrés dans les entités Renault, 72 employés Renault sont intégrés dans les entités Nissan.
<b>PARTAGER LES VALEURS DU GROUPE</b>			
Effectuer un bilan de l'application de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux	2004	Continu	Bilan effectué le 25 juin 2007 avec les signataires internationaux de la Déclaration.
Favoriser le pluralisme et la diversité en application de la Charte de la Diversité	2004	Continu	Accord en faveur des personnes handicapées renouvelé en 2006 pour une période de 3 ans.
Diffuser largement l'information interne	-	Continu	Plus de 100 000 exemplaires du journal interne <i>Global</i> diffusé en langues française et anglaise auxquels s'ajoutent 4 éditions locales. Sites intranet : environ 60 000 postes connectés.
Poursuivre le dialogue social international	-	Continu	1 réunion plénière du Comité de Groupe. 11 réunions du Comité restreint.
Déployer la politique de Santé et Conditions de Travail	-	Continu	Plus de 64 000 tests effectués à « l'Observatoire médical de l'anxiété, dépression et stress » donnant lieu à des actions spécifiques.
Réduire continuellement le nombre des accidents de travail	-	Continu	Taux F2 Groupe : 3,54 Taux G Groupe : 0,13.

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RESSOURCES HUMAINES	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2007
Protection de l'environnement et prévention des risques au travers de l'hygiène industrielle	-	Continu	6 534 produits gérés dans la base de données des produits chimiques du Groupe. 1 684 analyses réalisées sur la qualité de l'air aux postes de travail. 1 800 analyses réalisées sur les ambiances physiques.
Déploiement d'opérations de sensibilisation au risque routier	-	Continu	Réalisation de 7 quizz internationaux déployés en <i>e-learning</i> . Près de 4 300 heures de formation, et près de 1 800 salariés connectés. Diffusion d'un jeu de société sur le thème de la sécurité routière avec le journal de communication interne Global.

### 3.4.2 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2007 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)	
<b>CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b>				
Fabrication	Réduire la consommation d'énergie par véhicule produit de 2,5 % par an.	2003	2007	Réalisé
Fabrication	Réduire de 45 % les émissions de CO <sub>2</sub> émis à l'atmosphère par rapport à 1998 <sup>(1)</sup>	2004	2007	Réalisé
Produit	Partie prenante de l'engagement de l'ensemble des constructeurs européens pour une moyenne de 140 g de CO <sub>2</sub> /km sur l'ensemble des ventes dans l'Union européenne.	1998	2008	Voir « Contrat Renault 2009 » ci-dessous
Produit (Contrat 2009)	Vendre 1 000 000 de véhicules émettant moins de 140 g de CO <sub>2</sub> /km, dont un tiers émettant moins de 120 g.	2006	2008	866 752 véhicules 323 052 véhicules
Produit (Contrat 2009)	Développer une double offre de biocarburants : • 100 % des motorisations diesel pouvant fonctionner au biodiesel B30 ; • 50 % de l'offre essence pouvant fonctionner au bioéthanol E85.	2006	2009	Trafic et Master réalisés Engagé ; réalisé pour Mégane
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié.	En continu	2005	8 161 véhicules GPL ou GNV vendus
<b>QUALITÉ DE L'AIR</b>				
Fabrication	Atteindre 4,6 kg de COV par véhicule moyen produit.	2001	2007	Réalisé
Produit	Déployer la norme Euro 4 sur l'ensemble de la gamme.	2002	2006	Réalisé
<b>RÉDUIRE LES NUISANCES SONORES</b>				
Produit	Atteindre 71 dB (A) en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 dB (A) pour les véhicules diesel.	1998	Continu	Vel Satis, Laguna, Mégane, Scénic, Modus, Clio III, Twingo II
<b>RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE</b>				
	Maintenir à 100 % du périmètre industriel l'évaluation simplifiée des risques (ESR) pour prévenir des risques des pollutions passées dans les sols.	2001	Continu	100 %
	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 50 % la consommation d'eau par véhicule.	1998	2007	Réalisé
Fabrication	Réduire les flux par véhicule produit sur tous les sites : • 50 % sur les matières oxydables ; • 40 % sur les matières en suspension.	1998 1995	2007 2007	- 43 % Réalisé
Entretien	Établir et diffuser les standards des meilleures technologies (consommation d'eau et lessives) disponibles pour le lavage des véhicules.	2004	2006	Engagé

(1) Périmètre CEE selon la directive européenne sur les quotas CO<sub>2</sub> en vigueur (chaufferies d'une puissance supérieure à 20 MW), émissions de gaz combustion exprimées en teqCO<sub>2</sub> (tonnes en équivalence de CO<sub>2</sub>).

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2007 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
<b>RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS</b>				
Logistique	Pour les usines européennes : réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage.	2000	2009	Modus : 8 kg ; Clio III : 6,4 kg Twingo II : 8 kg Laguna III : 7,5 kg
Logistique	Pour les usines hors Europe : construire les objectifs quantifiés sur la réduction des déchets d'emballage.	2004	2005	Engagé
Fabrication	Réduire le volume des déchets industriels banals (hors chutes de tôles) <sup>(2)</sup> à 37 kg par véhicule produit.	2004	2007	46 kg/véh.
Fabrication	Réduire à 26 kg les déchets dangereux à traiter et éliminer par véhicule produit.	2004	2007	29 kg/véh.
Produit	Augmenter la part des plastiques recyclés pour les nouveaux véhicules jusqu'à 50 kg.	2004	2015	Scénic : 16 kg Modus : 18 kg Clio III : 12 kg Twingo II : 13 kg Laguna III : 35 kg
Fin de vie	Atteindre un taux effectif de 85 % de valorisation des matériaux issus des filières de recyclage des véhicules.	Différente selon les mises en œuvre des États.		2006 Suivi des États disponible
<b>DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU</b>				
Auditer annuellement 100 % des sites sur l'environnement et la prévention des risques.		2003	2007	Réalisé
Déployer le management développement durable auprès des fournisseurs : normes et standards, formations, évaluations...		2004	2007	Réalisé
Étendre la certification ISO 14001 aux nouveaux sites				
	• Renault Belgique ;	2003	2005	Réalisé
	• Dacia ;	2003	2005	Réalisé
	• Avtoframos.	2004	2007	Engagé
Déploiement des formations environnement				
	• Fabrication : Cap Éco 1 ;	2000	2005	Réalisé
	• Conception : Cap Éco 2 ;	2003	2006	Réalisé
	• Activités commerciales : Cap Éco 3.	2004	2007	Réalisé
Instruire l'inventaire du cycle de vie des nouveaux véhicules.		2003	2005 Modus	Modus, Clio III, Twingo II, Laguna III
Intégrer l'environnement dans tous les standards du Système de production Renault.		2004	2007	Engagé
Publier une déclaration environnementale par site.		2002	2007	30 principaux sites
Poursuivre avec les partenaires commerciaux l'application des standards du management environnemental pour les principaux impacts de l'entretien des véhicules.		2003	2007	Réalisé

(2) Les chutes de tôles sont valorisées à 100 %.

### 3.4.3 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2007
<b>DÉONTOLOGIE ET GOUVERNANCE</b>			
Faire évoluer le Code de déontologie en créant une fonction Compliance et en adoptant les principes d'un dispositif d'alerte éthique dédié à la prévention des risques.	2007	2007	Réalisé
Assurer la diffusion du Code de déontologie auprès des salariés et mettre en place un dispositif d'alerte éthique dédié à la prévention des risques.	2007	2008	Engagé
Mettre en place un questionnaire d'auto-évaluation du respect du Code de déontologie et Règles de conformité et plan d'action associé.	2007	2008	Engagé
Adopter les principales mesures préconisées par les rapports de place en matière d'amélioration des pratiques de Gouvernement d'entreprise.	2003	annuelle	Processus continu
<b>POLITIQUE ACHAT</b>			
Intégrer la démarche de développement durable dans la politique Achats de l'entreprise.	2004	2005	Réalisé
Obtenir l'engagement formel des fournisseurs sur le respect des principes énoncés dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux.	2004	2006	Réalisé
Introduire les standards sociaux et environnementaux du Groupe dans les processus d'achats.	2005	2006	Réalisé
Préparer les premiers contrôles RSE externes sur sites fournisseurs.	2006	2007	Engagé
<b>SÉCURITÉ ROUTIÈRE</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	2009	Engagé
Aider au transfert de connaissances dans le domaine de la sécurité routière pour les pays en développement.	2004	_	Processus continu
<b>MOBILITÉ</b>			
Développer des services innovants de mobilité aux salariés de l'entreprise et à la société	1998	2007 (co voiturage)	Processus continu
Promouvoir des solutions de mobilité durable dans les pays émergents	2004	_	Processus continu
Créer et développer en partenariat avec Paris Tech, un diplôme national de master « Transport et développement durable ».	2003	2004	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
Participer, en tant que leader, à des actions de promotion des principes du Global Compact auprès de PME/PMI d'Île-de-France.	2004	_	Processus continu
Réaliser une enquête annuelle « mécénat/actions sociétales » afin de mieux connaître et orienter les actions du Groupe.	2006	annuelle	Processus continu
Développer les relations de Renault avec des ONG impliquées dans le développement durable.	2004	_	Processus continu
Créer et développer une chaire sur le management de la diversité en partenariat avec Polytechnique et HEC.	2006	2007	Réalisé

## 3.5 RENAULT, UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Les agences de notation extra-financière et certains services spécialisés d'institutions financières 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'une agence à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement (Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations),

ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

En 2007, la performance de Renault est très bien notée par les principales agences de notation extra-financières.

### 3.5.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2007

#### 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*. Un indice européen a été lancé en octobre 2001, le *Dow Jones Sustainability STOXX Index*, qui comprend 20 % des 600 entreprises du *Dow Jones STOXX SM 600 Index*.

Chaque année, SAM mène une analyse des sociétés couvertes par ces deux indices, dont les résultats permettent d'en sélectionner les composants.

Résultats 2007 : Pour la deuxième année consécutive, Renault est intégré dans les indices *Dow Jones Sustainability World Index* et *Dow Jones STOXX Sustainability Index*, très visibles sur les marchés financiers, avec des notes en progression par rapport à l'année 2006.

	SCORE RENAULT	LIMITE INFÉRIEURE COMPOSANT DJSI STOXX	MOYENNE DU SECTEUR <sup>(2)</sup>
<b>SCORE TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>62</b>
Performances économiques	75	75	56
Performances environnementales	93	89	73
Performances sociales	73	72	58

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs automobiles.

Résultats de la prochaine revue : septembre 2008.

Par ailleurs, SAM présente en ce début d'année le « *Sustainability Yearbook 2008* ». Ce document est la présentation la plus complète des défis et des opportunités que représentent les enjeux du développement durable.

Les meilleures performances sectorielles au sein de l'index DJSI World sont désormais classées dans le *Yearbook* en trois catégories, Bronze, Argent et Or.

Pour l'année 2008, Renault y est classé Or (« *Gold Class* »).

Plus d'informations sur : [www.sam-group.com/yearbook](http://www.sam-group.com/yearbook).

(11) 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.

## OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemande, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2006 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe passe au premier rang des 17 constructeurs automobiles analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B	1
Environnement	B	1
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>B</b>	<b>1</b>

Résultats de la prochaine revue : 2009.

En 2007, Oekom a créé un indice, le *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). Pour cette première année, Renault est intégré dans cet indice.

## VIGÉO

Vigéo 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, Vigéo 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 2006 : Renault a obtenu la meilleure note dans trois domaines. Ce positionnement conforte la place de Renault au sein de l'indice ASPI, composé des 120 sociétés cotées de la zone euro ayant les meilleures performances selon les critères de Vigéo.

	RATING (MIN --/MAX ++)	SCORE (0 À 100)
Droits humains	+	68
Environnement	+	62
Ressources Humaines	+	69
Comportements sur les marchés	+	59
Gouvernement d'entreprise	=	46
Engagement sociétal	+	58

+ : L'entreprise est classée parmi les entreprises actives de son secteur.

= : L'entreprise est classée dans la moyenne des entreprises de son secteur.

Résultats de la prochaine revue : 2008.

## 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. La dernière requête (CDP5) couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2006 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 2007 de Renault : suite à ses réponses au questionnaire CDP5, disponibles sur le site Internet [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net), Renault a baissé sa note de seulement 5 points (75/100) alors que le secteur automobile baisse en moyenne de 10 points (60/100).

En 2006, Renault était présent, pour la première année, dans le *Climate Leadership Index* aux côtés de quatre autres constructeurs. En 2007, à l'inverse des années précédentes, l'introduction dans le *Climate Leadership Index* est fondée sur un score absolu (qui doit être supérieur à 85/100) et non pas sur une approche *Best in class*. Seuls deux constructeurs automobiles ont intégré le *Climate Leadership Index*.

Prochaine revue : le prochain questionnaire du CDP, le CDP6, sera envoyé aux entreprises en février 2008.

## STOREBRAND

Storebrand est un groupe financier norvégien qui a joué un rôle majeur dans le développement institutionnel de la gestion d'actifs en Norvège et est devenu le plus important investisseur privé de la bourse norvégienne.

Le groupe a mis en place en 1995 un département *Environmental Policy and Investment Unit*, responsable de l'ensemble des projets touchant au développement durable et a créé une succursale française en 2001, tournée vers les grands investisseurs institutionnels comme le grand public.

Résultats 2006 : Renault a obtenu de Storebrand le statut *Best in Class*, qui récompense le Groupe pour sa performance en matière sociale et environnementale et le qualifie dans le périmètre d'investissement SRI de Storebrand.

Sur les 14 constructeurs automobiles analysés, seuls quatre d'entre eux, dont Renault, obtiennent ce statut.

Prochaine revue : 2008.

### 3.5.2 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 Vigéo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées.

L'ESI (Ethibel Excellence Sustainability Index) qui est constitué par l'agence belge Ethibel. Ethibel a été créée il y a 13 ans, à l'initiative d'une alliance d'ONG couvrant différents champs (économie solidaire, environnement, droits de l'homme). Elle propose aux investisseurs des produits intégrant des sélections de valeurs qui tiennent compte de critères d'exclusion. L'Ethibel Excellence Sustainability Index, créé en 2002 avec Standard & Poor's, regroupe 198 valeurs

considérées comme ayant un rôle significatif dans leur secteur d'activité en faveur du développement durable. L'indice est construit de manière à ce que la pondération de chaque secteur soit en ligne avec celle du S&P Global 1200.

L'Ethical Euro qui est constitué par le cabinet de gestion E Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes.

Le Global Challenges Index, créé cette année par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, *via* une participation de 21,8 % dans AB Volvo, Renault est exclu de l'indice FTSE 4 Good, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.





# 04

## Gouvernement d'entreprise

<b>4.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>130</b>
4.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration	130
4.1.2 Évaluation du Conseil d'administration	135
4.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs	136
4.1.4 Compliance	136
4.1.5 Activité des Comités spécialisés du Conseil d'administration	136
4.1.6 Les jetons de présence	138
<b>4.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1ER FÉVRIER 2008</b>	<b>139</b>
4.2.1 Le Comité exécutif Groupe	139
4.2.2 Le Comité de direction Renault	139
4.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction au 1 <sup>er</sup> février 2008	140
<b>4.3 LE CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>142</b>
4.3.1 Charte des Commissaires aux comptes	142
4.3.2 Responsables du contrôle des comptes	142
4.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	143
<b>4.4 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS</b>	<b>144</b>
4.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux	144
4.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux	145
<b>4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>148</b>
4.5.1 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	148
4.5.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	149
4.5.3 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour les rémunérations de mandataires sociaux	154
<b>4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT</b>	<b>155</b>

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, la Direction Générale

de Renault s.a.s. a dévolu une partie de ses compétences au Directoire de l'Alliance, sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1.3.2.2.

## 4.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Renault analyse de manière continue avec la plus grande attention les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise issues principalement du rapport AFEP/MEDEF et s'attache à traduire dans son Règlement intérieur les préconisations dudit rapport (cf. Informations complémentaires, chapitre 8.3.1).

Le Règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'administration représentant collectivement l'ensemble des actionnaires.

Le Règlement intérieur s'accompagne d'une Charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs (cf. Informations complémentaires, chapitre 8.3.2).

### 4.1.1 COMPOSITION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ✦

La société est administrée par un Conseil d'administration composé de 18 membres, au 31 décembre 2007, dont :

- 14 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La durée des fonctions des administrateurs élus par l'Assemblée générale à compter de l'année 2002 est de quatre ans. Celle des fonctions des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés est de six 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.

#### 4.1.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2007

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Louis Schweitzer</b> ✦</p> <p>Président du Comité des nominations et de la gouvernance</p> <p>Nombre d'actions : 283 845 actions et 5 115 parts de FCPE</p> <p>Âge : 65 ans</p> <p>Date de premier mandat : mai 1992</p> <p>Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p><b>Président du Conseil d'administration</b></p> <p><u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u></p> <p><i>France :</i></p> <p>Président du Conseil de surveillance « <i>Le Monde</i> »</p> <p>Président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE)</p> <p>Administrateur : BNP Paribas, Électricité de France, L'Oréal, Veolia Environnement</p> <p>Président du Conseil d'administration : Festival d'Avignon, Société des Amis du Musée du quai Branly, Cercle de l'Orchestre de Paris</p> <p>Membre du Conseil consultatif : Banque de France, Allianz</p> <p>Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général : Fondation nationale des sciences politiques, Institut français des relations internationales, Musée du Louvre, Musée du quai Branly</p> <p><i>Étranger :</i></p> <p>Président du Conseil d'administration : AstraZeneca</p> <p>Administrateur : AB Volvo</p> <p>Vice-Président du Conseil de surveillance : Philips</p> <p><u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u></p> <p>Administrateur : Cie Financière Renault, RCI Banque, Président du Directoire de Renault-Nissan b.v.,</p> <p>Président de Medef international</p>

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Carlos Ghosn</b> Nombre d'actions : 205 200 Âge : 53 ans Date de premier mandat : avril 2002 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p><b>Président de la Direction Générale</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>Étranger :</i> Administrateur : Alcoa Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd. Président du Directoire : Renault-Nissan b.v. <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président de Nissan, Vice-Président du Directoire de Nissan Administrateur : Sony, IBM</p>
<p><b>Yves Audvard</b> Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 6 actions et 123 parts de FCPE Âge : 55 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : novembre 2008</p>	<p><b>Concepteur Process Avant-Projet – Renault</b></p>
<p><b>Michel Barbier</b> Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 6 actions et 249 parts de FCPE Âge : 52 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : novembre 2008</p>	<p><b>Technicien Conditions de travail – Renault</b></p>
<p><b>Catherine Bréchnignac</b> Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : (a) Âge : 61 ans Date de premier mandat : 23 décembre 2006 <sup>(12)</sup> Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p><b>Présidente du CNRS</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> Membre de l'Institut Présidente du Conseil d'administration du Palais de la découverte Présidente <i>elect</i> de l'ICSU Membre de l'Académie des Technologies <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Présidente de l'Institut d'Optique Membre du Conseil scientifique de l'Association franco-israélienne pour la recherche scientifique et technologique (AFIRST) Membre du Conseil scientifique de la Cité des sciences et de l'industrie Membre de « Identification Committee » pour ERC (European Research Council) Distinguished Visiting Scholar Professorship at Georgia-Tech University</p>
<p><b>Alain Champigneux</b> Administrateur élu par les salariés Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 694 parts de FCPE Âge : 54 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : novembre 2008</p>	<p><b>Responsable Gestion documentaire, Direction de la Qualité – Renault</b></p>
<p><b>François de Combret *</b> Membre du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 1 000 Âge : 66 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p><b>Senior Advisor pour l'Union des Banques Suisses</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Safran, Bouygues Telecom, Nexans, Musée Rodin Vice-Président du Conseil d'administration de Care-France <i>Étranger :</i> Néant <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Administrateur : Fonds Partenaires Gestion, Institut Pasteur, Sagem</p>
<p><b>Charles de Croisset *</b> Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 1 000 Âge : 64 ans Date de premier mandat : avril 2004 Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p><b>International Advisor de Goldman Sachs International</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Président de la Fondation du patrimoine Administrateur : Bouygues, Thalès Membre du Conseil de surveillance : Euler &amp; Hermès Censeur : Galeries Lafayette <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président-Directeur Général du CCF, Président du Conseil de surveillance : Nobel, Executive Director : HSBC Holdings plc Administrateur : HSBC Bank plc, HSBC CCF, Asset Management Group Membre du Conseil d'administration : HSBC Guyerzeller Bank S.A., HSBC Private Holding S.A. (Suisse) Représentant permanent de la société SRRE Luxembourg (groupe HSBC) : Société Somarel</p>

(12) Désignée par arrêté en date du 21 décembre 2006 et cooptée lors de la séance du Conseil du 7 février 2007.

## ADMINISTRATEURS

**Itaru Koeda**

Nombre d'actions : 500  
Âge : 66 ans  
Date de premier mandat : juillet 2003  
Date d'échéance (A.G.) : 2009

**Marc Ladreit de Lacharrière \***

Membre du Comité des rémunérations  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
Nombre d'actions : 1 020  
Âge : 67 ans  
Date de premier mandat : octobre 2002  
Date d'échéance (A.G.) : 2010

**Dominique de La Garanderie \***

Membre du Comité des comptes et de l'audit  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
Nombre d'actions : 150  
Âge : 64 ans  
Date de premier mandat : février 2003  
Date d'échéance (A.G.) : 2009

**Philippe Lagayette \***

Président du Comité des comptes et de l'audit  
Nombre d'actions : 1 000  
Âge : 64 ans  
Date de premier mandat : mai 2007  
Date d'échéance (A.G.) : 2011

**Henri Martre \***

Président du Comité de stratégie internationale  
Nombre d'actions : 328  
Âge : 80 ans  
Date de premier mandat : juillet 1996  
Date d'échéance (A.G.) : 2011

## MANDATS/FONCTIONS

**Co-Président du Conseil d'administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.**

**Président-Directeur Général de Fimalac**

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

*France :*

Membre de l'Institut  
Administrateur : Casino, L'Oréal  
Gérant : Fimalac Participations,  
Président du Conseil de surveillance : Groupe Euris  
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

Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général : Fondation Culture et Diversité, Académie des Beaux-Arts, Agence France Museums, Association des amis de l'école nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris, Fondation d'entreprise L'Oréal, Le Siècle, Conseil artistique des musées nationaux, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation nationale des sciences politiques, Société des Amis du Louvre, Société des Amis du Musée du quai Branly, Musée des arts décoratifs, les Amis de Vaux-le-Vicomte.

*Étranger :*

Administrateur : Algorithmics  
Membre du Conseil d'établissement ou d'associations d'intérêt général : Casa de Velasquez  
Membre du Board de l'American Friends of the Louvre  
Chairman : Fitch Group, Fitch Group Holdings, Fitch Ratings  
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
Président : IERSE  
Administrateur : Canal Plus, Fimalac Investissement, Cassina, Établissement public du Musée du Louvre  
Censeur : Euris  
Membre : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France  
Gérant : SCI Onzain Ars, Sibmar, Groupe Marc de Lacharrière

**Avocat (Cabinet La Garanderie & Associés)**

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

*France :*

Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI)  
Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Holcim Western Europe

*Étranger :*

Vice-Présidente du Groupe de réflexion sur les principes de Gouvernement d'entreprise dans le secteur privé (OCDE)  
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris  
Ancien membre du Conseil de l'Ordre  
Ancien membre du Conseil national des Barreaux

**Président de JP Morgan en France**

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

*France :*

Membre du Conseil d'administration de PPR  
Membre du Conseil d'administration de Fimalac

*Étranger :*

Néant  
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
Membre du Conseil d'administration de la Poste  
Membre du Conseil d'administration d'Eurotunnel  
Membre du Conseil de surveillance du Club Méditerranée

**Président d'Honneur d'Aérospatiale**

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

*France :*

Président : Comité Japon de Medef international  
Administrateur : France Telecom, SOGEP, SOFRADIR, ON-X  
Membre du Conseil consultatif : Banque de France  
Membre du Conseil : Aviation marchande, CEPII, AFII  
Président d'honneur et Membre du Conseil : GIFAS, AFNOR, AX  
Président du Conseil de surveillance : ESL Holding

*Étranger :*

Vice-Président du Conseil de surveillance : KLM  
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :  
Néant

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Jean-Claude Paye *</b> Membre du Comité des comptes et de l'audit Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 200 Âge : 73 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p><b>Avocat à la Cour (Conseil du Cabinet Gide-Loyrette-Nouel)</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> Néant <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Néant</p>
<p><b>Franck Riboud *</b> Président du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 331 Âge : 52 ans Date de premier mandat : décembre 2000 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p><b>Président-Directeur Général – Président du Comité exécutif du groupe Danone</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires, Lacoste France SA, International advisory Board HEC Membre du Conseil de surveillance : Accor Membre représentant le groupe Danone : Conseil national du développement durable <i>Etranger :</i> Administrateur : Bagley Latinoamerica sa, Danone SA Wadia BSN India Limited, Ona, Fondation GAIN (Global Alliance For Improved Nutrition) <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Chairman et Director : Danone Asia Pte Limited Président-Directeur Général : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit Président du Conseil d'administration : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit Vice Chairman et administrateur : Danone Sabanci Gida Ve Icecek San. Ve. Tic. A.S. Administrateur : Abi Holdings Limited, Quiksilver, Danone France, L'Oréal (sa), Sofina, Associated Biscuits International Ltd, Ansa, Scottish &amp; Newcastle Plc Membre du Comité consultatif : Banque de France Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo Représentant permanent de Cie Gervais Danone : Danone France Représentant permanent de Générale Biscuit : LU France Commissionner : P.T. Tirta Investama.</p>
<p><b>Rémy Rioux</b> Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : (a) Âge : 38 ans Date de premier mandat : février 2007 Date d'échéance (A.G.) : 2011</p>	<p><b>Conseiller référendaire à la Cour des Comptes</b> <b>Directeur des participations à l'Agence des Participations de l'État (APE) Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie</b> <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Aéroports de Paris, RATP, SNCF, France Télévisions, ARTE <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Chef du bureau à la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE) Administrateur : banques centrales de la zone franc et de la tutelle du groupe AFD Membre de la Cour des Comptes</p>
<p><b>Hiroto Saikawa</b> Nombre d'actions : 100 Âge : 54 ans Date de premier mandat : mai 2006 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p><b>Executive Vice President Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.</b></p>
<p><b>Georges Stcherbatheff</b> Administrateur élu par les actionnaires salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 40 actions et 1 894 parts de FCPE Âge : 61 ans Date de premier mandat : avril 2004 Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p><b>Délégué à la normalisation extérieure – Renault</b></p>

\* Administrateur indépendant.

(a) La réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 60,5 ans. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif <sup>(13)</sup>. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

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.

### Récapitulatif de la première échéance de mandat pour chaque membre du Conseil d'administration

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2008	M. Audvard <sup>(1)</sup>
	M. Barbier <sup>(1)</sup>
	M <sup>me</sup> Bréchnignac
	M. Champigneux <sup>(1)</sup>
	M. de Combret
	M. de Croisset
2009	M. Koeda
	M <sup>me</sup> de La Garanderie
	M. Schweitzer
	M. Stcherbatcheff <sup>(1)</sup>
2010	M. Ghosn
	M. Ladreit de Lacharrière
	M. Paye
	M. Riboud
	M. Saikawa
2011	M. Lagayette
	M. Martre
	M. Rioux

<sup>(1)</sup> Les mandats des administrateurs élus par les salariés et celui de l'administrateur élu par les actionnaires salariés donnent lieu à élections par les collèges concernés.

### 4.1.1.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois durant l'année 2007.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures. Le taux de participation a été de 87 %.

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 :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault SA et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2006, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2007 ; il a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2008.

#### LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

- procédé à une auto-évaluation complète de son fonctionnement. Il a statué sur la qualification d'administrateur indépendant ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne ;
- adopté le Code de déontologie et règles de conformité qui crée la fonction de *Compliance Officer* et dote l'entreprise d'un dispositif d'alerte professionnelle ;
- pris connaissance du bilan des actions mécénat de Renault et de ses filiales ;
- arrêté le plan conditionnel d'attribution de stock-options et d'actions gratuites au titre des années 2008 et à l'horizon du plan Renault Contrat 2009 ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

#### LA STRATÉGIE DU GROUPE :

- conformément au Règlement intérieur, débattu des orientations stratégiques de Renault ;
- approuvé la signature d'un Protocole d'Intention portant sur les modalités d'implantation d'un complexe industriel dans la région de Tanger ;
- donné délégation à la Direction Générale afin d'engager un partenariat avec le premier constructeur automobile russe AvtoVAZ ;
- examiné l'état d'avancement de l'implantation de Renault en Inde.

<sup>(13)</sup> Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,17 %.

#### L'ALLIANCE :

- pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

#### LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES :

- le Conseil n'a pas eu à autoriser de convention réglementée.

Les modalités de préparation des réunions du Conseil d'administration sont présentées dans le Rapport du Président du Conseil sur les travaux du Conseil visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, figurant dans le chapitre 4.5.1.

### 4.1.2 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ✦

Conformément à l'usage de place et aux recommandations du rapport AFEP/MEDEF, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation approfondie de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement menée avec l'aide d'un cabinet extérieur, Spencer Stuart.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a examiné les résultats de l'évaluation et le Président du Comité en a fait une restitution au Conseil lors de sa séance du 5 décembre 2007.

Le résultat de l'enquête est globalement très positif et conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation approfondie de 2004.

La totalité des membres du Conseil exprime sans réserve l'existence d'une relation de confiance entre le Conseil d'administration et la Direction Générale de l'entreprise.

Le Conseil reconnaît de façon unanime être parfaitement informé de la situation opérationnelle et financière du Groupe.

Le Conseil reconnaît la qualité de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et en particulier : l'adéquation de la fréquence des réunions, la pertinence de l'ordre du jour et des documents transmis, la qualité des discussions.

Le Conseil se félicite de la mise en place d'une information précise et pertinente sur la situation des principaux concurrents de Renault, qui avait été demandée à l'occasion de l'auto-évaluation simplifiée de 2006.

Un consensus existe pour apprécier l'approche nouvelle du Comité des comptes et de l'audit, qui, au-delà de l'indispensable exercice de validation des états financiers, est le mieux qualifié à propos de l'information des risques encourus par l'entreprise, pour fournir annuellement une opinion en matière de gestion et de prévention.

L'organisation d'une journée en septembre 2008 dédiée à la stratégie de l'entreprise après le plan Renault Contrat 2009 est appréciée.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- le sentiment positif des administrateurs sur la confidentialité des débats est nuancé par rapport à 2004 ;
- l'éventail des compétences représentées au Conseil ne semble plus exactement adapté aux enjeux futurs de l'entreprise. Une intégration de dirigeants en activité, avec une forte expérience industrielle et internationale est souhaitée. Le Comité des nominations et de la gouvernance a engagé une réflexion ouverte sur la composition et le renouvellement du Conseil ;
- le montant des jetons de présence est jugé globalement inférieur à celui d'entreprises du CAC 40 de taille équivalente ;
- si le travail des Comités est jugé positif et satisfaisant, en particulier celui du Comité des comptes et de l'audit, le Conseil souhaite un compte rendu plus détaillé des travaux des Comités des nominations et de la gouvernance et des rémunérations et relève le caractère redondant des informations fournies par la Direction Générale et le Comité de stratégie internationale.

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, commencée en 2003, a été et sera poursuivie.

### 4.1.3 ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ✦

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 28 février 2007 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le Rapport AFEP/MEDEF. Il s'ensuit qu'est considéré comme indépendant tout administrateur qui, notamment, « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le Conseil a également rappelé les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Ainsi, au 31 décembre 2007, le Conseil d'administration de Renault comptait huit administrateurs indépendants : M<sup>me</sup> de La Garanderie, M. de Combret,

de Croisset, Ladreit de Lacharrière, Lagayette, Martre, Paye, Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au point 4.1.1.1 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 du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale, mandataires sociaux, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés, notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction Générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'administration en fournissant l'illustration.

### 4.1.4 COMPLIANCE ✦

Dans un contexte d'internationalisation croissante du Groupe et face à une diversité 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 et est indépendante de la fonction d'audit interne. Placée sous l'autorité du Président, la fonction *Compliance* s'articule autour d'un Comité global (*Global Compliance Committee*) relayé dans chaque Région par un Comité présidé par le leader de Région. La fonction *Compliance* s'assure de la conformité des applications qui sont faites du Code, assure la promotion de la déontologie du Groupe, conseille la Direction Générale, recueille et traite les alertes professionnelles.

La fonction de Déontologue s'inscrit dans le périmètre de cette fonction *Compliance*. Dans le cadre de la procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées, le Déontologue doit être consulté

par tous détenteurs permanents d'informations privilégiées, pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de toute opération individuelle relative à l'exercice des *stock-options* ou transaction quelconque sur les titres émis par une société du Groupe.

Au cours de l'année 2007, le Déontologue a notamment :

- vérifié le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées lors de l'exercice des options détenues dans le cadre des Plans en vigueur ; il n'a pas été constaté de dysfonctionnement ;
- procédé à l'actualisation des listes d'initiés, concomitamment à la mise en place de la nouvelle organisation afin de se conformer à la réglementation de l'AMF.

### 4.1.5 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ✦

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, quatre Comités spécialisés dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs ont été mis en place.

Les missions de ces Comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit dans le chapitre 8.3.

#### 4.1.5.1 COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Composé de six membres, il est présidé par Philippe Lagayette et réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Jean-Claude Paye et Rémy Rioux. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

M. Philippe Lagayette a été nommé Président du Comité des comptes et de l'audit en remplacement de M. Robert Studer lors de la séance du Conseil du 2 mai 2007.

M. Rémy Rioux a été désigné au sein du Comité des comptes et de l'audit en remplacement de M. Girodolle, lors de la séance du Conseil du 28 février 2007.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2007, 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 2006 et le premier semestre 2007 ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2007 ;
- de l'examen des honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau ainsi que du respect par les Commissaires aux comptes de la charte qui gouverne leurs travaux ;
- du bilan 2006 et de l'analyse du Plan 2007 de l'Audit Interne ;
- des méthodes d'analyse de risque dans le Groupe ;
- du déploiement et de l'activité de la fonction *Compliance*.

L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés et de leurs conclusions, des options comptables retenues et de l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

#### 4.1.5.2 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de trois membres, tous indépendants, il est présidé par Franck Riboud et réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2007. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- du plan conditionnel d'attribution de *stock-options* et d'actions gratuites au titre de l'année 2008 et à l'horizon du plan Renault Contrat 2009 ;
- de la détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale et des membres du Comité exécutif.

#### 4.1.5.3 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composé de trois membres, il est présidé par Louis Schweitzer et réunit Marc Ladreit de Lacharrière et Dominique de La Garanderie. Il comprend deux membres indépendants sur trois.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2007. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de la composition du Conseil d'administration et de l'évaluation approfondie de son fonctionnement ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF ;
- conformément aux règles de bonne gouvernance, du Plan de succession des dirigeants de Renault ;
- de la proposition de ramener le mandat des administrateurs élus par les salariés ou les actionnaires salariés de 6 à 4 ans.

#### 4.1.5.4 COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de six membres, il est présidé par Henri Martre et réunit Yves Audvard, Michel Barbier, Jean-Claude Paye et Georges Stcherbatcheff. Madame Catherine Bréchnignac a été désignée au sein du Comité de stratégie internationale en remplacement de M. Larrourou, lors de la séance du Conseil du 28 février 2007. Ce Comité comprend deux membres indépendants sur six.

Il s'est réuni deux fois en 2007. Le taux de participation a été de 100 %. Il a examiné :

- les systèmes d'information de Renault et Nissan au service du développement international ;
- le paysage automobile chinois.

## 4.1.6 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.

### 4.1.6.1 MONTANT

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003 a fixé à 600 000 euros <sup>(14)</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.

### 4.1.6.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2007 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 2007, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 557 770 euros (542 752 euros en 2006).

### Montant des jetons de présence alloués au cours de l'exercice par administrateur en fonction de sa présence aux Conseils d'administration et aux Comités

ADMINISTRATEURS	PRÉSENCE AUX CONSEILS EN 2007	MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS EN EUROS <sup>(1)</sup>	
		2007	2006
M. Schweitzer	7/7	28 000	28 000
M. Ghosn	7/7	28 000	28 000
M. Audvard	7/7	32 500	32 500
M. Barbier	7/7	32 500	32 500
M <sup>me</sup> Bréchnignac <sup>(3)</sup>	6/7	27 864	/
M. Champigneux	7/7	32 500	32 500
M. de Combret	6/7	30 500	32 500
M. de Croisset	7/7	32 500	29 700
M. Koeda	2/7	18 000 <sup>(2)</sup>	18 200 <sup>(2)</sup>
M. Ladreit de Lacharrière	6/7	35 000	32 800
M <sup>me</sup> de La Garanderie	7/7	37 000	34 200
M. Lagayette <sup>(4)</sup>	4/7	24 867	/
M. Martre	7/7	37 000	37 000
M. Paye	7/7	37 000	37 000
M. Riboud	4/7	28 600	32 800
M. Rioux <sup>(3) (4)</sup>	6/7	27 814	/
M. Saikawa	4/7	22 000 <sup>(2)</sup>	13 444 <sup>(2)</sup>
M. Stcherbatcheff	7/7	32 500	32 500
M. Studer <sup>(4)</sup>	3/7	13 625 <sup>(2)</sup>	32 800 <sup>(2)</sup>

(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.

(14) Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

## 4.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2008 ♦

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- le Comité exécutif Groupe (C.E.G.) ;
- le Comité de direction Renault (C.D.R.).

### 4.2.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

---

Il est composé de six membres :

- le Président de la Direction Générale ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et Division Véhicules utilitaires ;
- le Directeur Général adjoint, Plan, Produits, Programmes ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et Logistique ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur Financier, *Compliance Officer* ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur Ingénieries et Qualité ;

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

### 4.2.2 LE COMITÉ DE DIRECTION RENAULT

---

Il est composé de 25 membres, en incluant les membres du C.E.G. Les membres du C.D.R. non membres du C.E.G sont hiérarchiquement rattachés à un membre du C.E.G. Le Directeur des Achats, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur de la Communication, le Directeur Délégué à la présidence - Président

de Renault F1 Team, le Directeur du Design Industriel et le leader CMR Euromed sont directement rattachés au Président de la Direction Générale.

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

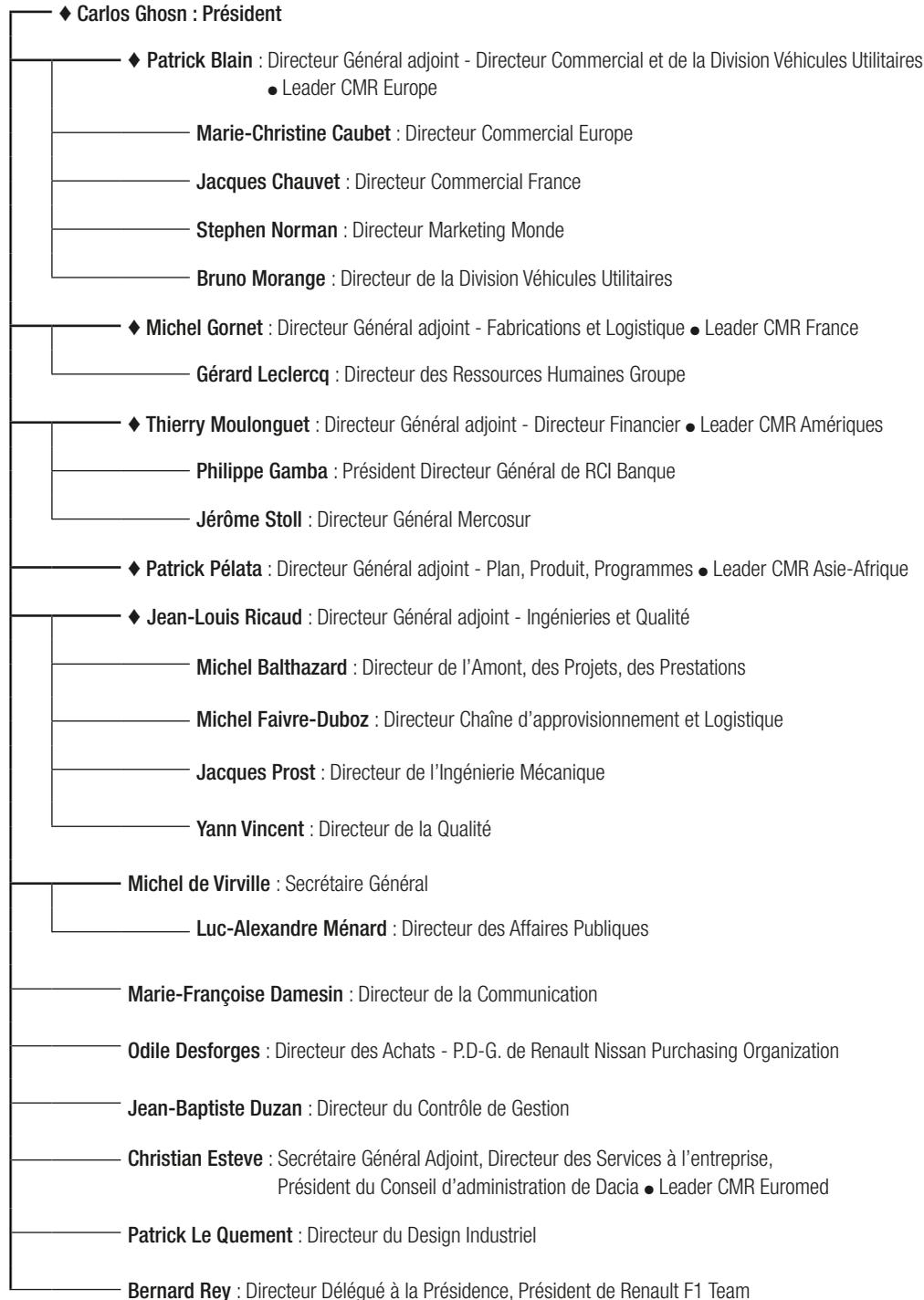
### 4.2.3 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU COMITÉ DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2008

#### LISTE ALPHABÉTIQUE AU 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2008

Carlos Ghosn *	Président
Michel Balthazard	Directeur de l'Amont, des Projets et des Prestations.
Patrick Blain *	Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et Véhicules Utilitaires, Leader CMR Europe
Marie-Christine Caubet	Directeur Commercial Europe
Jacques Chauvet	Directeur Commercial France
Marie-Françoise Damesin	Directeur de la Communication
Odile Desforges	Directeur des Achats – P.-D.G de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)
Jean-Baptiste Duzan	Directeur du Contrôle de Gestion
Christian Estève	Président du Conseil d'administration de Dacia, Leader CMR Euromed
Michel Faivre Duboz	Directeur de la Chaîne d'approvisionnement et de la Logistique
Philippe Gamba	Président-Directeur Général du groupe RCI Banque
Michel Gornet *	Directeur Général adjoint, Directeur Fabrications et Logistique, Leader CMR France
Gérard Leclercq	Directeur des Ressources Humaines Groupe
Patrick Le Quement	Directeur du Design Industriel
Luc-Alexandre Ménard	Directeur des Affaires Publiques
Bruno Morange	Directeur de la Division Véhicules Utilitaires
Thierry Moulouquet *	Directeur Général adjoint, Directeur Financier, Leader CMR Amériques, Compliance Officer
Stephen Norman	Directeur Marketing Monde
Patrick Pélata *	Directeur Général adjoint, Directeur Plan, Produit, Programmes, Leader CMR Asie-Afrique
Jacques Prost	Directeur de l'Ingénierie Mécanique
Bernard Rey	Directeur Délégué à la Présidence, Président de Renault F1 Team
Jean-Louis Ricaud *	Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité
Jérôme Stoll	Directeur Général du Mercosur
Yann Vincent	Directeur de la Qualité
Michel de Virville	Secrétaire Général

\* Membres du Comité exécutif Groupe (C.E.G).

## ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2008



◆ **Membres du Comité exécutif Groupe (C.E.G.)**

- CMR : Comité de Management de Région.

## 4.3 LE CONTRÔLE DES COMPTES

### 4.3.1 CHARTE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La loi de Sécurité financière, en son titre III, traite des dispositions relatives au contrôle légal des comptes, et plus précisément, à l'article 104, de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Dans ce cadre, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes et sous l'autorité du Président, de rédiger une Charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle définit le cadre d'application, traite de la séparation des missions en précisant les missions inhérentes au Commissariat aux comptes et autorisées par nature, et les missions ne pouvant pas être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, car incompatibles avec leur mandat. Elle précise aussi les missions

accessoires ou complémentaires au mandat, qui peuvent être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, et le mode d'autorisation et de contrôle des missions. Enfin, elle inclut l'engagement d'indépendance et définit le principe de rotation des associés.

Cette charte régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application, tant de la présente charte par les membres de leur réseau, auditeurs externes des filiales intégrées globalement que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

### 4.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

#### 4.3.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés  
représenté par M<sup>me</sup> Pascale Chastaing-Doblin et M. Amadou Raimi  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

Ernst & Young Audit  
représenté par MM. Daniel Mary-Dauphin et Aymeric de la Morandière  
11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

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, puis par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, 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 2007.

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, puis par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, 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 2007.

#### 4.3.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS  
suppléant de Deloitte & Associés  
7-9, Villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine

Gabriel Galet  
suppléant de Ernst & Young Audit  
11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

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 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 2007.

### 4.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires comptabilisés en 2007 par Renault SA et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des Commissaires aux comptes et à leur réseau respectif se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	RÉSEAU ERNST & YOUNG				RÉSEAU DELOITTE			
	2007		2006		2007		2006	
	MONTANT HT	%	MONTANT HT	%	MONTANT HT	%	MONTANT HT	%
<b>AUDIT</b>								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
Émetteur <sup>(1)</sup>	2 503	39,86	2 754	42,50	2 120	34,35	2 190	32,13
Filiales intégrées globalement	3 067	48,84	3 164	48,83	3 356	54,37	3 404	49,93
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes</b>								
Émetteur <sup>(1)</sup>	266	4,24	178	2,75	30	0,49	50	0,73
Filiales intégrées globalement	444	7,07	264	4,07	246	3,99	626	9,18
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>6 280</b>	<b>100,00</b>	<b>6 360</b>	<b>98,15</b>	<b>5 752</b>	<b>93,20</b>	<b>6 270</b>	<b>91,98</b>
<b>AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LE RÉSEAU AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>								
Juridique, fiscal, social	-	0,00	114	1,76	124	2,01	469	6,88
Autres	-	0,00	6	0,09	296	4,80	78	1,14
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>120</b>	<b>1,85</b>	<b>420</b>	<b>6,80</b>	<b>547</b>	<b>8,02</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>6 280</b>	<b>100,00</b>	<b>6 480</b>	<b>100,00</b>	<b>6 172</b>	<b>100,00</b>	<b>6 817</b>	<b>100,00</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

Pour les deux réseaux, les prestations fiscales concernent essentiellement les filiales du Groupe à l'étranger.

## 4.4 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS

### 4.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

#### 4.4.1.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ♦

##### MODE DE DÉTERMINATION

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (C.D.R.) comprend une partie fixe et une partie variable. La partie variable se fonde sur la performance économique de l'entreprise (de l'exercice précédent). Elle comprend cinq éléments, mesurés pour le premier par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le deuxième par la maximisation des éléments entre la marge opérationnelle et les résultats nets hors mise en équivalence de Nissan et Volvo, pour le troisième par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie, pour le quatrième par la réduction des frais généraux, commerciaux et administratifs et un cinquième critère individuel lié à la performance du secteur sous responsabilité.

##### RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2007

En 2007, la rémunération totale des 22 membres du C.D.R. s'est élevée à 12 696 891 euros dont 8 084 853 euros de part fixe (contre respectivement 12 984 932 euros et 8 830 626 euros de part fixe en 2006), étant précisé que le nombre des membres du C.D.R. était de 26 en 2006.

Les membres du C.D.R. ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

#### 4.4.1.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les critères de calcul de la part variable du Président de la Direction Générale ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2008, sur proposition du Comité des rémunérations, en cohérence, pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du C.E.G. et du C.D.R. :

- taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) ;
- écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget.

À ces critères, s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

Ce taux est compris entre 0 et 150 % de la part fixe. Au titre de l'année 2007, il a été de 116 %.

Ainsi, la rémunération totale du Président de la Direction Générale a été la suivante (en euros) :

ANNÉE	PARTIE FIXE	PART VARIABLE DE L'ANNÉE VERSÉE L'ANNÉE SUIVANTE	AVANTAGES EN NATURE	JETONS DE PRÉSENCE AU TITRE DE L'ANNÉE VERSÉS L'ANNÉE SUIVANTE	RÉMUNÉRATION TOTALE AU TITRE DE L'ANNÉE	RÉMUNÉRATION TOTALE VERSÉE AU COURS DE L'ANNÉE
2007	1 200 000	1 392 000	14 429	28 000	2 634 429	2 634 429
2006	1 200 000	1 392 000	9 663	28 000	2 629 663	2 034 163
2005	800 000 (pour 8 mois)	800 000	4 815	24 500	1 807 172 *	982 672 *

\* Dont 177 857 euros de prime de réinstallation.

Le Président du Conseil d'administration de Renault ne perçoit pas de part variable au titre de ses fonctions.

Ainsi, la rémunération totale du Président du Conseil d'administration de Renault a été la suivante (en euros) :

ANNÉE	INDEMNITÉ FORFAITAIRE ATTACHÉE À LA FONCTION DE PRÉSIDENT DU CA		PART VARIABLE DE L'ANNÉE VERSÉE L'ANNÉE SUIVANTE	AVANTAGES EN NATURE	JETONS DE PRÉSENCE AU TITRE DE L'ANNÉE VERSÉS L'ANNÉE SUIVANTE	RÉMUNÉRATION TOTALE AU TITRE DE L'ANNÉE	RÉMUNÉRATION TOTALE VERSÉE AU COURS DE L'ANNÉE
	PARTIE FIXE	DE PRÉSIDENT DU CA					
2007		200 000	0	5 334	28 000	233 334	233 334
2006 <sup>(1)</sup>	900 000	200 000	0	5 692	28 000	1 133 692	1 567 026
2005 (mai-décembre) <sup>(1)</sup>	600 000	133 334 <sup>(2)</sup>	0	4 926	28 000	1 366 260	2 192 926
2005 (janvier-avril)	300 000		300 000				
2004	900 000		1 260 000	4 899	28 000	2 192 899	1 982 899

(1) Il est observé que la reconduction de la partie fixe de 900 000 euros versée au Président du Conseil d'administration à compter du 1<sup>er</sup> mai est d'un montant proche de la retraite qui lui aurait été servie s'il avait cessé ses fonctions à cette date.

(2) 200 000 euros en année pleine.

Le Président de la Direction Générale et le Président du Conseil d'administration bénéficient en outre d'un régime de retraite supplémentaire.

Par la décision du Conseil d'administration du 28 octobre 2004, ils bénéficient du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle pris en charge par l'entreprise et le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité ;

- un régime additionnel à prestations définies ne pouvant excéder 15 % de la rémunération d'activité (avec critère spécifique d'ancienneté).

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 de la Direction Générale, 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 C.E.G.

## 4.4.2 OPTIONS D'ACHATS OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX

### 4.4.2.1 CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et des groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 3,20 % du montant des titres composant, au jour de l'Assemblée, le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions au respect de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à

l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 0,53 % du montant des titres composant au jour de l'Assemblée le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution définitive d'actions gratuites existantes ou à émettre au respect des critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

### 4.4.2.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION

#### 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, 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.

### Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président, les dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (C.D.R.), y compris les membres du C.E.G (Comité exécutif Groupe) qui sont au nombre de six.

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 de un à quatre avec une médiane de 1 000 options en 2005.

### 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 de 1 à 3 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 annuel 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 C.E.G, 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 particulier 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.

### Les Directeurs Développement des Carrières et Compétences (DDCC)

Les grandes branches et Directions du Groupe ont un Directeur Développement des Carrières et Compétences chargé 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 ; ceux-ci sont ainsi mieux à même de sélectionner les attributaires d'options.

## Synthèse des différents plans

Les Plans n° 1 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.

	DATE D'ATTRIBUTION/ DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	NB DE BÉNÉ- FICIAIRES	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES	DONT MEMBRES DU C.D.R. (1) (2) (4)	PRIX D'EXERCICE (en euros)	RABAIS CONSENTIS	OPTIONS LEVÉES AU 31/12/2007	OPTIONS PERDUES AU 31/12/2007	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31/12/2007 (3)
<b>AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 7 JUIN 1996</b>											
Plan n° 1	22/10/1996	23/10/1999	21/10/2006	273	446 250	128 000	17,57	5 %	426 950	19 300	0
Plan n° 2	28/10/1997	29/10/2002	27/10/2007	310	553 750	163 000	24,89	5 %	487 028	18 400	0
<b>AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 JUIN 1998</b>											
Plan n° 3	27/10/1998	28/10/2003	26/10/2008	410	1 912 500	670 000	32,13	Néant	1 390 459	76 500	243 769
Plan n° 4	16/03/1999	17/03/2004	15/03/2009	4	300 000	280 000	40,82	Néant	50 000	30 000	20 000
Plan n° 5	19/10/1999	20/10/2004	18/10/2009	384	1 825 900	830 000	50,94	Néant	1 158 623	118 500	356 714
Plan n° 6	07/09/2000	08/09/2005	06/09/2010	638	1 889 300	750 000	49,27	Néant	910 346	123 450	486 774
	et 24/10/2000	et 25/10/2005	et 23/10/2010				et 49,57				
Plan n° 7	18/12/2001	19/12/2006	17/12/2011	858	1 861 600	505 000	48,97	Néant	160 364	41 500	968 741
Plan n° 8	05/09/2002	06/09/2007	04/09/2012	809	2 009 000	645 000	49,21	Néant	3 000	19 300	1 609 007
<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	207 016	14 500	1 700 484
Plan n° 10	14/09/2004	15/09/2008	13/09/2012	758	2 145 650	695 000	66,03	Néant	6 000	11 000	2 128 650
Plan n° 11	13/09/2005	14/09/2009	12/09/2013	639	1 631 093	650 000	72,98	Néant	3 000	9 500	1 618 593
<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	8 500	1 663 200
Plan n° 13	Options Contrat										
2009	04/05/2006	05/05/2010	03/05/2014	650	2 741 700	1 550 000	87,98	Néant	2 000	11 000	2 728 700
Plan n° 13 bis	Actions Contrat										
2009	04/05/2006	05/05/2010	-	549	1 379 000	290 000	0	Néant	3 500	1 000	1 374 500
Plan n° 14	05/12/2006	06/12/2010	04/12/2014	710	1 843 300	680 000	93,86	Néant	0	0	1 843 300
Plan n° 15	05/12/2007	06/12/2011	04/12/2015	743	2 080 000	735 000	96,54	Néant	0	0	2 080 000
Plan n° 16	Options Compl.										
Contrat 2009	05/12/2007	06/12/2011	04/12/2015	199	797 787	160 000	96,54	Néant	0	0	797 787
Plan n° 16 bis	Actions Compl.										
Contrat 2009/	Contrat 2009/										
Plan n° 15	05/12/2007	06/12/2011	-	199	132 166	60 000	0	Néant	0	0	132 166

(1) Correspond à la composition du C.D.R. à la date d'attribution.

(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.

(3) Sur les Plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31/12/2007 s'élève à 5 385 489.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999, 200 000 en 2005 ; en 2006 : 100 000 au titre du Plan 2006, 1 000 000 au titre du Contrat 2009, 200 000 au titre du Plan 2007 et 200 000 au titre du Plan 2008.

Au cours de l'exercice 2007 :

- les attributions aux mandataires sociaux ont été les suivantes :
  - M. Ghosn : 200 000 options de souscription d'actions au cours de 96,54 euros, date d'échéance 4 décembre 2015 pour le Plan 2008 ;
- les levées des mandataires sociaux ont été les suivantes :
  - M. Ghosn : 200 000 options d'achat d'actions au cours de 40,82 euros, date d'échéance 15 mars 2009,
  - M. Schweitzer : 67 000 options d'achat d'actions au cours de 49,27 euros, date d'échéance 6 septembre 2010 ; 70 000 options d'achat d'actions au cours de 48,97 euros, date d'échéance 18 décembre 2011 ;
- les 10 plus importantes attributions ont été (hors attributions aux mandataires sociaux) :
  - pour le Plan 2008 du 5 décembre 2007 : 310 000 options d'achat ou de souscription d'actions, au cours de 96,54 euros, date d'échéance 4 décembre 2015,
  - pour le Plan Complément Contrat 2009 du 5 décembre 2007 : 120 000 options d'achat ou de souscription d'actions, au cours de 96,54 euros, date d'échéance 4 décembre 2015 et 49 000 actions gratuites ;

- les 10 levées les plus importantes en 2007 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 355 300 options d'achat d'actions au cours moyen de 47,90 euros, soit :
  - 40 000 options levées au cours de 32,13 euros, Plan d'octobre 1998,
  - 50 000 au cours de 50,94 euros, Plan d'octobre 1999,
  - 110 300 au cours de 49,27 euros, Plan d'octobre 2000,
  - 85 000 au cours de 48,97 euros, Plan de décembre 2001,
  - 35 000 au cours de 49,21 euros, Plan de septembre 2002,
  - et 35 000 au cours de 53,36 euros, Plan de septembre 2003.

#### 4.4.2.3 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.

Dans aucune des filiales du Groupe il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

## 4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

L'article L. 225-37 du Code de commerce, alinéa 7, fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion :

« Le Président du Conseil d'administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L. 233-26, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la

société. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général. Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, ce rapport présente les principes et les règles arrêtés, selon le cas, par le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ».

### 4.5.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

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. Par ailleurs, le Conseil a officialisé une structure d'accueil avec le secrétariat du Conseil dans laquelle ceux des documents, qui ne peuvent pas être envoyés avant les réunions, sont à la disposition des administrateurs avant la séance dans un souci de développer la communication et la consultation de documents utiles aux membres du Conseil.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis dans un délai de quatre semaines.

Les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Président de la Direction Générale figurent dans le Règlement intérieur du

Conseil d'administration. Outre ses compétences légales ou réglementaires, ce document prévoit notamment que le « Conseil d'administration doit débattre sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations ; il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise ».

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont décrites de manière détaillée dans le chapitre 4.1.5.

## 4.5.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ✦

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, 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 couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

Ce Rapport a été présenté au Conseil d'administration lors de sa séance du 12 février 2008.

### 4.5.2.1 L'APPLICATION DU RÉFÉRENTIEL AMF

Une analyse du dispositif de contrôle interne de Renault s'appuyant sur le cadre de référence de l'AMF a été engagée en 2007 sous la supervision du Directeur Général adjoint Finance et du Directeur du Contrôle de Gestion. Cette analyse est conduite par un groupe de travail comprenant des représentants des principales directions mentionnées ci-dessus.

L'objectif de cette action est d'établir une description du dispositif de contrôle interne mis en place par Renault afin :

- d'apprécier l'adéquation du dispositif de contrôle interne du Groupe aux préconisations exprimées par l'AMF ;
- de formuler des recommandations visant à élargir son appropriation et son application.

L'analyse conduite en 2007 a consisté à :

- identifier les orientations générales du contrôle interne et les processus associés définis par les sociétés Renault SA et Renault s.a.s. ayant vocation à s'appliquer au niveau mondial ;
- mettre l'accent sur l'adaptation du référentiel AMF aux spécificités Renault et l'ajout des objectifs de contrôle interne opérationnels jugés nécessaires en amont du traitement comptable des transactions.

À ce stade, le périmètre directement couvert par le groupe de travail est l'Automobile. Le financement des ventes est engagé dans le processus Bâle II. En effet, RCI Banque a été autorisée par la Commission bancaire à utiliser l'approche notations internes avancée du risque de crédit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 dans le cadre de la réglementation relative aux exigences de fonds propres, dite Bâle II. Cette autorisation couvre toutes les activités de RCI Banque (Grand Public, Entreprises et Réseaux) sur 4 pays (France, Allemagne, Espagne et Italie). Ce périmètre représente un peu plus de 70 % des risques de crédit, en attendant en 2009 son élargissement à la Grande-Bretagne qui doit aboutir en 2008.

Le développement à l'international rend nécessaire dans certains domaines une déclinaison plus formelle des normes et principes comptables et de gestion,

sous la forme de description de processus standard, de procédures et de modes opératoires détaillés.

Dans le prolongement des actions engagées en 2007, et afin de renforcer le dispositif de contrôle interne du Groupe, un programme pluriannuel d'actions sera engagé à compter de 2008 avec pour objectifs :

- l'achèvement de la formalisation des dispositifs mis en place et des activités de contrôle interne exercées sur le périmètre étudié en 2007, en se concentrant en priorité sur les dispositifs et techniques de contrôle les plus efficaces. Cette formalisation permettra d'établir la base standard du dispositif de contrôle interne du Groupe, pour l'Automobile ;
- l'élaboration ou la mise à jour de certaines procédures et/ou modes opératoires spécifiques ;
- le complément de formalisation correspondant aux besoins des entités opérationnelles décentralisées (procédures et règles détaillées, description des processus standard et des modes opératoires préconisés...);
- l'extension des travaux aux secteurs opérationnels non couverts par l'analyse 2007 et aux principales filiales du Groupe ;
- la mise à jour et la diffusion de la Charte du contrôle interne du Groupe qui aura pour objet de réaffirmer les responsabilités de chacun des acteurs de l'entreprise en matière de contrôle.

Ce programme d'actions offre l'opportunité d'effectuer un examen de l'ensemble des processus de contrôle interne financier et de poursuivre les actions en vue de doter chaque responsable opérationnel des outils lui permettant d'améliorer l'efficacité et la maîtrise de ses activités.

### 4.5.2.2 LES OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le groupe Renault est confronté à un certain nombre de risques et aléas, internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques, afin d'en limiter les impacts négatifs et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Le contrôle interne se décline dans tous les métiers de l'entreprise et dans toutes ses activités. Il traite prioritairement des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et règlements en vigueur et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités industrielles et commerciales sous les aspects qualité, coût et délai (QCD) ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe, et notamment des informations financières et comptables ;
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions des normes et réglementations ;
- la cohérence entre les risques identifiés et les objectifs et bénéfices attendus ;

- le contrôle des risques que l'entreprise pourrait générer pour son personnel, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et l'ensemble de ses partenaires sociaux et sociétaux ou auxquels elle est confrontée dans son fonctionnement opérationnel et dans la mise en œuvre de sa stratégie ;
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude ;
- la prévention et la sanction, si nécessaire, de comportements non éthiques.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques sont totalement maîtrisés. Le dispositif mis en place vise à réduire la probabilité de leur survenance par la mise en œuvre de plans d'action et de prévention appropriés.

### 4.5.2.3 LES COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ♦

#### DES PRATIQUES ET VALEURS COMMUNÉMENT ADMISES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le groupe Renault dispose d'un Code de déontologie et de règles de conformité dont la dernière mise à jour, en 2007, a été adoptée par le Conseil d'administration le 26 septembre 2007 et est entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 2008. À cette occasion, a été créée une fonction de *Compliance Officer* dont la mission est de s'assurer de la conformité des applications qui sont faites du Code, des procédures et des règles de *best practices* internationales. S'inscrivant dans une démarche dynamique, le *Compliance Officer* formule par ailleurs des propositions aux fins d'optimiser lesdites procédures et organisations. Son rôle de Conseiller auprès de la Direction Générale, dont il dépend, assure la promotion de la Déontologie du Groupe Renault.

De plus, le Groupe se dote d'un dispositif d'alerte professionnelle qui donnera la possibilité à tout membre du personnel de signaler toute irrégularité uniquement dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption.

Enfin, la Direction de l'Audit interne a notamment pour mission de s'assurer du respect des procédures notamment en matière de détection et d'instruction des présomptions de fraudes.

#### UNE ORGANISATION DÉDIÉE

Les décisions stratégiques sont examinées en premier lieu, dans le cadre du Comité exécutif du Groupe (C.E.G) qui réunit, autour du Président de la Direction Générale, les cinq Directeurs Généraux adjoints et le Secrétaire Général. Ces décisions sont débattues au sein du Conseil d'administration qui les examine, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président de la Direction Générale.

Le Comité de direction Renault (C.D.R.) comprend, outre les membres du C.E.G, les responsables des principales Directions de Renault. Ses membres assurent la mise en œuvre des décisions, dans le respect des dispositions légales des pays dans lesquels intervient le Groupe en s'appuyant sur les Comités de direction des grandes Directions opérationnelles. Le Comité exécutif suit le déroulement des opérations par le contrôle des réalisations budgétaires préalablement élaborées. Une présentation de l'évolution des

résultats commerciaux et financiers du Groupe est faite à chaque Conseil d'administration.

L'organisation du Groupe a évolué en 2006 pour s'articuler autour d'une matrice permettant d'assurer la coordination opérationnelle des actions des Régions, des Directions de programmes véhicules et des Fonctions globales (conception, achats, fabrication, commerce). Cinq Régions ont été créées. Chacune d'entre elles est pilotée par un Comité de management de région (CMR), dont quatre sont présidés par un membre de la Direction Générale. Le CMR est composé de représentants des Fonctions globales, des Programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux directions des fonctions support d'animer transversalement leurs correspondants.

#### DES RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS CLAIREMENT DÉFINIS

Le processus de décision au sein du groupe Renault repose sur un système de délégation décliné à partir des pouvoirs du Président de la Direction Générale. Il fixe précisément les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels.

Les règles de délégation de pouvoirs ont été adaptées à la nouvelle organisation selon les trois axes de management de Renault : Régions/Fonctions globales/ Programmes. Elles traduisent la volonté d'une forte délégation dans les Régions ainsi que la responsabilisation des opérationnels, tout en garantissant la prise de décision au bon niveau.

Certaines opérations, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions ou acquisitions de société ou de fonds de commerce, partenariats ou coopérations, couverture du risque matière première ou de l'exposition au risque de change, ne sont pas déléguées. Elles sont étudiées par un comité au sein duquel sont représentées les directions compétentes et qui émet un avis consultatif. Sur la base de cet avis, elles sont soumises pour décision au Président de la Direction Générale.

#### L'ADÉQUATION DES RESSOURCES HUMAINES AU DISPOSITIF

Afin que les décideurs et opérationnels disposent des compétences et des aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises à chaque poste, le Groupe a mis en place une organisation en filières et par métier optimisant la gestion des ressources en s'appuyant sur des Comités de ressources humaines en charge de l'adéquation des compétences aux nécessités des postes, de la gestion prévisionnelle qui repose sur des parcours de carrière à travers des postes repères, des programmes de formation.

Dans le domaine financier, l'École de la Gestion-Finance créée en 2006 propose les leviers de professionnalisation pour les métiers de la Gestion et de la Finance. Elle contribue à la formation économique de tous les collaborateurs de l'entreprise et au déploiement des règles de gestion. Elle a complété son offre en 2007, ce qui a permis notamment la formation des 2 500 managers de la Fonction globale ingénierie à la compréhension des enjeux financiers.

## DES PROCÉDURES OU MODES OPÉRATOIRES

Le déploiement du plan pluriannuel engagé en 2004 visant à doter les opérationnels d'un cadre référentiel standardisé des procédures de gestion (incluant les normes, règles de fonctionnement et instructions) s'est poursuivi en 2007 à travers :

### La consolidation du référentiel de gestion

De nombreux standards de gestion applicables à l'ensemble des entités du Groupe ont été établis en 2007 dans les domaines spécifiques :

- du contrôle économique des projets, avec la mise en place d'une ingénierie mondiale ;
- du commerce, avec la standardisation des modes opératoires ;
- du contrôle financier des filiales ;

ainsi que pour les processus transversaux :

- principes et règles de gestion communs à l'ensemble du Groupe (réunis au sein d'un Manuel économique et financier) ;
- principes et règles de décision.

### La diffusion de la documentation de gestion au sein du Groupe

Les plans d'action engagés dans le cadre du programme « *Business To Employees* » (B2E) de l'entreprise visant à diffuser l'ensemble des informations de gestion à toutes les entités du Groupe *via* le portail intranet de la fonction Gestion se sont poursuivis en 2007, en particulier :

- toutes les informations de gestion, qu'elles soient dédiées à une activité spécifique ou qu'elles s'appliquent de manière transversale à toute l'entreprise, sont dorénavant accessibles *via* un portail de gestion unique ;
- des actions significatives ont été menées afin de rendre plus simple et pertinent l'usage par les opérationnels de la documentation de gestion : simplification et harmonisation des formats de lecture, renforcement de la communication à l'occasion de la publication de nouvelles normes (*News Letters*), accentuation de la prise en compte de l'internationalisation du portail.

En outre, la Direction Comptable du Groupe est dotée d'un service « Normes et principes comptables ». Elle est investie d'une autorité qui lui permet de faire valoir effectivement l'application des principes comptables en vigueur. Les collaborateurs de la Direction directement impliqués dans le processus de l'élaboration de l'information comptable et financière ont accès à l'information nécessaire pour assurer leur mission.

En 2007, les procédures cadre et groupe du Financement des ventes ont été intégrées dans un nouvel outil, ainsi que les procédures de la filiale française Diac. En 2008, ce nouvel outil sera déployé dans les autres filiales du groupe RCI Banque. Les principaux processus de RCI Banque (acceptation des engagements et des investissements, recouvrement/contentieux, refinancement, sécurité des systèmes, sécurité des actifs physiques, suivi des risques, comptabilité...) 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. Concernant le processus comptable, les missions de contrôle comptable Groupe auprès des filiales se sont accrues en nombre et en durée en 2007, et ont concerné la plupart des filiales du groupe RCI Banque.

## 4.5.2.4 LA MAÎTRISE DES RISQUES

Renault a choisi d'appliquer une méthode de maîtrise des risques fondée d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur l'élaboration de plans d'action visant à traiter les risques : suppression, prévention, protection ou transfert. C'est la Direction de la maîtrise des risques qui, s'appuyant sur un réseau d'experts, synthétise la vision globale des risques, assure la coordination et l'échange des bonnes pratiques, et déploie la méthode de cartographie des risques dans les entités du Groupe.

L'avancement des plans d'action est examiné périodiquement par le Comité exécutif Groupe et par le Comité des comptes et de l'audit. Des Comités de risques se mettent progressivement en place dans les entités opérationnelles afin de suivre au plus près le pilotage de ces plans d'action.

Les risques majeurs pour le Groupe font l'objet d'un traitement continu et d'une surveillance particulière. Il s'agit des risques liés à l'internationalisation, à la sûreté de fonctionnement du produit et sa qualité, aux fournisseurs, à la production et l'atteinte à l'environnement, aux systèmes d'information, et enfin les risques financiers. Ces dispositions sont décrites dans le chapitre 2.3 du Document de référence.

## 4.5.2.5 LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le groupe Renault a choisi de mettre en place un progiciel intégré (*Enterprise Resource Planning* ou ERP) reconnu sur le marché en remplacement des systèmes comptables auxiliaires et le déploie progressivement sur les entités consolidées. 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.

Pour chaque grand métier, ce dispositif est complété par des systèmes de gestion et des bases de données relationnelles et multidimensionnelles directement alimentées par les systèmes opérationnels et comptables. Une politique de déploiement à l'international de ces systèmes standard est engagée afin d'harmoniser et de renforcer le pilotage des activités du Groupe au niveau mondial.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces nombreuses, complexes et aperiodiques, 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.

### 4.5.2.6 LES ACTEURS ET LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

L'organisation du Groupe repose sur une articulation précise des responsabilités entre le Conseil d'administration, la Direction Générale (C.E.G), le Comité de direction (C.D.R.), les fonctions opérationnelles et les fonctions support.

#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Organe de direction et de contrôle de l'entreprise, le Conseil d'administration contribue à en assurer l'efficacité, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions et la vigilance exercée par le Comité des comptes et de l'audit.

Le Conseil d'administration s'appuie notamment dans l'exercice de sa mission de contrôle sur les avis des Comités mis en place en 1996 et en particulier du Comité des comptes et de l'audit (cf. chapitre 4.1.5.1).

#### LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR LES ÉQUIPES DE CONTRÔLE DE GESTION ET DE COMPTABILITÉ

La fonction contrôle de gestion, acteur privilégié du contrôle interne, a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, domaines d'activité, opérations).

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- animer le Groupe avec :
  - la déclinaison structurée et cohérente de la mesure de la performance à travers le calcul de la marge opérationnelle, au sein des entités, des régions et des programmes véhicules,
  - le déploiement d'indicateurs opérationnels permettant de mesurer de façon homogène la performance des métiers (*Key Performance Indicators* – KPI),
  - la mesure de la rentabilité des capitaux investis à travers un indicateur : le ROIC (*Return On Invested Capital*),
- décliner les objectifs économiques et le budget de l'entreprise, avec les *reportings* correspondants ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation ;
- mettre en œuvre et contrôler la gestion des prix de transfert en conformité avec les recommandations de l'OCDE.

Les équipes comptables centrales et décentralisées opèrent une analyse des comptes, justifient les évolutions du réel d'une période à l'autre et, en liaison avec les contrôleurs de gestion, participent à l'analyse des écarts entre

le budget, les re-prévisions et le réel. Si l'analyse des écarts ou tout autre processus de vérification révèle une faiblesse dans la qualité de l'information émanant des systèmes opérationnels ou comptables liés, des plans d'action sont mis en œuvre avec la participation active des opérationnels et de la fonction contrôle de gestion pour corriger les causes de ces anomalies.

Le patrimoine, les dettes et les engagements hors bilan de l'entreprise font l'objet de procédures de contrôle et de révision, en liaison avec les Directions Juridiques, Financières, et Générales des entités et du Groupe. Pour les engagements hors bilan, des notes d'instructions spécifiques sont diffusées par le Groupe et les engagements sont remontés à travers l'outil de consolidation.

#### LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR L'AUDIT INTERNE

Renault est doté d'une fonction d'Audit interne indépendante et centralisée, chargée d'apprécier le niveau et la qualité du contrôle interne, et d'assister le management dans l'exercice de ses responsabilités.

La compétence de l'Audit interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe. Un plan d'audit annuel est établi après concertation avec les différentes entités de l'entreprise, et présenté au Comité exécutif du Groupe et au Comité des comptes et de l'audit.

À l'issue de chacune de ses interventions, l'Audit interne émet à l'attention du Président de la Direction Générale et du membre du Comité exécutif du Groupe concerné, une note de synthèse sur le niveau de contrôle interne, les principales forces et faiblesses constatées, les recommandations majeures et les engagements pris par les entités dans leur plan d'action. Le compte rendu annuel de l'activité d'audit interne est présenté au Comité exécutif du Groupe et au Comité des comptes et de l'audit.

En 2007, comme au cours des années précédentes, les contrôles effectués par la Direction de l'Audit ont porté sur :

- l'évaluation du contrôle interne des activités, y compris la conformité de la conduite des opérations aux exigences réglementaires internes ;
- l'identification des facteurs d'amélioration de l'efficacité des processus audités, en particulier dans le cadre du déploiement des objectifs du plan Renault Contrat 2009.

La mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit est de la responsabilité du management opérationnel. Cependant, un suivi précis des plans d'action liés aux recommandations majeures est assuré par l'Audit interne, en liaison forte avec le réseau des contrôleurs de gestion du Groupe. Ce suivi fait l'objet d'une communication semestrielle aux membres du Comité exécutif Groupe et aux membres du Comité des comptes et de l'audit, afin de contribuer à la fiabilité du déploiement du progrès dans l'entreprise.

En 2007 a été confirmée la certification de la Direction de l'Audit attribuée un an plus tôt par l'IFACI-IA selon les standards internationaux de l'audit interne.

À tout moment, le Directeur de l'Audit est tenu d'alerter, après en avoir informé le Président de la Direction Générale, le Président du Comité des comptes et de l'audit de faits extraordinaires qui seraient portés à sa connaissance.

#### 4.5.2.7 L'ORGANISATION DE L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le groupe Renault, constitué de deux branches d'activité distinctes, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et qui garantissent la cohérence des données dans un contexte de centralisation et consolidation de l'information dans des délais réduits.

##### LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La société consolidante Renault SA définit, anime et assure la supervision de l'élaboration de l'information financière et comptable. La responsabilité de l'établissement des comptes sociaux et des comptes retraités pour la consolidation échoit aux contrôleurs de gestion et Directeurs Administratifs et Financiers des filiales, sous l'autorité des Présidents et Directeurs Généraux de ces mêmes filiales.

À tous les niveaux du Groupe, les grands principes qui prévalent et qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement exhaustif des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables au Groupe. Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, en cours de révision, est mis à disposition de toutes les entités et permet l'homogénéité de l'information financière remontée ;
- la revue périodique des actifs (stocks, immobilisations, créances, disponibilités, etc.).

La bonne articulation du *reporting* financier avec les systèmes opérationnels du Groupe constitue la clef de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité requise pour les données traitées et le délai de plus en plus court d'obtention de *reportings* financiers qui permettent à la Direction du Groupe de réagir, imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information puissants et contrôlés.

##### DES COMPTES DU GROUPE PUBLIÉS SOUS LE RÉFÉRENTIEL IFRS

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2007 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2007 et dont le règlement d'adoption est paru au Journal officiel de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

Le Groupe publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré-clôtures assurées 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.

##### LES ÉLÉMENTS STRUCTURANTS DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE

Le Groupe Renault qui, dans ses deux branches, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger et un fort déploiement à l'international (Roumanie, Russie, Corée, Inde...) continue de renforcer, pour les entités anciennement ou nouvellement acquises ou en voie de création, la démarche de contrôle interne. Il s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent déjà les points forts pour l'obtention de la qualité de l'information financière et comptable et la réduction des délais de production des comptes :

- la standardisation des systèmes opérationnels en amont de la comptabilité est systématiquement recherchée ;
- le déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde s'est poursuivi. Il a porté sur 13 filiales en 2007, ce qui porte à 57 dans 28 pays le nombre d'entités juridiques concernées. En 2008, le déploiement de l'ERP sur la filiale coréenne est planifié ;
- la structure projet destinée à accompagner les déploiements d'activité à l'international propose une architecture cible associant les systèmes d'informations opérationnels et comptables, avec un objectif de standardisation forte et la mise en place de procédures déjà éprouvées dans le reste du Groupe ;
- l'outil de consolidation a été audité pour la reprise des données et pour la qualité de son paramétrage. Les utilisateurs ont été formés et une veille permanente (au plan technique et au plan fonctionnel) mise en place.

### 4.5.3 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LES RÉMUNÉRATIONS DE MANDATAIRES SOCIAUX

Les rémunérations et avantages accordés au Président du Conseil d'administration et au Président de la Direction Générale sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

À ce titre, le Président de la Direction Générale bénéficie d'une part variable comprise entre 0 et 150 % de sa part fixe assise sur :

- le taux de retour sur capitaux propres ;
- l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- un élément qualitatif lié à la stratégie et au management,

et de quatre plans d'attribution d'options exerçables, le premier en fonction de l'atteinte des trois engagements du plan Renault Contrat 2009, et les trois autres en fonction de l'atteinte d'objectifs financiers en 2006, 2007 et 2008.

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas de ces plans d'options, mais d'une indemnité forfaitaire de 200 000 euros attachée à cette fonction.

Tous les deux font partie d'un régime de retraite supplémentaire dont la rente annuelle, cumulée avec les autres régimes, est plafonnée à 50 % de leur rémunération d'activité.

Pour les autres administrateurs, le montant total des jetons de présence est voté par l'Assemblée générale du Groupe sur proposition du Conseil d'administration. Le principe retenu jusqu'à présent par le Groupe est de se situer à la médiane des montants alloués par les sociétés du CAC 40.

## 4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT ✦

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2007

**Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Renault, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société 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 du Conseil d'administration 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 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

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 relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne 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 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 février 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit



Amadou Raimi



Pascale Chastaing-Doblin



Daniel Mary-Dauphin



Aymeric de la Morandière



# 05

## Renault et ses actionnaires

<b>5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>158</b>
5.1.1 Présentation générale	158
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	158
<b>5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>160</b>
5.2.1 Capital et droits de vote	160
5.2.2 Modification du capital	160
5.2.3 Évolution du capital sur les cinq derniers exercices	160
5.2.4 Capital autorisé non émis	161
5.2.5 Capital potentiel	161
5.2.6 Actionnariat de Renault	162
<b>5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT</b>	<b>163</b>
5.3.1 Action Renault	163
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	165
5.3.3 Dividendes	166
<b>5.4 POLITIQUE D'INFORMATION</b>	<b>167</b>
5.4.1 Actionnaires individuels	167
5.4.2 Investisseurs institutionnels	167
5.4.3 Site <i>web</i>	167
5.4.4 Agenda 2008 des annonces financières	168
5.4.5 Contacts	168

## 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

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).

#### 5.1.1.2 FORME JURIDIQUE ✦

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du livre II du Code du 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.

#### 5.1.1.5 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° 441 639 465 (code APE 341 Z). Siret : 441.639.465.03591.

#### 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.

#### 5.1.1.6 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.

#### 5.1.1.4 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

#### 5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

### 5.1.2 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 3<sup>e</sup> jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenu 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 supérieur 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 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 2007, le capital social s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en 284 937 118 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres autodétenus (7 555 139) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (42 740 568), le nombre de droits de vote s'élève à 234 641 411 à cette date.

### 5.2.2 MODIFICATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. <sup>(15)</sup>

approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mars 2002 a été réalisée en deux phases :

- la première, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'administration du 28 mars 2002 ;
- la seconde, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'administration du 24 mai 2002.

### 5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

DATE	OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES	MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
		en euros	en nombre *
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118

Nota : le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006 et 2007.

\* Actions de 3,81 euros.

Conformément à l'article L. 225-178 du Code de commerce, le Conseil d'administration, dans sa séance du 12 février 2008, a constaté l'augmentation de capital résultant de la création de 11 000 nouvelles actions à la suite de la levée par anticipation de 11 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2007. À la suite de cette constatation, le même Conseil

d'administration a procédé à l'annulation de 11 000 actions détenues en propre devenues sans affectation, et à la réduction de capital qui en découle. En conséquence, à l'issue de ces deux opérations, le capital social et le nombre des actions qui le représentent restant inchangés, il n'a été procédé à aucune modification des statuts.

(15) Une note visée par la COB le 26 mars 2002 sous le n° 02-275, décrit les modalités de cette opération. Cette note est disponible sur le site Internet de Renault, [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique « Finance » et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (AMF), [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

## 5.2.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

### 5.2.4.1 DÉLÉGATIONS GLOBALES

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2007 pour une durée maximale de 26 mois, à procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas été utilisées à ce jour.

### 5.2.4.2 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 2 MAI 2007

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>Douzième résolution *</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'A.G. statuant sur les comptes 2008.	Aucune
<b>Quinzième résolution *</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'A.G. statuant sur les comptes 2008.	Aucune
<b>Seizième résolution</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'A.G. statuant sur les comptes 2008. Plafond maximal fixé au montant nominal de 1 milliard d'euros.	Aucune
<b>Dix-huitième résolution</b>	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2008. Plafond maximal fixé à 4 % 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 douzième et quinzième résolutions est fixé par la dix-septième résolution de l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007 à 500 millions d'euros.

Les délégations accordées au Conseil d'administration seront proposées au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

## 5.2.5 CAPITAL POTENTIEL

### 5.2.5.1 OPTIONS

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 3,20 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

### 5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article

L. 225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 0,53 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

### 5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et au descriptif du programme de rachat d'actions déposé le 20 avril 2007 auprès de l'AMF, l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007 a autorisé, dans sa dixième 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.

À compter du mois de septembre 2007, la Société a débuté la mise en œuvre de ce programme de rachat par l'acquisition de 2 136 650 actions, qui s'est poursuivie en janvier 2008 (1 618 000 actions achetées). Ces actions ont été affectées à la couverture des plans d'option afin de compenser à terme la dilution relative à l'exercice des options de souscription attribuées aux salariés et dirigeants.

Au 31 décembre 2007, le nombre d'actions auto-détenues est de 7 555 139 actions.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, un rapport spécial informe l'Assemblée générale de la réalisation des opérations d'achat d'actions qu'elle a autorisées. Ce rapport spécial sera intégré au descriptif du prochain programme de rachat d'actions dont,

conformément aux articles 241-1 à 242-7 du Règlement général AMF, les modalités seront soumises à l'Assemblée générale du 29 avril 2008, et qui fera l'objet d'une publication sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique Finance, onglet « Information réglementée », ainsi que sur le site Internet de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

## 5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ♦

### 5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2007

#### Répartition du capital et des droits de vote sur les trois derniers exercices

	31/12/2007			31/12/2006			31/12/2005		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français	42 759 571	15,01	18,22	42 759 571	15,01	18,23	43 685 217	15,33	18,78
Nissan Finance. Co, Ltd	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-
Salariés <sup>(1)</sup>	8 873 624	3,11	3,78	9 970 259	3,50	4,25	10 264 918	3,60	4,41
Auto-détention	7 555 139	2,65	-	7 681 580	2,7	-	9 539 964	3,35	-
Public	183 008 216	64,23	77,99	181 785 140	63,79	77,52	178 706 451	62,72	76,81
<b>TOTAL</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie, correspond aux actions détenues dans des FCPE.

En 2007, la répartition du capital de Renault par grands détenteurs a légèrement évolué :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital de Renault (sans changement par rapport au 31 décembre 2006). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,11 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions auto-détenues est en très légère baisse (- 0,05 point) à 2,65 % du fait des levées d'options sur les premiers plans accordés

entre 1996 et 2003 et en dépit de nouvelles acquisitions d'actions. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;

- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente maintenant 64,23 % du capital (contre 63,79 % au 31 décembre 2006).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 septembre 2007. 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 60,1 % du capital, soit 13,9 % par les institutionnels français et 46,2 % par les étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 29 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 4,5 % du capital.

## 5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

### 5.3.1 ACTION RENAULT

#### 5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSINIERS

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 l'Eurolist, code ISIN FR0000131906, l'action Renault est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF 120 et SBF 250, ainsi que des indices Euronext 100, Euronext 150 et Euro Stoxx 50.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales etc., et appartient aux indices *Dow Jones Sustainability World Index (SAM)*, *Aspi eurozone*, *Ethical euro* et *Ethibel Excellence Sustainability Index*. Se reporter au chapitre 3.5 pour plus de détails.

#### 5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DEPUIS LE 17 NOVEMBRE 1994



Source : Reuters

### 5.3.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES DERNIERS 18 MOIS

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS (en euros)		
		DERNIER	PLUS HAUT	PLUS BAS
septembre-06	25 865 871	90,45	91,2	88
octobre-06	32 227 580	91,65	93,25	87,5
novembre-06	22 081 275	90,5	97,85	90,5
décembre-06	21 186 118	91	91,8	88,05
janvier-07	25 025 786	94,85	96,4	90,4
février-07	31 998 165	89,89	95,80	89,89
mars-07	34 687 982	87,55	90,45	84,86
avril-07	33 364 519	95,72	97,86	87,32
mai-07	43 285 517	106,25	106,45	95,10
juin-07	44 162 776	119,21	119,21	107,64
juillet-07	38 281 694	107,06	121,38	102,30
août-07	48 067 839	99,02	105,11	91,20
septembre-07	35 135 378	101,62	101,77	89,37
octobre-07	41 658 409	115,90	115,90	104,15
novembre-07	43 850 639	99,45	112,47	90,94
décembre-07	30 626 798	97,01	103,63	93,79
janvier-08	61 704 754	75,79	95,74	72,80
février-08	61 063 764	71,20	77,42	67,31

Source : Reuters.

En 2007, le titre Renault a progressé de plus de 6 %. Son cours de clôture au plus bas a été de 84,86 euros le 14 mars 2007 et un nouveau plus haut historique, 121,38 euros, a été atteint le 3 juillet 2007. Le cours de clôture de fin d'année (31 décembre) est de 97,01 euros.

Les indices CAC 40 et du secteur automobile européen (DJEuro Stoxx Auto) enregistrent quant à eux des hausses respectives de 1,31 % et presque 20 %.

En termes de capitalisation boursière, au 31 décembre 2007, Renault se place, avec une capitalisation boursière de 27 642 millions d'euros, au vingt-deuxième rang des sociétés du CAC 40 et au sixième rang du classement des constructeurs automobiles.

#### Performance de l'action Renault en 2007

RENAULT					INDICES	
COURS DE CLÔTURE AU 31/12/2007	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2007 (en M€)	COURS LE PLUS HAUT EN 2007 (LE 03/07)	COURS LE PLUS BAS EN 2007 (LE 14/03)	VARIATION DEPUIS LE 29/12/2006	VARIATION DEPUIS LE 29/12/2006	
					CAC 40	DJ STOXX AUTO
97,01 euros	27 642	121,38 euros	84,86 euros	+ 6,6 %	+ 1,31 %	+ 19,59 %

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 2 000 000 de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables de 1 000 000 de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou à la demande à la Direction des Relations Financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres. Ces titres ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659.

#### NOMBRE DE TITRES RESTANT EN CIRCULATION

Au 31 décembre 2007, le nombre de titres participatifs émis par Renault restant en circulation, est toujours à 797 659.

#### RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2007

La rémunération des titres participatifs payée le 24 octobre 2007 au titre de l'exercice 2006, s'est élevée à 20,77 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,48 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2007, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2008, s'élève à 20,96 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,67 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé 40 682 millions d'euros pour l'année 2007 et de 39 969 millions d'euros pour l'année 2006 à structure et méthodes identiques).

#### Volumes traités et évolution du cours des titres participatifs Renault

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS (en euros)		
		DERNIER	PLUS HAUT	PLUS BAS
septembre-06	2 219	950	958	931
octobre-06	3 125	925	950	920
novembre-06	3 230	945	961	925
décembre-06	4 760	940	940	920
janvier-07	3 231	928	944	925
février-07	3 937	919,80	925	910
mars-07	2 500	910	920	907
avril-07	2 943	922	935	910
mai-07	2 515	978	1 001	920
juin-07	6 170	1 080	1 080	1 006
juillet-07	5 800	1 075	1 135	1 065
août-07	1 981	1 040	1 077	1 022
septembre-07	802	1 030	1 039	1 015
octobre-07	1 489	1 018,50	1 030	985
novembre-07	4 281	932	1 023,90	924,5
décembre-07	8 822	874	927,90	873,8
janvier-08	10 066	555	862	555
février-08	5 905	533	593	532,5

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 FR000047821.

Au 31 décembre 2007, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 99 439 titres d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 15 159 475,55 euros.

Durant l'exercice 2007, le cours du titre a évolué entre 189,60 euros et 198,01 euros. Le dernier cours de l'année s'est établi à 190 euros.

### 5.3.3 DIVIDENDES ♦

#### 5.3.3.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

	NOMBRE DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL	DIVIDENDE	REVENU PAR ACTION (en euros)		DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
			AVOIR FISCAL	REVENU GLOBAL	
2003	284 937 118	1,4	0,7	2,1	17-mai-04
2004	284 937 118	1,8	note (2)	1,8	13-mai-05
2005	284 937 118	2,4	-	2,4	15-mai-06
2006	284 937 118	3,1	-	3,1	15-mai-07
2007 (1)	284 937 118	3,8	-	3,8	15-mai-08

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008.

(2) L'avoir fiscal a été supprimé en 2005.

#### 5.3.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DANS LE CADRE DE RENAULT CONTRAT 2009

Lors de l'annonce de « Renault Contrat 2009 » en février 2006, le Groupe a souligné sa volonté d'associer l'ensemble de ses actionnaires au succès de son plan de croissance. Carlos Ghosn a ainsi indiqué qu'il sera proposé chaque année une progression linéaire du dividende pour atteindre 4,50 euros en 2009.

En 2008, sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires se verra proposer un montant de dividende porté à 3,80 euros par action (à comparer à 3,10 euros versés en 2007 et 2,40 en 2006).

#### 5.3.3.3 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

Renault a mis en place un dispositif complet d'outils de communication à destination des actionnaires individuels : rubrique Internet dédiée, numéro vert avec serveur vocal, adresse *e-mail* spécifique (communication.actionnaires@renault.com). Des réunions d'information sur la stratégie du Groupe sont également organisées en France. En 2007, Renault est allé à la rencontre des actionnaires à Marseille, Lille, Lyon et Nantes et à Paris, dans le cadre du Salon Actionaria.

Un Club des Actionnaires a été créé en mai 1995. Accessible dès la détention d'une action, le Club a une vocation informative et pédagogique et comprend aujourd'hui plus de 8 000 membres. Ces actionnaires reçoivent la *Lettre aux Actionnaires* (trimestrielle) et peuvent participer à un large programme de manifestations : visites de sites, d'usines, petits-déjeuners à l'Atelier

Renault autour d'expositions liées à l'Automobile, la F1, les *concept-cars*... En 2007, 18 manifestations ont été organisées pour le Club.

Le Comité consultatif des actionnaires, créé en 1996, contribue à l'amélioration de l'ensemble des supports d'information destinés aux actionnaires individuels. Composé de 12 membres, le Comité s'est réuni quatre fois en 2007.

Ses travaux ont notamment porté sur la refonte des pages financières du site Internet de Renault et ont largement contribué à l'obtention du Grand Prix Boursoscan (voir encadré).

En 2007, Le Groupe s'est doté d'un nouveau service pour les actionnaires au nominatif : Gisnomi, site Internet dédié qui permet de gérer directement les actions Renault inscrites au nominatif.

### 5.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Renault entretient des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers. Le Groupe organise des conférences lors de la publication des résultats financiers, pour l'annonce d'événements et les lancements produits (en 2007 : Nouvelle Twingo et

Nouvelle Laguna). Des rencontres individuelles avec des investisseurs tout au long de l'année et des « *road-shows* » sont également organisés en Europe et aux États-Unis.

### 5.4.3 SITE WEB

La rubrique Finance du site Internet Renault est un espace spécialement conçu pour les actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, en accès libre et sans restriction.

Cet espace regroupe toutes les informations publiées par la Communication financière du Groupe : cotation du cours de l'action Renault en temps réel et historiques ; communiqués et publications (Rapports annuels interactifs, outil

« d'analyse personnalisée » : base de données financières interactive, etc.) ; composition du Conseil d'administration et organes de direction ; programmes, émissions et notations de crédit par les agences spécialisées ; agenda des grands rendez-vous ; retransmission des présentations des résultats financiers aux journalistes et aux analystes et de l'Assemblée générale des actionnaires ; inscription à des alertes mail, etc.

**Renault reçoit le Grand Prix Boursoscan 2007** ♦  
(décerné par *Boursorama*)

Le prix décerné sur la base de l'évaluation de plus de 6 300 internautes récompense la qualité de l'information présentée sur le renauld.com. « Nous sommes particulièrement heureux de recevoir le Prix Boursoscan qui témoigne de la volonté du groupe Renault de faciliter l'accès à tous à l'information financière et le développement

de celle-ci *via* Internet. Nous avons au cours de cette année fait fortement évoluer la « Home Finance » de notre site. Ce « Grand Prix Boursoscan » récompense les efforts et l'engagement de nos équipes pour atteindre cette première place » a déclaré Thierry Moulouguet – DGA Finances & Leader Région Amériques, lors de la remise du Prix.

## 5.4.4 AGENDA 2008 DES ANNONCES FINANCIÈRES

14 février	Résultats annuels 2007
21 avril	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2008
29 avril	Assemblée générale des actionnaires
15 mai	Païement du dividende <sup>(1)</sup>
24 juillet	Résultats semestriels 2008
23 octobre	Chiffre d'affaires 9 mois

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008.

## 5.4.5 CONTACTS

 ♦

### SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

**E-mail** : communication.actionnaires@renault.com

**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

**Serveur vocal numéro vert** : 0 800 650 650

**Site web** : www.renault.com/rubrique Finance

**Responsable de l'information :**

Véronique Dosdat

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  
Actionnariat Renault  
Immeuble Tolbiac  
75450 Paris Cedex 09 – France  
Tél. : +33 (0)1 40 14 89 89 – Fax : +33 (0)1 55 77 34 17







# 06

## Assemblée générale mixte du 29 avril 2008 : présentation des résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	172
Conventions réglementées	172
Renouvellement du mandat de deux administrateurs	172
Nomination d'un administrateur	173
Renouvellement des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants	173
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs	173
Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la société	174
Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions	174
Augmentations de capital	175
Modifications des statuts	176
Nomination d'un nouvel administrateur	176
Pouvoirs pour formalités	176

Dix-neuf résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 29 avril 2008.

## LE CONSEIL PROPOSE, EN PREMIER LIEU, L'ADOPTION DE ONZE RÉSOLUTIONS 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 2007 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 2007 et de la mise en paiement du dividende. Il est proposé aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende de 3,80 euros, dont le paiement en espèces aura lieu le 15 mai 2008.



Après une croissance de plus de 33 % au titre de l'exercice 2005 et de 29 % au titre de 2006, le dividende enregistrerait au titre de l'exercice 2007 une progression de 22,6 %. Compte tenu des actions en circulation, cette distribution correspondrait à un montant total de 1 082 761 048,40 euros. Elle serait ainsi conforme à la politique de distribution de Renault annoncée dès le lancement du plan Renault Contrat 2009, laquelle vise une progression linéaire du dividende de 1,80 euros en 2005 à un objectif de 4,50 euros en 2009.

### 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. Conformément aux dispositions légales, ce rapport doit être approuvé chaque

année et ce, y compris en l'absence de conventions réglementées au cours de l'exercice écoulé.

Cela étant rappelé, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2007.

### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE DEUX ADMINISTRATEURS

Les **cinquième** et **sixième résolutions** vous demandent d'approuver le renouvellement des mandats de deux membres du Conseil d'administration pour une nouvelle durée de quatre années. Ces mandats prendraient fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Seraient ainsi renouvelés :

- Catherine Bréchnignac, 61 ans, siège en qualité de représentante de l'État et occupe les fonctions de Présidente du CNRS ; elle est membre du Comité de Stratégie Internationale ;

- Monsieur Charles de Croisset 64 ans, occupe les fonctions de Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe et est membre du Comité des Comptes et de l'Audit.

Monsieur Charles de Croisset satisfait les conditions d'indépendance au sens du rapport AFEP/MEDEF 2003 dans la mesure où ce dernier n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.



## NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

La **septième résolution** vous demande de :

- nommer Monsieur Jean-Pierre Garnier en remplacement de Monsieur François de Combret, qui ne souhaite pas le renouvellement de son mandat, et ce, pour une nouvelle durée de quatre années, laquelle prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Monsieur Jean-Pierre Garnier, 60 ans, occupe les fonctions de Président-Directeur Général de GlaxoSmithKline.

Par anticipation, il vous est d'ores et déjà indiqué qu'aux termes de la **dix-huitième résolution**, il vous sera proposé, sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution qui a pour objet d'insérer une limite d'âge statutaire applicable aux administrateurs, de nommer aux fonctions d'administrateur Monsieur Thierry Desmarest, actuellement Président du Conseil d'administration de Total, en remplacement de Monsieur Henri Martre.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés en pages 20, 21 et 24 à 26 de l'avis de convocation et repris dans le chapitre 4.1 du Document de référence. Par ailleurs, le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com) rubrique finance vous permet de retrouver l'ensemble des informations relatives à l'Assemblée.

Messieurs Desmarest et Garnier répondent aux qualités individuelles que Renault attend d'un administrateur, à savoir : l'expérience du secteur industriel, la compréhension du monde économique et financier, l'ouverture internationale, le courage d'affirmer une position minoritaire, l'intégrité et la loyauté. La compétence, la personnalité et l'expérience internationale de ces derniers constitueraient un apport précieux au Conseil de Renault.

## RENOUVELLEMENT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLÉANTS

Les **huitième** et **neuvième résolutions** ont pour objet de renouveler les mandats de Ernst&Young Audit et Deloitte & Associés, Commissaires aux comptes titulaires, et de Monsieur Gabriel Galet et Beas, Commissaires aux comptes suppléants pour une nouvelle durée de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos au 31 décembre 2013.

À noter qu'au cours de l'exercice 2007, Monsieur Aymeric de la Morandière a succédé à Monsieur Jean-François Bêlorgey en qualité de signataire pour Ernst & Young Audit, et ce, conformément aux standards de gouvernance liés à la rotation des signataires des sociétés de Commissariat aux comptes.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES TITRES PARTICIPATIFS

La **dixième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2007 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 2008 s'élèvera à 20,96 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 10,67 euros de part variable.

## AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2007, votre Société a acquis 2 136 650 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 2 mai 2007. Au 31 décembre 2007 figuraient en portefeuille 7 555 139 actions ; cette auto-détention équivaut à 2,65 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

Il vous est proposé, dans la **onzième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la société dans les conditions et selon les objectifs prévus par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée. Cette résolution prévoit que les rachats d'actions ne pourront être réalisés en période d'offre publique, que dans le strict respect des conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), et uniquement en vue de permettre à la Société de respecter l'exécution de ses engagements antérieurs.

La résolution présentée prévoit un prix maximum d'achat à 150 euros par action, hors frais d'acquisition.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital et le montant maximum des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ses actions est de 2,9 milliards d'euros.

Un document intitulé « descriptif du programme », décrivant les modalités de ces rachats, sera consultable sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), onglet Finance. Par ailleurs, conformément à la Directive Transparence entrée en vigueur le 20 janvier 2007, ces informations sont également publiées dans l'onglet « Information réglementée » sur le site précité.

Un bilan de ces opérations sera exposé dans le rapport spécial qui sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

## SIX RÉSOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE :

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D'ACTIONS

Dans la **douzième 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 onzième résolution a précisé les modalités.

L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social, et par conséquent des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil.

Cette autorisation rendrait caduque, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation précédente de même nature.

L'annulation d'actions a été utilisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 12 février 2008 en vue de couvrir la dilution liée à des levées d'options de souscription d'actions consécutives à des décès de bénéficiaires. Cette annulation n'a pas emporté modification du capital dans la mesure où des actions auto-détenues initialement affectées à la couverture de plans d'options, sans affectation à la suite de l'annulation des options correspondantes (démission des bénéficiaires, etc.), ont été utilisées.

## AUGMENTATIONS DE CAPITAL

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATTRIBUER DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ RENAULT

La **treizième résolution** est destinée à permettre à Renault d'attirer et de fidéliser les collaborateurs en leur donnant accès au capital.

Cette résolution s'inscrit dans la continuité de la résolution de l'Assemblée générale du 4 mai 2006 qui autorisait un montant total d'options d'achat ou de souscription représentant au maximum 3,80 % du capital social sur une durée de 38 mois.

Votre Société a conditionné l'exercice de *stock-options* ainsi que l'acquisition gratuite d'actions à la réalisation de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme *Renault Contrat 2009* et sur une base annuelle.

Concernant les salariés, hors management supérieur, les critères de performance se fondent sur le respect de notre engagement collectif de marge opérationnelle (pour 50 %), ainsi que sur des conditions de performance 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 annuel 2008 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 intimement liés à la performance commerciale, industrielle, financière ou économique du Groupe, ainsi qu'à la performance des Régions pour les Directeurs de Régions.

Il s'agit là d'un véritable outil de management, permettant de lier plus étroitement performance individuelle et collective,

La **treizième résolution** a ainsi pour objet d'assurer la continuité de cette politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions à l'ensemble des salariés en vue de couvrir un Plan annuel 2009 au motif que l'enveloppe autorisée par la précédente Assemblée générale en date du 4 mai 2006 a été utilisée dans son intégralité.

Le Conseil d'administration du 5 décembre 2007, sur proposition du Comité des rémunérations, a en effet décidé d'attribuer le solde de ladite enveloppe aux fins d'attribuer un complément aux attributions octroyées en 2006 au titre du plan « Renault Contrat 2009 ». Ce complément s'inscrit dans une dynamique visant à encourager des salariés localisés dans des secteurs stratégiques de l'entreprise à poursuivre leurs engagements et ce, au-delà de leurs objectifs cibles. Ces attributions ont donc été conditionnées à l'atteinte d'une « super cible » dans certains domaines particulièrement contributifs de la réussite de *Renault Contrat 2009*.

Dans la **treizième résolution**, il est proposé d'autoriser pour 18 mois le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, des options de souscription d'actions nouvelles ou d'achat d'actions existantes de la Société, aux mandataires sociaux et à certains membres du personnel de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ; cette autorisation porterait sur un nombre de titres représentant au maximum 0,8 % des titres composant le capital social de la Société au jour de la présente assemblée.



Compte tenu du caractère ambitieux des conditions de performance décrites ci-avant, les *stock-options* s'inscrivent de plus en plus 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 le développement fort et pérenne de l'entreprise.

### AUTORISATION D'AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

La présente Assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur une autorisation donnée au Conseil d'attribuer des *stock-options*, et notamment des options de souscription dont l'exercice emporterait augmentation de capital social de la Société, il est donc demandé à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, d'approuver une résolution d'augmentation de capital social réservée aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 et L. 443-5 du Code du travail relatif à l'actionnariat des salariés, et des articles L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce. Cette **quatorzième résolution** permet de déléguer à votre Conseil la compétence 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 4 % du montant des titres composant le capital social.

L'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte en date du 2 mai 2007 de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés dans la limite de 4 % du capital social n'a pas été utilisée.

## MODIFICATIONS DES STATUTS

---

Par les **quinzième, seizième et dix-septième résolutions**, il vous est proposé en application des principes de bonne gouvernance, d'autoriser la modification des statuts, à l'effet de :

- ramener la durée du mandat des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur représentant les actionnaires salariés de six à quatre ans, à l'instar de l'ensemble des autres administrateurs (modification de l'article 11 des statuts) ;
- préciser en application du décret du 11 décembre 2006 les modalités de vote électronique, et notamment les procédés d'identification (modification de l'article 28 des statuts) ;
- de fixer une limite d'âge statutaire applicable aux administrateurs ; la limite d'âge des administrateurs serait désormais fixée à 80 ans.

## LE CONSEIL PROPOSE ENFIN L'ADOPTION DE DEUX RÉSOLUTIONS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE :

### NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR

---

Comme évoqué précédemment, il est proposé aux termes de la **dix-huitième résolution** de faire application, sous réserve de son adoption, de la dix-septième résolution relative à l'insertion d'une limite d'âge de 80 ans applicable aux administrateurs.

Il vous est ainsi proposé de nommer Monsieur Thierry Desmarest, en remplacement de M. Henri Martre, et ce pour une durée de quatre années,

laquelle prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Monsieur Thierry Desmarest, 62 ans, occupe les fonctions de Président du Conseil d'administration de Total.

### POUVOIRS POUR FORMALITÉS

---

La **dix-neuvième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.





# 07

## Les comptes

<b>7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>180</b>
<b>7.2 COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>181</b>
<b>7.2.1</b> Comptes de résultats consolidés	181
<b>7.2.2</b> Bilans consolidés	182
<b>7.2.3</b> Capitaux propres consolidés	183
<b>7.2.4</b> Tableaux de flux de trésorerie consolidés	185
<b>7.2.5</b> Informations sectorielles	186
<b>7.2.6</b> Annexe aux comptes consolidés	194
<b>7.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>238</b>
<b>7.3.1</b> Sur les comptes sociaux	238
<b>7.3.2</b> Sur les conventions réglementées	239
<b>7.4 LES COMPTES SOCIAUX</b>	<b>240</b>
<b>7.4.1</b> États de synthèse	240
<b>7.4.2</b> Annexe aux comptes annuels	242

## 7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport. ♦

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 professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2-A qui expose les changements de méthodes comptables intervenus au cours de l'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 indiqué à la note 13-A de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode comptable ;
- dans le cadre de l'appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous nous sommes assurés que les notes 2-J, 2-L et 11-C fournissent une information appropriée ;
- lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment la dépréciation des actifs immobilisés et des créances de financement des ventes, les impôts différés et les provisions, en particulier la provision pour garantie des véhicules et les provisions pour engagements de retraite et assimilés. Concernant les actifs non courants, le groupe Renault dispose d'outils de planification et de plans financiers pluriannuels, dont les différentes composantes, flux de trésorerie et résultat taxable prévisionnel notamment, sont utilisées pour s'assurer de leur valeur recouvrable. Pour l'estimation des provisions, votre société a recours à des expertises internes ou externes et, plus particulièrement au titre de la garantie, s'appuie sur des statistiques d'incidents. Pour l'ensemble de ces estimations, nous avons examiné la documentation disponible et apprécié le caractère raisonnable des évaluations retenues.

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 professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 février 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit



Amadou Raimi



Pascale Chastaing-Doblin



Daniel Mary-Dauphin



Aymeric de la Morandière

## 7.2 COMPTES CONSOLIDÉS

Les informations comparatives 2005 et 2006 présentées dans ce document ont été retraitées pour tenir compte des changements de méthodes comptables appliqués aux comptes 2007.

### 7.2.1 COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS ✦

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Ventes de biens et services	39 190	38 901	38 886
Produits du Financement des ventes	1 492	1 431	1 360
<b>Chiffre d'affaires (note 4)</b>	<b>40 682</b>	<b>40 332</b>	<b>40 246</b>
Coûts des biens et services vendus	(31 408)	(31 343)	(31 080)
Coût du financement des ventes (note 5)	(1 121)	(985)	(926)
Frais de Recherche et Développement (note 11-C)	(1 850)	(1 963)	(2 034)
Frais généraux et commerciaux	(4 949)	(4 978)	(4 883)
<b>Marge opérationnelle (note 6)</b>	<b>1 354</b>	<b>1 063</b>	<b>1 323</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(116)	(186)	191
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 238</b>	<b>877</b>	<b>1 514</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(101)	(110)	(95)
<i>Produits d'intérêts</i>	274	223	153
<i>Charges d'intérêts</i>	(375)	(333)	(248)
Autres produits et charges financiers	177	171	(232)
<b>Résultat financier (note 8)</b>	<b>76</b>	<b>61</b>	<b>(327)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 675</b>	<b>2 277</b>	<b>2 606</b>
<i>Nissan (note 13)</i>	1 288	1 888	2 284
<i>Autres entreprises associées (note 14)</i>	387	389	322
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 989</b>	<b>3 215</b>	<b>3 793</b>
Impôts courants et différés (note 9)	(255)	(255)	(331)
<b>Résultat net</b>	<b>2 734</b>	<b>2 960</b>	<b>3 462</b>
Résultat net – part revenant aux minoritaires	65	74	86
Résultat net – part revenant au Groupe	2 669	2 886	3 376
Résultat net par action <sup>(1)</sup> en euros (note 10)	10,32	11,23	13,23
Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> en euros (note 10)	10,17	11,10	13,12
Nombre d'actions retenu <i>(en milliers)</i> (note 10)			
<i>pour le résultat net par action</i>	258 621	256 994	255 177
<i>pour le résultat net dilué par action</i>	262 362	260 090	257 342

(1) Résultat net – part revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

## 7.2.2 BILANS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles (note 11)	4 056	3 422	2 972
Immobilisations corporelles (note 12)	13 055	13 166	12 691
Participations dans les entreprises associées	12 977	12 958	12 372
<i>Nissan (note 13)</i>	10 966	10 777	10 441
<i>Autres entreprises associées (note 14)</i>	2 011	2 181	1 931
Actifs financiers non courants (notes 22 et 25)	606	563	577
Impôts différés actifs (note 9)	220	313	355
Autres actifs non courants	504	376	358
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>31 418</b>	<b>30 798</b>	<b>29 325</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks (note 15)	5 932	5 309	5 857
Créances de financement des ventes (notes 16 et 25)	20 430	20 360	20 700
Créances clients de l'Automobile (notes 17 et 25)	2 083	2 102	2 055
Actifs financiers courants (notes 22 et 25)	1 239	2 229	1 871
Autres actifs courants (note 18)	2 375	2 043	2 413
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	4 721	6 010	6 151
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>36 780</b>	<b>38 053</b>	<b>39 047</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>68 198</b>	<b>68 851</b>	<b>68 372</b>

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>			
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	1 086	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(499)	(373)	(456)
Réévaluation des instruments financiers	68	105	54
Écart de conversion	(982)	(269)	548
Réserves	15 782	13 700	10 968
Résultat net – part revenant au Groupe	2 669	2 886	3 376
<b>Capitaux propres – part revenant au Groupe</b>	<b>21 577</b>	<b>20 588</b>	<b>19 029</b>
Capitaux propres – part revenant aux minoritaires	492	483	463
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (note 19)</b>	<b>22 069</b>	<b>21 071</b>	<b>19 492</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés passifs (note 9)	118	251	231
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	1 765	1 847	1 884
Passifs financiers non courants (notes 24 et 25)	5 413	5 430	5 901
Autres passifs non courants	523	428	516
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 819</b>	<b>7 956</b>	<b>8 532</b>
<b>Passifs courants</b>			
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	954	1 053	1 264
Passifs financiers courants (notes 24 et 25)	1 517	3 715	2 547
Dettes de financement des ventes (notes 24 et 25)	21 196	21 212	22 427
Fournisseurs (note 25)	8 224	7 384	7 788
Dette d'impôts courants	166	121	215
Autres passifs courants (note 21)	6 253	6 339	6 107
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>38 310</b>	<b>39 824</b>	<b>40 348</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>68 198</b>	<b>68 851</b>	<b>68 372</b>

## 7.2.3 CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

### A – ÉTAT DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE

Les montants indiqués sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
<b>Résultat de la période</b>	<b>2 734</b>	<b>2 960</b>	<b>3 462</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies <sup>(1)</sup>	(60)	21	(95)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger <sup>(1)(2)</sup>	(738)	(835)	796
Ajustements de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie <sup>(1)(3)</sup>	(38)	85	26
Ajustements de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente <sup>(1)(3)</sup>	1	(34)	(70)
<b>Produits et charges comptabilisés en capitaux propres</b>	<b>(835)</b>	<b>(763)</b>	<b>657</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 899</b>	<b>2 197</b>	<b>4 119</b>
Dont part revenant au Groupe	1 862	2 141	4 001
Dont part revenant aux minoritaires	37	56	118

(1) Dont part relative aux sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Écarts actuariels	(12)	77	(29)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(662)	(1 182)	630
Couverture de flux de trésorerie	(18)	17	(26)
Actifs financiers disponibles à la vente	-	5	34

(2) Dont opération de couverture partielle de l'investissement dans Nissan pour 153 millions d'euros en 2007 (351 millions d'euros en 2006 et (10) millions d'euros en 2005).

(3) Voir note 19-F.

## B – TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	RÉÉVA- LUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE	CAPITAUX PROPRES PART REVENANT AU GROUPE	CAPITAUX PROPRES PART REVENANT AUX MINO- RITAIRES	TOTAL CAPITAUX PROPRES
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2005</b>	<b>284 937</b>	<b>1 086</b>	<b>3 453</b>	<b>(456)</b>	<b>54</b>	<b>548</b>	<b>10 968</b>	<b>3 376</b>	<b>19 029</b>	<b>463</b>	<b>19 492</b>
Résultat 2006								2 886	2 886	74	2 960
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					51	(817)	21		(745)	(18)	(763)
<b>Total des produits et charges de la période</b>					<b>51</b>	<b>(817)</b>	<b>21</b>	<b>2 886</b>	<b>2 141</b>	<b>56</b>	<b>2 197</b>
Affectation du résultat 2005							3 376	(3 376)	-		-
Distribution							(617)		(617)	(18)	(635)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							55		55		55
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle				83					83		83
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital <sup>(1)</sup>							(103)		(103)	(18)	(121)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>284 937</b>	<b>1 086</b>	<b>3 453</b>	<b>(373)</b>	<b>105</b>	<b>(269)</b>	<b>13 700</b>	<b>2 886</b>	<b>20 588</b>	<b>483</b>	<b>21 071</b>
Résultat 2007								2 669	2 669	65	2 734
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					(37)	(713)	(57)		(807)	(28)	(835)
<b>Total des produits et charges de la période</b>					<b>(37)</b>	<b>(713)</b>	<b>(57)</b>	<b>2 669</b>	<b>1 862</b>	<b>37</b>	<b>1 899</b>
Affectation du résultat 2006							2 886	(2 886)	-		-
Distribution							(803)		(803)	(50)	(853)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							66		66		66
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle				(126)					(126)		(126)
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital <sup>(1)</sup>							(10)		(10)	22	12
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>284 937</b>	<b>1 086</b>	<b>3 453</b>	<b>(499)</b>	<b>68</b>	<b>(982)</b>	<b>15 782</b>	<b>2 669</b>	<b>21 577</b>	<b>492</b>	<b>22 069</b>

(1) Les effets de variations de périmètre observés sur la part des capitaux propres revenant au Groupe sont liés au traitement des acquisitions d'intérêts minoritaires et des puts sur minoritaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2007 sont commentés en note 19.

## 7.2.4 TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 734</b>	<b>2 960</b>	<b>3 462</b>
<b>Annulation des produits et charges non réalisés</b>			
Dotations nettes aux amortissements	2 865	2 835	2 705
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 675)	(2 277)	(2 606)
Dividendes reçus des entreprises associées	936	602	516
Autres produits et charges non réalisés (note 27-A) <sup>(1)</sup>	(114)	(430)	164
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 746</b>	<b>3 690</b>	<b>4 241</b>
Financements consentis à la clientèle	(11 114)	(12 008)	(12 998)
Remboursements par la clientèle	11 708	12 300	12 485
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(37)	231	(304)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>557</b>	<b>523</b>	<b>(817)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	2 022	1 875	2 988
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(3 139)	(2 966)	(2 866)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	1 265	(792)	1 952
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(359)	(58)	(39)
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>(211)</b>	<b>(1 941)</b>	<b>2 035</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B) <sup>(1)</sup></b>	<b>(347)</b>	<b>314</b>	<b>(374)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 745</b>	<b>2 586</b>	<b>5 085</b>
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(4 644)	(4 644)	(4 018)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(67)	(30)	(59)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	1 086	1 152	1 073
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	63	55	100
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile <sup>(2)</sup>	615	423	(149)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 947)</b>	<b>(3 044)</b>	<b>(3 053)</b>
Transactions avec les actionnaires minoritaires <sup>(3)</sup>	26	(131)	(2)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(863)	(664)	(494)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(50)	(22)	(60)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	(126)	85	56
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(1 013)</b>	<b>(732)</b>	<b>(500)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	588	851	245
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(451)	(928)	(388)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(2 065)	1 069	(867)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(1 928)</b>	<b>992</b>	<b>(1 010)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 941)</b>	<b>260</b>	<b>(1 510)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 143)</b>	<b>(198)</b>	<b>522</b>

(1) Les autres produits et charges non réalisés incluent la variation des dotations nettes aux provisions – part à plus d'un an et à moins d'un an. La part à moins d'un an était auparavant présentée en variation du besoin en fonds de roulement (note 2-A)

(2) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.

(3) Apports par augmentations ou réductions de capital et acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>6 010</b>	<b>6 151</b>	<b>5 521</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(1 143)	(198)	522
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(146)	57	108
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>4 721</b>	<b>6 010</b>	<b>6 151</b>

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 27-D.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 9-A.

## 7.2.5 INFORMATIONS SECTORIELLES

## A – INFORMATIONS PAR BRANCHE

## A1 – COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup>	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2007</b>				
Ventes de biens et services	38 679	511	-	39 190
Produits du Financement des ventes	-	1 492	-	1 492
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)</b>	<b>38 679</b>	<b>2 003</b>	-	<b>40 682</b>
Chiffre d'affaires interbranches <sup>(1)</sup>	(276)	327	(51)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>38 403</b>	<b>2 330</b>	<b>(51)</b>	<b>40 682</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>858</b>	<b>472</b>	<b>24</b>	<b>1 354</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>767</b>	<b>457</b>	<b>14</b>	<b>1 238</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>76</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 668</b>	<b>7</b>	-	<b>1 675</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>2 989</b>
Impôts courants et différés				(255)
<b>Résultat net</b>				<b>2 734</b>
<b>2006</b>				
Ventes de biens et services	38 409	492	-	38 901
Produits du Financement des ventes	-	1 431	-	1 431
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)</b>	<b>38 409</b>	<b>1 923</b>	-	<b>40 332</b>
Chiffre d'affaires interbranches <sup>(1)</sup>	(203)	270	(67)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>38 206</b>	<b>2 193</b>	<b>(67)</b>	<b>40 332</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>486</b>	<b>492</b>	<b>85</b>	<b>1 063</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>303</b>	<b>489</b>	<b>85</b>	<b>877</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>61</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 272</b>	<b>5</b>	-	<b>2 277</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 215</b>
Impôts courants et différés				(255)
<b>Résultat net</b>				<b>2 960</b>
<b>2005</b>				
Ventes de biens et services	38 366	520	-	38 886
Produits du Financement des ventes	-	1 360	-	1 360
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)</b>	<b>38 366</b>	<b>1 880</b>	-	<b>40 246</b>
Chiffre d'affaires interbranches <sup>(1)</sup>	(34)	268	(234)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>38 332</b>	<b>2 148</b>	<b>(234)</b>	<b>40 246</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>858</b>	<b>465</b>	-	<b>1 323</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 058</b>	<b>456</b>	-	<b>1 514</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>(327)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 604</b>	<b>2</b>	-	<b>2 606</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 793</b>
Impôts courants et différés				(331)
<b>Résultat net</b>				<b>3 462</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## A2 – BILANS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

<b>31 DÉCEMBRE 2007</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup></b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 788	343	(20)	17 111
Participations dans les entreprises associées	12 956	21		12 977
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 423	10	(2 395)	38
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	585		(17)	568
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	603	111	10	724
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>33 355</b>	<b>485</b>	<b>(2 422)</b>	<b>31 418</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 927	5		5 932
Créances sur la clientèle	2 177	21 104	(768)	22 513
Actifs financiers courants	1 184	608	(553)	1 239
Autres actifs courants	1 839	2 124	(1 588)	2 375
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 697	1 319	(295)	4 721
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>14 824</b>	<b>25 160</b>	<b>(3 204)</b>	<b>36 780</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>48 179</b>	<b>25 645</b>	<b>(5 626)</b>	<b>68 198</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>21 987</b>	<b>2 385</b>	<b>(2 303)</b>	<b>22 069</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 582	248	53	1 883
Passifs financiers non courants	5 141	272		5 413
Autres passifs non courants	459	64		523
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 182</b>	<b>584</b>	<b>53</b>	<b>7 819</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	902	52		954
Passifs financiers courants	2 413		(896)	1 517
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	8 347	21 964	(891)	29 420
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 348	660	(1 589)	6 419
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 010</b>	<b>22 676</b>	<b>(3 376)</b>	<b>38 310</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>48 179</b>	<b>25 645</b>	<b>(5 626)</b>	<b>68 198</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

31 DÉCEMBRE 2006 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup>	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 263	371	(46)	16 588
Participations dans les entreprises associées	12 943	15	-	12 958
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 401	2	(2 367)	36
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	527	-	-	527
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	588	103	(2)	689
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>32 722</b>	<b>491</b>	<b>(2 415)</b>	<b>30 798</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 301	8	-	5 309
Créances sur la clientèle	2 210	20 869	(617)	22 462
Actifs financiers courants	1 678	1 171	(620)	2 229
Autres actifs courants	1 633	1 957	(1 547)	2 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 963	1 077	(30)	6 010
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>15 785</b>	<b>25 082</b>	<b>(2 814)</b>	<b>38 053</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>48 507</b>	<b>25 573</b>	<b>(5 229)</b>	<b>68 851</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>21 000</b>	<b>2 366</b>	<b>(2 295)</b>	<b>21 071</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 776	268	54	2 098
Passifs financiers non courants	5 159	271	-	5 430
Autres passifs non courants	371	57	-	428
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 306</b>	<b>596</b>	<b>54</b>	<b>7 956</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	994	59	-	1 053
Passifs financiers courants	4 423	-	(708)	3 715
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	7 487	21 786	(677)	28 596
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 297	766	(1 603)	6 460
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>20 201</b>	<b>22 611</b>	<b>(2 988)</b>	<b>39 824</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>48 507</b>	<b>25 573</b>	<b>(5 229)</b>	<b>68 851</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

31 DÉCEMBRE 2005 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup>	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 215	540	(92)	15 663
Participations dans les entreprises associées	12 359	13	-	12 372
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 107	17	(2 024)	100
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	477	-	-	477
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	592	91	30	713
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>30 750</b>	<b>661</b>	<b>(2 086)</b>	<b>29 325</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 846	11	-	5 857
Créances sur la clientèle	2 164	21 219	(628)	22 755
Actifs financiers courants	1 917	590	(636)	1 871
Autres actifs courants	1 858	1 977	(1 422)	2 413
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 277	1 909	(35)	6 151
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>16 062</b>	<b>25 706</b>	<b>(2 721)</b>	<b>39 047</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>46 812</b>	<b>26 367</b>	<b>(4 807)</b>	<b>68 372</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>19 459</b>	<b>2 015</b>	<b>(1 982)</b>	<b>19 492</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 853	218	44	2 115
Passifs financiers non courants	5 634	267	-	5 901
Autres passifs non courants	466	50	-	516
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>7 953</b>	<b>535</b>	<b>44</b>	<b>8 532</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	1 191	73	-	1 264
Passifs financiers courants	3 289	-	(742)	2 547
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	7 853	23 022	(660)	30 215
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 067	722	(1 467)	6 322
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 400</b>	<b>23 817</b>	<b>(2 869)</b>	<b>40 348</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>46 812</b>	<b>26 367</b>	<b>(4 807)</b>	<b>68 372</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## A3 – TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup>	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2007</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>2 654</b>	<b>323</b>	<b>(243)</b>	<b>2 734</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 815	87	(37)	2 865
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 668)	(7)	-	(1 675)
Dividendes reçus des entreprises associées	936	-	-	936
Autres produits et charges non réalisés <sup>(2)</sup>	(185)	55	16	(114)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 552</b>	<b>458</b>	<b>(264)</b>	<b>4 746</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	413	144	557
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	13	(224)	(211)
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(3)</sup>	(26)	(336)	15	(347)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 526</b>	<b>548</b>	<b>(329)</b>	<b>4 745</b>
Investissements incorporels	(1 347)	(1)	-	(1 348)
Investissements corporels <sup>(3)</sup>	(3 160)	(145)	9	(3 296)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(3)</sup>	942	141	3	1 086
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	41	(45)	-	(4)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	652	-	(37)	615
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 872)</b>	<b>(50)</b>	<b>(25)</b>	<b>(2 947)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 017)	(248)	252	(1 013)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 765)	-	(163)	(1 928)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 782)</b>	<b>(248)</b>	<b>89</b>	<b>(2 941)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 128)</b>	<b>250</b>	<b>(265)</b>	<b>(1 143)</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Les autres produits et charges non réalisés incluent la variation des dotations nettes aux provisions – part à plus d'un an et à moins d'un an. La part à moins d'un an était auparavant présentée en variation du besoin en fonds de roulement (note 2-A)

(3) Dont impact des véhicules donnés en location :

<i>(en millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Groupe
Investissements corporels	(876)	(130)	<b>(1 006)</b>
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	767	144	<b>911</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>AUTOMOBILE</b>	<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup></b>	<b>TOTAL CONSOLIDÉ</b>
<b>2006</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>2 603</b>	<b>312</b>	<b>45</b>	<b>2 960</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 817	86	(68)	2 835
Part dans le résultat des entreprises associées	(2 272)	(5)	-	(2 277)
Dividendes reçus des entreprises associées	602	-	-	602
Autres produits et charges non réalisés <sup>(2)</sup>	(487)	32	25	(430)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 263</b>	<b>425</b>	<b>2</b>	<b>3 690</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	524	(1)	523
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	(1 935)	(6)	(1 941)
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(2)</sup>	281	70	(37)	314
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 544</b>	<b>(916)</b>	<b>(42)</b>	<b>2 586</b>
Investissements incorporels	(1 129)	(3)	-	(1 132)
Investissements corporels <sup>(3)</sup>	(3 340)	(193)	21	(3 512)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(3)</sup>	884	268	-	1 152
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	23	2	-	25
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile <sup>(4)</sup>	421	-	2	423
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 141)</b>	<b>74</b>	<b>23</b>	<b>(3 044)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(719)	(14)	1	(732)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	966	-	26	992
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>247</b>	<b>(14)</b>	<b>27</b>	<b>260</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>650</b>	<b>(856)</b>	<b>8</b>	<b>(198)</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Les autres produits et charges non réalisés incluent la variation des dotations nettes aux provisions – part à plus d'un an et à moins d'un an. La part à moins d'un an était auparavant présentée en variation du besoin en fonds de roulement (note 2-A)

(3) Dont impact des véhicules donnés en location :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Automobile</b>	<b>Financement des ventes</b>	<b>Groupe</b>
Investissements corporels	(969)	(165)	<b>(1 134)</b>
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	685	268	<b>953</b>

(4) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES <sup>(1)</sup>	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2005</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>3 329</b>	<b>313</b>	<b>(180)</b>	<b>3 462</b>
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 658	103	(56)	2 705
Part dans le résultat des entreprises associées	(2 604)	(2)	-	(2 606)
Dividendes reçus des entreprises associées	516	-	-	516
Autres produits et charges non réalisés <sup>(2)</sup>	(28)	191	1	164
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 871</b>	<b>605</b>	<b>(235)</b>	<b>4 241</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 009)	192	(817)
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	1 587	448	2 035
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(2)</sup>	(299)	(45)	(30)	(374)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 572</b>	<b>1 138</b>	<b>375</b>	<b>5 085</b>
Investissements incorporels	(876)	(4)	-	(880)
Investissements corporels <sup>(3)</sup>	(2 903)	(288)	53	(3 138)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels <sup>(3)</sup>	900	173	-	1 073
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	77	(36)	-	41
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	274	-	(423)	(149)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 528)</b>	<b>(155)</b>	<b>(370)</b>	<b>(3 053)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(500)	(180)	180	(500)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(819)	-	(191)	(1 010)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 319)</b>	<b>(180)</b>	<b>(11)</b>	<b>(1 510)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(275)</b>	<b>803</b>	<b>(6)</b>	<b>522</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Les autres produits et charges non réalisés incluent la variation des dotations nettes aux provisions – part à plus d'un an et à moins d'un an. La part à moins d'un an était auparavant présentée en variation du besoin en fonds de roulement (note 2-A)

(3) Dont impact des véhicules donnés en location :

(en millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Groupe
Investissements corporels	(900)	(231)	(1 131)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	670	168	836

## B – INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	FRANCE	EUROPE	EUROMED	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2007</b>						
Chiffre d'affaires	13 105	17 342	4 310	2 757	3 168	<b>40 682</b>
Investissements corporels et incorporels	3 238	598	408	266	134	<b>4 644</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 363	2 559	1 751	756	682	<b>17 111</b>
Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>	5 130	3 060	813	577	810	<b>10 390</b>
<b>2006</b>						
Chiffre d'affaires	13 643	17 950	3 733	2 689	2 317	<b>40 332</b>
Investissements corporels et incorporels	2 961	865	373	283	162	<b>4 644</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 928	2 737	1 526	735	662	<b>16 588</b>
Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>	4 779	2 941	766	331	637	<b>9 454</b>
<b>2005</b>						
Chiffre d'affaires	13 753	18 889	3 396	2 130	2 078	<b>40 246</b>
Investissements corporels et incorporels	2 607	861	362	90	98	<b>4 018</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 469	2 778	1 297	546	573	<b>15 663</b>
Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>	5 871	3 123	541	272	518	<b>10 325</b>

(1) Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les créances clients de l'Automobile et les autres actifs courants.

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

Les immobilisations, les investissements corporels et incorporels et les autres actifs d'exploitation sont présentés par zone d'implantation des filiales et co-entreprises.

**7.2.6 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

<b>7.2.6.1</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>195</b>
note	1 – Approbation des comptes	195
note	2 – Règles et méthodes comptables	195
note	3 – Évolution du périmètre de consolidation	202
<b>7.2.6.2</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>202</b>
note	4 – Chiffre d'affaires	202
note	5 – Coût du financement des ventes	203
note	6 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	203
note	7 – Autres produits et charges d'exploitation	203
note	8 – Résultat financier	204
note	9 – Impôts courants et différés	204
note	10 – Résultat net et résultat net dilué par action	205
<b>7.2.6.3</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	<b>205</b>
note	11 – Immobilisations incorporelles	205
note	12 – Immobilisations corporelles	206
note	13 – Participation dans Nissan	208
note	14 – Participations dans les autres entreprises associées	211
note	15 – Stocks	212
note	16 – Créances de financement des ventes	212
note	17 – Créances clients de l'Automobile	213
note	18 – Autres actifs courants	213
note	19 – Capitaux propres	213
note	20 – Provisions	216
note	21 – Autres passifs courants	219
<b>7.2.6.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>219</b>
note	22 – Actifs financiers	219
note	23 – Trésorerie et équivalents de trésorerie	220
note	24 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	221
note	25 – Juste valeur des instruments financiers et effets résultat	225
note	26 – Dérivés et gestion des risques financiers	227
<b>7.2.6.5</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>231</b>
note	27 – Flux de trésorerie	231
note	28 – Parties liées	232
note	29 – Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	232
note	30 – Événements postérieurs à la clôture	233
note	31 – Sociétés consolidées	234

## 7.2.6.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

### 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2007 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 12 février 2008 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2008.

### 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 2007 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2007 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

#### A – Évolutions des règles et méthodes comptables

Les normes et interprétations suivantes, d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 et parues au Journal Officiel de l'Union européenne à la date de clôture des comptes annuels, sont appliquées pour la première fois sur l'exercice 2007 :

- la norme IFRS 7 « Instruments financiers – Informations à fournir ».  
En application de cette norme, le Groupe inclut dans l'annexe aux comptes consolidés les informations requises sur les instruments financiers. La norme IFRS 7 n'a aucun impact sur la classification et l'évaluation des instruments financiers du Groupe ;
- l'amendement à IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital.  
Dans le cadre de l'application de l'amendement à IAS 1, le Groupe explicite sa politique en matière de gestion de ses capitaux propres (note 19-B) ;
- l'interprétation IFRIC 7 « Application de l'approche du retraitement dans le cadre d'IAS 29 relative à l'hyperinflation » ;
- l'interprétation IFRIC 8 « Champ d'application d'IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions » ;
- l'interprétation IFRIC 9 « Réexamen des dérivés incorporés ».

L'application de ces interprétations n'a pas d'impact sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2007.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation, en particulier, aucune des normes et interprétations suivantes publiées au 31 décembre 2007 :

- l'interprétation IFRIC 11 « Actions propres et transactions intra-groupe », applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> mars 2007 ;
- la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » en remplacement de la norme IAS 14 « Information sectorielle », applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Le Groupe n'anticipe à ce jour aucun effet significatif sur les comptes consolidés du fait de l'adoption de ces nouvelles normes et interprétations.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à plusieurs changements de méthodes comptables en 2007 dont les effets sont décrits ci-après.

Conformément à l'amendement à la norme IAS 19, le groupe Renault a opté en 2007 pour la reconnaissance des écarts actuariels en capitaux propres. Ce changement de méthode comptable a pour conséquence un impact négatif de 196 millions d'euros sur les capitaux propres au 31 décembre 2007 (127 millions d'euros au 31 décembre 2006 et 166 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Afin de fournir une meilleure image de ses transactions, le Groupe a également révisé le traitement comptable d'éléments relatifs au chiffre d'affaires :

- les ventes de matières premières, de pièces et d'organes mécaniques aux sous-traitants sont désormais assimilées à une mise en dépôt du stock chez le sous-traitant et ne sont plus comptabilisées en chiffre d'affaires. Le stock reste à l'actif du Groupe jusqu'à la vente du véhicule au client final. Ce changement de présentation comptable a pour conséquence une diminution du chiffre d'affaires de 638 millions d'euros au titre de l'année 2007 (498 millions d'euros pour l'année 2006 et 449 millions d'euros pour l'année 2005). Il n'y a pas d'impact sur la marge opérationnelle ;
- les ventes de pièces détachées aux concessionnaires et qui sont destinées à être refacturées au Groupe au travers des coûts de garantie ne sont plus comptabilisées en chiffre d'affaires, mais déduites du coût des ventes. Ce changement de présentation comptable a pour conséquence une diminution du chiffre d'affaires de 529 millions d'euros au titre de l'année 2007 (658 millions d'euros pour l'année 2006 et 608 millions d'euros pour l'année 2005). Il n'y a pas d'impact sur la marge opérationnelle ;
- le coût des opérations promotionnelles réalisées sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale est enregistré en réduction du chiffre d'affaires. Il était auparavant présenté en charge au niveau des frais généraux et commerciaux. Ce changement de présentation comptable a pour conséquence une diminution du chiffre d'affaires de 30 millions d'euros au titre de l'année 2007 (40 millions d'euros pour l'année 2006 et 35 millions d'euros pour l'année 2005). Il n'y a pas d'impact sur la marge opérationnelle.

Afin d'améliorer la compréhension de certains indicateurs du tableau de flux de trésorerie, les dotations nettes aux provisions à court terme sont désormais présentées avec les dotations nettes aux provisions à long terme au niveau des autres produits et charges non réalisés. Ce changement de présentation a un impact négatif de 401 millions d'euros sur la capacité d'autofinancement de l'exercice 2007 (623 millions d'euros pour l'année 2006 et 229 millions d'euros pour l'année 2005). La contrepartie de ce reclassement se retrouvant au niveau de la variation du besoin en fonds de roulement, il n'y a pas d'effet sur les flux de trésorerie des opérations d'exploitation.

#### 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 actuelles. La valeur recouvrable des actifs immobilisés et des créances de financement des ventes, les impôts différés et les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G) et les provisions pour engagements de retraites et assimilés (note 20-C), sont les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et jugements.

### **C – Principes de consolidation**

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes, la principale de ces sociétés étant Renault Sport.

### **D – Présentation des états financiers**

#### **Résultat d'exploitation et marge opérationnelle**

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

#### **Information sectorielle de premier niveau**

L'information sectorielle de premier niveau se décline selon les branches suivantes :

- 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.

Chacune de ces deux branches forme un tout cohérent exposé à des risques et une rentabilité qui lui sont propres.

À l'exception de la charge d'impôt, 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.

#### **Information sectorielle de deuxième niveau**

Le second niveau de l'information sectorielle se décline par zone géographique. La présentation des zones correspond au découpage géographique mis en place dans le cadre de Renault Contrat 2009.

#### **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 cette branche.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

### **E – Conversion des comptes des sociétés étrangères**

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette monnaie qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2007, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion sur ses actifs et passifs, constatées précédemment en capitaux propres, sont reconnues en résultat.

## **F – Conversion des transactions en monnaie étrangère**

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux dettes, créances, 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 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 de fait 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,

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. 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 provision (dans le cas d'un véhicule stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un véhicule immobilisé).

#### **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 déduit du chiffre d'affaires. Il 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.

#### **Garantie**

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

#### **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 du financement des ventes et constatation de la marge**

#### **Produits du 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 du financement des ventes**

Les coûts du financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent

essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

#### Commissions versées aux apporteurs d'affaires

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

#### Créances présentant un indicateur objectif de perte de valeur

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse...) 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) ou le risque systémique de crédit auquel sont exposés les débiteurs (dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base).

## H – Résultat financier

Les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs.

## I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs d'impôts différés sont dépréciés en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

## J – Immobilisations incorporelles

### Goodwills

Les *goodwills* constatés lors des prises de participation dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées correspondent à la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la quote-part des actifs et des passifs acquis évalués à leur juste valeur.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles. Le cas échéant, cette dépréciation est inscrite en marge opérationnelle.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations au bilan. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les *puts* sur minoritaires dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des *puts*, les intérêts minoritaires sont évalués à leur valeur actuelle et reclassés en dettes au bilan.

### Frais de Recherche et de Développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas sept ans. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet et la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

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.

Les coûts d'emprunt supportés pendant la période de mise au point des immobilisations sont immédiatement comptabilisés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Ils ne sont pas incorporés dans la valeur des immobilisations.

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 par une société financière du Groupe avec un engagement de reprise consenti par le Groupe, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat sur une durée supérieure à un an (note 2-G).

### **Amortissements**

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

### **L – Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé**

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.

La valeur recouvrable des actifs est appréciée au niveau de chaque branche. Pour l'Automobile, la rentabilité des actifs s'apprécie globalement en Europe dans la mesure où l'outil industriel et la gamme de produits constituent un ensemble cohérent. La rentabilité des actifs industriels hors Europe est appréciée par sous-ensembles cohérents et produisant des flux de trésorerie indépendants.

La valeur recouvrable est la plus élevée de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des actifs. 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. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de la part de marché des pays dans lesquels le Groupe opère, l'évolution des prix de vente des produits et les 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. Pour l'exercice 2007 et les territoires couverts, il s'établit à 10,1 % complété par une prime de risque pour la zone hors Europe. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés et en marge opérationnelle.

### **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. Ils sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur établie selon la méthode du « premier entré – premier sorti », une dépréciation est constatée pour la différence.

### **O – Cessions de créances**

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des ventes. Les créances et dettes qui en résultent figurent dans les éléments d'exploitation.

### **P – Titres d'autocontrôle**

Les actions d'autocontrôle, qui incluent celles affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions consenties aux cadres et dirigeants du Groupe, sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe et, dès qu'il est encaissé, en trésorerie. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

**Q – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions gratuites**

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions gratuites. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions gratuites est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charge 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 actualisée de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service à venir.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul sont enregistrés en capitaux propres, conformément à l'option offerte par l'amendement à la norme IAS 19 (voir note 2-A).

La charge nette de l'exercice, correspondant à la somme du coût des services rendus, du coût lié à la désactualisation diminuée de la rentabilité attendue des actifs du régime et de l'étalement du coût des services passés, est entièrement constatée en diminution de la marge opérationnelle.

***Mesures de restructuration/Indemnités de fin de contrat de travail***

Le coût estimé des mesures de restructuration et des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès lors qu'elles ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

**S – Actifs financiers**

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, exceptés ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants ou en équivalents de trésorerie suivant le cas.

***Valeurs mobilières : titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable***

Les dividendes concernant ces titres sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

Ces titres sont considérés comme étant « disponibles à la vente ». Ils sont donc évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les réserves consolidées. Ces montants sont repris en résultat lors de la cession des titres.

Des dépréciations sont constituées et comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur de ces titres. Un indicateur de perte de valeur est la baisse significative ou prolongée de la juste valeur des titres en dessous de leur coût d'acquisition.

Lorsqu'elle est disponible, la juste valeur de ces titres est déterminée par référence au prix du marché.

***Valeurs mobilières ne représentant pas une participation dans le capital d'une autre entreprise***

Ces valeurs mobilières constituent des placements réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les valeurs mobilières autres que celles représentant une participation dans le capital d'autres entreprises sont mesurées à leur juste valeur.

Les modalités d'évaluation ainsi que le traitement comptable ultérieur diffèrent selon que ces valeurs mobilières sont considérées comme étant « disponibles à la vente », ou comptabilisées dès l'origine comme des « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat ». Le classement en valeurs mobilières « disponibles à la vente » ou en « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat » est déterminé, au cas par cas, en fonction de l'intention de gestion. Si les valeurs mobilières sont destinées à être cédées à court terme, elles sont classées en « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat ». Dans le cas contraire, elles sont classées en actifs « disponibles à la vente ».

Les valeurs mobilières destinées à être cédées à court terme sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Les valeurs mobilières disponibles à la vente sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de cette juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres. Les montants constatés en capitaux propres

sont repris en résultat lors de la sortie de l'actif. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation significative et durable.

Les justes valeurs des valeurs mobilières sont déterminées principalement par référence au prix du marché.

### **Prêts**

Ce poste comprend les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts à des sociétés non contrôlées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

## **T – Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts bancaires à vue à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers.

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.

## **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 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.

### **Emprunts obligataires et autres dettes porteuses d'intérêts**

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires 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 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.
- Celle 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.
- Celle des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés au bilan en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés au bilan en courant.

### **Comptabilisation des opérations de couverture**

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture.

- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée net d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et *cross currency swaps* fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

#### Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement au compte de 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.

### 3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	FINANCEMENT AUTOMOBILE DES VENTES		TOTAL
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2005</b>	<b>122</b>	<b>48</b>	<b>170</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	35	2	37
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(4)	(1)	(5)
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2006</b>	<b>153</b>	<b>49</b>	<b>202</b>
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	3	1	4
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(7)	(8)	(15)
<b>Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2007</b>	<b>149</b>	<b>42</b>	<b>191</b>

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes.

#### Année 2007

Somaca (Société Marocaine de Construction) est entrée dans le périmètre de consolidation au 1<sup>er</sup> janvier 2007, suite à des acquisitions de titres successives ayant conduit Renault à porter sa participation dans cette société à près de 80 %.

Dans le cadre d'un accord avec le groupe japonais NTN, Renault a cédé 35 % du capital de SNR le 31 mars 2007. Suite à l'application des modalités de cet accord, Renault a déconsolidé sa participation dans SNR.

En juillet 2007, le Groupe a porté sa participation de 50 % à 100 % dans le capital de Renault Financial Services Ltd. (RFS) et consolide désormais sa participation dans cette société suivant la méthode de l'intégration globale. Jusqu'à cette date, RFS était consolidée suivant la méthode de l'intégration proportionnelle. Un *goodwill* de 32 millions d'euros a été dégagé lors de cette opération.

#### Année 2006

La société Renault Pars (Iran) est entrée dans le périmètre de consolidation au 1<sup>er</sup> janvier 2006. Cette société est détenue à 51 % par Renault et 49 % par la société iranienne AID co, entité constituée par l'IDRO (*Industrial Development & Renovation Organization* – organisme public iranien en charge de l'industrie automobile) et les deux principaux constructeurs automobiles iraniens, Iran Khodro et SAIPA. Détentrice de la licence de Logan, Renault Pars est notamment responsable de l'ingénierie, des achats et de la logistique, ainsi que de la coordination de la politique commerciale, du marketing et de l'après-vente. La production et la commercialisation des véhicules Logan sont assurées par Iran Khodro et SAIPA.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, 24 établissements commerciaux situés en Europe (Belgique, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque et Suisse) sont entrés dans le périmètre de consolidation.

Les intérêts minoritaires de la société holding COFAL ont été rachetés en fin d'exercice 2006. Les principaux effets de cette opération sont le passage à 100 % du taux de détention des sociétés Renault do Brasil et Renault Argentina.

### 7.2.6.2 COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

##### A – Chiffre d'affaires 2006 aux périmètre et méthodes 2007

(en millions d'euros)	FINANCEMENT AUTOMOBILE DES VENTES		TOTAL
<b>Chiffre d'affaires publié en 2006</b>	<b>39 605</b>	<b>1 923</b>	<b>41 528</b>
Changements de méthodes <sup>(1)</sup>	(1 196)	-	(1 196)
Changements de périmètre et autres	(351)	(12)	(363)
<b>Chiffre d'affaires 2006 aux périmètre et méthodes 2007</b>	<b>38 058</b>	<b>1 911</b>	<b>39 969</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES 2007</b>	<b>38 679</b>	<b>2 003</b>	<b>40 682</b>

(1) Les changements de méthodes comptables concernent les opérations relatives aux contrats de sous-traitance, les ventes de pièces détachées dans le cadre de la garantie accordée aux clients et les opérations promotionnelles réalisées sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés. Une description plus détaillée de ces changements figure en note 2-A.

## B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Ventes de biens	37 104	37 020	36 976
Ventes de services <sup>(1)</sup>	2 086	1 881	1 910
<b>Ventes de biens et services</b>	<b>39 190</b>	<b>38 901</b>	<b>38 886</b>
Produits sur crédits à la clientèle	1 053	997	909
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	439	434	451
<b>Produits du Financement des ventes</b>	<b>1 492</b>	<b>1 431</b>	<b>1 360</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>40 682</b>	<b>40 332</b>	<b>40 246</b>

(1) Dont 511 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2007 (492 millions d'euros en 2006 et 520 millions d'euros en 2005).

## C – Produits de location de véhicules

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 638 millions d'euros en 2007 (612 millions d'euros en 2006 et 670 millions d'euros en 2005). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

## 5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Nouvelles dépréciations	(291)	(269)	(269)
Reprise de dépréciations	240	255	194
Abandons de créances et autres charges de non-recouvrement	(103)	(127)	(89)
<b>Charges nettes de non-recouvrement</b>	<b>(154)</b>	<b>(141)</b>	<b>(164)</b>
Produits de placement de trésorerie	294	174	206
Charges de refinancement	(1 261)	(1 018)	(968)
<b>Autres coûts du financement des ventes</b>	<b>(967)</b>	<b>(844)</b>	<b>(762)</b>
<b>COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>(1 121)</b>	<b>(985)</b>	<b>(926)</b>

## 6 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

### A – Charges de personnel

	2007	2006	2005
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 962	5 948	5 782
Effectifs au 31 décembre	133 854	134 236	132 831

Les charges de personnel intègrent 113 millions d'euros de charges de retraite et autres avantages long terme accordés au personnel en 2007 (114 millions d'euros en 2006 et 131 millions d'euros en 2005).

### B – 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 62 millions d'euros en 2007 (41 millions d'euros en 2006 et 18 millions d'euros en 2005).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 19-H.

### C – Charges de loyer

Les loyers immobiliers représentent une charge de l'ordre de 300 millions d'euros en 2007 (stable par rapport à 2006 et 2005).

### D – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 56 millions d'euros en 2007 (à comparer à une charge de 13 millions d'euros en 2006 et un produit de 27 millions d'euros en 2005).

## 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs	(143)	(241)	(109)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles	(63)	(59)	119
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	86	109	148
Produits et charges d'exploitation inhabituels	4	5	33
<b>TOTAL</b>	<b>(116)</b>	<b>(186)</b>	<b>191</b>

### A – Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs

Les 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 sur 2006.

### B – Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles

Le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles intègre en 2005, un profit de 150 millions d'euros sur la vente de la participation de 17,88 % détenue dans Nissan Diesel Motors Co. Ltd.

### C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)

La vente de terrains en France et en Espagne constitue l'essentiel du résultat de cession réalisé sur les périodes présentées.

## 8 – RÉSULTAT FINANCIER

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 24-A)	53	(31)	(271)
Autres éléments	124	202	39
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>171</b>	<b>(232)</b>

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2007 une charge de 4 millions d'euros (produit de 18 millions d'euros en 2006 et charge de 8 millions d'euros en 2005).

Les autres éléments intègrent en 2006 un profit de 135 millions d'euros lié à la vente des titres Scania.

## 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 Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et au Portugal.

### A – Charge d'impôts courants et différés

#### Décomposition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Charge d'impôts courants	(313)	(341)	(305)
Produit (charge) d'impôts différés	58	86	(26)
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(255)</b>	<b>(255)</b>	<b>(331)</b>

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 323 millions d'euros en 2007 (269 millions d'euros en 2006 et 253 millions d'euros en 2005).

Le montant inscrit en résultat au titre des impôts différés inclut une charge de 12 millions d'euros liée aux effets de modification de taux sur l'exercice 2007 (produit de 16 millions d'euros en 2006 et charge de 7 millions d'euros en 2005).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2007 s'élève à 243 millions d'euros (309 millions d'euros en 2006 et 430 millions d'euros en 2005).

### B – Rapprochement entre le taux légal en France et le taux d'imposition effectif

	2007	2006	2005
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,4 %	34,4 %	34,9 %
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	(5,7 %)	(8,3 %)	(2,4 %)
Crédits d'impôts	(6,6 %)	(7,6 %)	(9,1 %)
Impôts différés passifs constatés sur les résultats (distribués ou non) des entreprises associées	1,9 %	4,3 %	3,8 %
Variation des impôts différés actifs non reconnus	1,3 %	(0,6 %)	(0,6 %)
Autres impacts <sup>(1)</sup>	(5,9 %)	5,0 %	1,3 %
<b>Taux effectif d'impôt avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées</b>	<b>19,4 %</b>	<b>27,2 %</b>	<b>27,9 %</b>

(1) Cette ligne intègre principalement les effets suivants : différences permanentes, résultats taxés à taux réduits et coûts des redressements fiscaux.

Le taux effectif d'impôt du Groupe (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 19 % en 2007 (27 % en 2006 et 28 % en 2005), grâce notamment au remboursement d'avoirs fiscaux italiens et à la reconnaissance d'une partie des impôts différés actifs sur déficits reportables au Brésil et en Argentine du fait de la poursuite de l'amélioration des perspectives de résultat sur ces pays.

### C – Ventilation du solde net des impôts différés

#### C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2007	2006
Impôts différés actifs	313	355
Impôts différés passifs	(251)	(231)
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>62</b>	<b>124</b>
Produit (charge) d'impôt différé de la période	58	86
Variation des impôts différés passant en capitaux propres <sup>(1)</sup>	(30)	(158)
Écarts de conversion	(5)	-
Variation de périmètre et autres	17	10
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre</b>	<b>102</b>	<b>62</b>
dont impôts différés actifs	220	313
dont impôts différés passifs	(118)	(251)

(1) Principalement liée à la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, aux écarts actuariels et aux effets de la couverture de l'investissement dans Nissan.

### C2 – Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>Impôts différés sur :</b>			
Participations dans les entreprises associées	(84)	(83)	(72)
Immobilisations	(1 577)	(1 372)	(1 240)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	762	808	943
Déficits reportables	1 195	969	762
Autres	457	340	378
<b>Total des impôts différés actifs et (passifs)</b>	<b>753</b>	<b>662</b>	<b>771</b>
Impôts différés actifs non reconnus (note 9-C3)	(651)	(600)	(647)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>102</b>	<b>62</b>	<b>124</b>

### C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	509	492	458
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	12	5	22
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	54	60	87
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	76	43	80
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS</b>	<b>651</b>	<b>600</b>	<b>647</b>
dont impôts différés sur déficits reportables	547	545	535
dont autres natures d'impôts différés	104	55	112

### 10 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action sont calculés en divisant la part du résultat net revenant au Groupe par le nombre d'actions adéquat.

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2007	2006	2005
Actions en circulation	284 937	284 937	284 937
Actions d'autocontrôle	(6 897)	(8 500)	(10 176)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 419)	(19 443)	(19 584)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action</b>	<b>258 621</b>	<b>256 994</b>	<b>255 177</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 dilutifs.

(en milliers d'actions)	2007	2006	2005
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	258 621	256 994	255 177
Nombre de <i>stock-options</i> et droits d'attribution d'actions gratuites dilutifs	3 741	3 096	2 165
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>262 362</b>	<b>260 090</b>	<b>257 342</b>

### 7.2.6.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

### 11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

#### A – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Frais de développement immobilisés	6 301	5 403	4 647
<i>Goodwills</i>	300	278	247
Autres immobilisations incorporelles	300	280	301
<b>Valeurs brutes</b>	<b>6 901</b>	<b>5 961</b>	<b>5 195</b>
Frais de développement immobilisés	(2 641)	(2 341)	(2 030)
Autres immobilisations incorporelles	(204)	(198)	(193)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(2 845)</b>	<b>(2 539)</b>	<b>(2 223)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>4 056</b>	<b>3 422</b>	<b>2 972</b>

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

**B – Variations de l'exercice**

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>5 195</b>	<b>(2 223)</b>	<b>2 972</b>
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	1 132	(697)	435
(Cessions)/reprises sur cessions	(381)	379	(2)
Écart de conversion	(13)	2	(11)
Variation de périmètre et autres	28	-	28
<b>Valeur au 31 décembre 2006</b>	<b>5 961</b>	<b>(2 539)</b>	<b>3 422</b>
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	1 348	(724)	624
(Cessions)/reprises sur cessions	(401)	399	(2)
Écart de conversion	(40)	11	(29)
Variation de périmètre et autres	33	8	41
<b>Valeur au 31 décembre 2007</b>	<b>6 901</b>	<b>(2 845)</b>	<b>4 056</b>

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2007 se décomposent en 1 237 millions d'euros d'immobilisations produites et 111 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 976 et 156 millions d'euros en 2006 et 834 et 46 millions d'euros en 2005).

**C – Frais de Recherche et Développement constatés en résultat**

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Dépenses de Recherche et Développement	(2 462)	(2 400)	(2 264)
Frais de développement capitalisés	1 287	1 091	833
Amortissement et dépréciation des frais de développement immobilisés	(675)	(654)	(603)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 850)</b>	<b>(1 963)</b>	<b>(2 034)</b>

**12 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES****A – Immobilisations corporelles au 31 décembre**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Terrains	613	645	612
Constructions	5 571	5 422	5 200
Outillages spécifiques	8 143	7 675	7 064
Matériels et autres outillages	11 938	11 605	11 799
Véhicules donnés en location	2 246	2 308	2 240
Autres immobilisations corporelles	718	830	970
Immobilisations en cours	1 232	1 718	1 086
<b>Valeurs brutes</b>	<b>30 461</b>	<b>30 203</b>	<b>28 971</b>
Terrains et constructions	(2 430)	(2 304)	(2 228)
Outillages spécifiques	(5 947)	(5 732)	(5 141)
Matériels et autres outillages	(7 867)	(7 675)	(7 480)
Véhicules donnés en location	(578)	(632)	(654)
Autres immobilisations corporelles	(584)	(694)	(777)
<b>Amortissements</b>	<b>(17 406)</b>	<b>(17 037)</b>	<b>(16 280)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES</b>	<b>13 055</b>	<b>13 166</b>	<b>12 691</b>

## B – Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2007, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2006	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2007
Terrains	645	23	(28)	(10)	(17)	613
Constructions	5 422	316	(129)	(43)	5	5 571
Outillages spécifiques	7 675	1 229	(677)	(79)	(5)	8 143
Matériels et autres outillages	11 605	1 096	(457)	(48)	(258)	11 938
Véhicules donnés en location	2 308	1 005	(1 126)	(20)	79	2 246
Autres immobilisations corporelles	830	35	(130)	(7)	(10)	718
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 718	(426)	-	(14)	(46)	1 232
<b>Valeurs brutes</b>	<b>30 203</b>	<b>3 278</b>	<b>(2 547)</b>	<b>(221)</b>	<b>(252)</b>	<b>30 461</b>
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 304)	(266)	103	13	24	(2 430)
Outillages spécifiques	(5 732)	(841)	671	39	(84)	(5 947)
Matériels et autres outillages	(7 675)	(875)	395	17	271	(7 867)
Véhicules donnés en location	(632)	(124)	215	6	(43)	(578)
Autres immobilisations corporelles	(694)	(35)	137	4	4	(584)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements</b>	<b>(17 037)</b>	<b>(2 141)</b>	<b>1 521</b>	<b>79</b>	<b>172</b>	<b>(17 406)</b>
Terrains	645	23	(28)	(10)	(17)	613
Constructions	3 118	50	(26)	(30)	29	3 141
Outillages spécifiques	1 943	388	(6)	(40)	(89)	2 196
Matériels et autres outillages	3 930	221	(62)	(31)	13	4 071
Véhicules donnés en location	1 676	881	(911)	(14)	36	1 668
Autres immobilisations corporelles	136	-	7	(3)	(6)	134
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 718	(426)	-	(14)	(46)	1 232
<b>Valeurs nettes</b>	<b>13 166</b>	<b>1 137</b>	<b>(1 026)</b>	<b>(142)</b>	<b>(80)</b>	<b>13 055</b>

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

Par ailleurs, les variations au titre de l'exercice 2006 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>28 971</b>	<b>(16 280)</b>	<b>12 691</b>
Acquisitions (note 27-C)/(dotations nettes)	3 577	(2 139)	1 438
(Cessions)/reprises sur cessions	(2 480)	1 420	(1 060)
Écart de conversion	(22)	31	9
Variation de périmètre et autres	157	(69)	88
<b>Valeur au 31 décembre 2006</b>	<b>30 203</b>	<b>(17 037)</b>	<b>13 166</b>

## 13 – PARTICIPATION DANS NISSAN

### A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault détient une participation de 44,3 % dans Nissan. Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

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 2007 comme en 2006 et en 2005, Renault dispose de quatre sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;

- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

### B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault). Le décalage de trois mois dans la consolidation par Nissan de certaines entités de son périmètre (principalement en Europe et au Mexique) a été résorbé en 2007. Cette opération s'est traduite par un profit de l'ordre de 50 millions d'euros intégré dans la contribution de Nissan aux résultats de Renault au titre de l'année 2007.

Suite aux opérations sur ses propres titres, Nissan détient 2,7 % de ses titres au 31 décembre 2007 (2,1 % au 31 décembre 2006 et 3,0 % au 31 décembre 2005). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 45,6 % au 31 décembre 2007, à comparer à 45,3 % au 31 décembre 2006 et 45,7 % au 31 décembre 2005.

### C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET		GOODWILLS NET	TOTAL	
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE 44,3 % DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT <sup>(1)</sup>			NET
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>10 590</b>	<b>(962)</b>	<b>9 628</b>	<b>813</b>	<b>10 441</b>
Résultat 2006	1 888	-	1 888	-	1 888
Dividende versé	(431)	-	(431)	-	(431)
Écart de conversion	(1 093)	-	(1 093)	(92)	(1 185)
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	144	-	144	(80)	64
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>11 098</b>	<b>(962)</b>	<b>10 136</b>	<b>641</b>	<b>10 777</b>
Résultat 2007	1 288	-	1 288	-	1 288
Dividende versé	(456)	-	(456)	-	(456)
Écart de conversion	(587)	-	(587)	(31)	(618)
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	(6)	-	(6)	(19)	(25)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>11 337</b>	<b>(962)</b>	<b>10 375</b>	<b>591</b>	<b>10 966</b>

(1) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2007 et 2006.

(2) Les « autres mouvements » incluent les dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

La contribution de Nissan au résultat net de Renault en 2006 intègre un profit exceptionnel de 82 millions d'euros traduisant la finalisation par Nissan

du transfert d'une partie de ses engagements de retraite à l'État japonais (450 millions d'euros en 2005).

## D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE 2006	RÉSULTAT 2007	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS <sup>(1)</sup>	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Capitaux propres</b>						
<b>– part du Groupe en normes japonaises</b>	<b>3 430</b>	<b>427</b>	<b>(152)</b>	<b>23</b>	<b>(15)</b>	<b>3 713</b>
Retraitements pour les besoins de Renault :						
Réestimation de l'actif immobilisé	458	(43)	-	-	-	415
Provision pour retraite et autres avantages accordés au personnel à long terme <sup>(2)</sup>	(123)	6	-	-	(25)	(142)
Immobilisation des frais de développement	497	51	-	-	-	548
Impôts différés et autres retraitements	(417)	16	(11)	(31)	13	(430)
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>3 845</b>	<b>457</b>	<b>(163)</b>	<b>(8)</b>	<b>(27)</b>	<b>4 104</b>
(en millions d'euros)						
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>24 499</b>	<b>2 837</b>	<b>(1 002)</b>	<b>(1 289)</b>	<b>(162)</b>	<b>24 883</b>
Part de Renault	45,3 %					45,6 %
(avant neutralisation ci-dessous)	11 098	1 288	(456)	(587)	(6)	11 337
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault <sup>(3)</sup>	(962)	-	-	-	-	(962)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>10 136</b>	<b>1 288</b>	<b>(456)</b>	<b>(587)</b>	<b>(6)</b>	<b>10 375</b>

(1) Les « autres mouvements » incluent les dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres (note 2-A).

(3) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2007.

## E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2007 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre

de l'exercice annuel 2006 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2007.

	DE JANVIER À MARS 2007		D'AVRIL À SEPTEMBRE 2007		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2007		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2007	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2006 DE NISSAN AU JAPON		1 <sup>ER</sup> SEMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2007 DE NISSAN AU JAPON		3 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2007 DE NISSAN AU JAPON		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Résultat net								
– part du Groupe	82,2	525	212,4	1 309	132,2	807	426,8	2 641

(1) Conversion au taux de change moyen 2007 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 2007. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2007	11 030	68 407
Résultat net 2007 <sup>(2)</sup>	475	2 948
Capitaux propres au 31 décembre 2007	4 549	27 583
Total bilan au 31 décembre 2007	13 327	80 802

(1) Conversion au taux de change moyen 2007, soit 161 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2007, soit 165 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**

L'investissement dans Nissan fait l'objet d'opérations de couverture qui s'élèvent au 31 décembre 2007 à 824 milliards de yens (4 996 millions d'euros). Ces opérations sont composées de placements privés sur le marché de l'EMTN et d'emprunts obligataires émis directement en yens pour 150 milliards de yens (909 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 674 milliards de yens (4 087 millions d'euros). Elles ont dégagé en 2007 des écarts de change nets d'impôt pour 153 millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe (note 19-E).

Les opérations de couverture ont été augmentées de 44 milliards de yens (273 millions d'euros) en 2007.

## **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 2007, soit 1 230 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 14 945 millions d'euros (18 299 millions d'euros au 31 décembre 2006 sur la base d'un cours à 1 433 yens par action, 17 241 millions d'euros au 31 décembre 2005 sur la base d'un cours à 1 195 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 2007 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 de véhicules du segment M. Ainsi, depuis mars 2006, les deux groupes travaillent conjointement sur un projet de nouveau moteur diesel 6 cylindres en V.

Par ailleurs, Nissan et Renault ont continué en 2007 les développements et investissements communs pour la production d'un futur véhicule de type SUV. Parallèlement les deux groupes réalisent en commun des développements et des investissements pour la fabrication de véhicules Logan au Brésil.

### **Sur le plan de la fabrication de véhicules**

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et assemble des Platina (Clio tricorps badgée Nissan). En 2007, la production a porté sur 21 000 unités.

Au Brésil, Renault a démarré en 2007 dans son usine de Curitiba la production de véhicules Logan badgés Nissan, destinés à être commercialisés sur le marché mexicain. La production de l'exercice s'élève à 19 000 unités. Par ailleurs, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et X-Terra portant sur 9 000 véhicules en 2007.

En 2007, Renault Samsung Motors a produit 52 000 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 86 000 Trafic dans son usine de Barcelone en 2007, dont un quart est vendu dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 11 000 Master et Kangoo badgés Nissan que ce dernier achète et vend dans son réseau.

### **Sur le plan de la vente d'organes**

En Europe, le groupe Renault a démarré en 2007 dans son usine de Cléon la production de moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni. Par ailleurs, Renault continue à livrer les usines Nissan de Sunderland au Royaume-Uni et de Barcelone en Espagne, en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, et de Cléon en France. Ces livraisons concernent la Micra, la Note et le Qashqai de Nissan. Renault livre également des boîtes de vitesses à Nissan pour ses usines du Japon, de Chine, d'Afrique du Sud, d'Indonésie et de Thaïlande.

Au Mexique, Renault livre des moteurs et des boîtes de vitesses à Nissan pour les Clio, Platina, Tiida et Versa.

Au total, Renault a livré 540 000 boîtes de vitesses et 160 000 moteurs en 2007.

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 du nouveau QM5.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace ainsi que des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour la nouvelle Laguna et la Clio.

### **Sur le plan commercial**

Au niveau européen, des *Group Offices* ont été mis en place, sous la responsabilité de Renault, afin de faciliter l'échange des meilleures pratiques en matière de documentation d'après-vente et d'études marketing.

Au niveau local, des *Group Offices* communs ont été créés, sous la responsabilité de Renault, dans quatre pays d'Europe : France, Royaume-Uni, Espagne et Italie, tout en conservant des opérations *front-office* séparées.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault 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 2007 pour environ 16,5 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. Ces positions sont retournées sur le marché avec une contrepartie bancaire. Par ailleurs, Renault Finance intervient dans la gestion de trésorerie de Nissan. Les dépôts de Nissan inscrits au bilan de Renault Finance sont cependant systématiquement retournés sur le marché, et ne peuvent servir au financement du groupe Renault.

### **Au total en 2007**

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 500 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.

## 14 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 2 011 millions d'euros au 31 décembre 2007 (2 181 millions d'euros au 31 décembre 2006 et 1 931 millions d'euros au 31 décembre 2005) ;

- part dans le résultat des autres entreprises associées de 387 millions d'euros en 2007 (389 millions d'euros en 2006 et 322 millions d'euros en 2005).

La mise en équivalence d'AB Volvo représente l'essentiel de ces montants.

### A – 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 2005</b>	<b>1 733</b>	<b>41</b>	<b>1 774</b>
Résultat 2006	384	-	384
Dividende versé	(158)	-	(158)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	(2)	(1)	(3)
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	41	2	43
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>1 998</b>	<b>42</b>	<b>2 040</b>
Résultat 2007	352	-	352
Dividende versé	(477)	-	(477)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	(1)	-	(1)
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(78)	(1)	(79)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>1 794</b>	<b>41</b>	<b>1 835</b>

AB Volvo détient 4,8 % de ses propres titres au 31 décembre 2007 (4,9 % au 31 décembre 2006 et 5,0 % au 31 décembre 2005). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 21,8 % au 31 décembre 2007, inchangé par rapport au 31 décembre 2006 et au 31 décembre 2005.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AB Volvo au 31 décembre 2007, soit 108,0 couronnes suédoises par action A et 108,5 couronnes suédoises par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 5 067 millions d'euros (4 650 millions d'euros au 31 décembre 2006 sur la base du cours de 486,0 couronnes suédoises par action A et 471,5 couronnes suédoises par action B).

### B – Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2006	RÉSULTAT 2007	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2007
Capitaux propres – part du Groupe	9 613	1 615	(2 189)	(333)	8 706
Retraitements pour les besoins de Renault	(451)	-	-	(24)	(475)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	9 162	1 615	(2 189)	(357)	8 231
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo</b>	<b>1 998</b>	<b>352</b>	<b>(477)</b>	<b>(79)</b>	<b>1 794</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.

**C – Éléments financiers d'AB Volvo en normes IFRS**

Les éléments financiers 2007 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 2007	285 405	30 848
Résultat net 2007	15 029	1 624
Capitaux propres au 31 décembre 2007	82 781	8 768
Total bilan au 31 décembre 2007	321 582	34 060

(1) Conversion au taux de change moyen 2007, soit 9,25 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2007, soit 9,44 couronnes suédoises pour 1 euro, pour les données de bilan.

**15 – STOCKS**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Matières premières et fournitures	1 185	1 052	1 052
En-cours de production	340	370	420
Produits finis <sup>(1)</sup>	4 407	3 887	4 385
<b>VALEUR NETTE TOTALE</b>	<b>5 932</b>	<b>5 309</b>	<b>5 857</b>
dont valeur brute	6 428	5 785	6 325
dont dépréciation	(496)	(476)	(468)

(1) Inclus des véhicules en location pour 413 millions d'euros au 31 décembre 2007 (454 millions d'euros au 31 décembre 2006 et 546 millions d'euros au 31 décembre 2005).

**16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES****A – Créances de financement des ventes par nature**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Créances sur le réseau de distribution	4 678	4 503	4 673
Crédits à la clientèle finale	12 184	12 222	12 207
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 315	4 347	4 498
<b>Valeur brute</b>	<b>21 177</b>	<b>21 072</b>	<b>21 378</b>
Dépréciation	(747)	(712)	(678)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>20 430</b>	<b>20 360</b>	<b>20 700</b>

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation (France, Italie et Allemagne) portant sur des créances sur le réseau de distribution ou 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 6 776 millions d'euros au 31 décembre 2007 (5 727 millions d'euros au 31 décembre 2006). Un passif de 3 533 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2007 (3 108 millions d'euros au 31 décembre 2006) 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 réhaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque, celle-ci constituant une réserve de liquidité.

**B – Échéancier des créances de financement des ventes**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
- 1 an	11 064	10 929	10 902
1 à 5 ans	9 272	9 341	9 679
+ 5 ans	94	90	119
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>20 430</b>	<b>20 360</b>	<b>20 700</b>

**C – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007
<b>Créances échues dépréciées<sup>(1)</sup></b>	<b>526</b>
Entre 0 et 30 jours	24
Entre 30 et 90 jours	56
Entre 90 et 180 jours	110
Plus de 180 jours	336
<b>Créances échues non dépréciées</b>	<b>117</b>
Entre 0 et 30 jours	28
Entre 30 et 90 jours	40
Entre 90 et 180 jours	49
Plus de 180 jours	-

(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 ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 29-A).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors bilan reçus (note 29-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 409 millions d'euros au 31 décembre 2007.

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

## D – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

<i>(en millions d'euros)</i>	
<b>Valeur au 31 décembre 2005</b>	<b>(678)</b>
Dotations	(287)
Reprises pour consommation	119
Reprises de reliquats non consommés	155
Écarts de conversion et autres mouvements	(21)
<b>Valeur au 31 décembre 2006</b>	<b>(712)</b>
Dotations	(309)
Reprises pour consommation	128
Reprises de reliquats non consommés	127
Écarts de conversion et autres mouvements	19
<b>Valeur au 31 décembre 2007</b>	<b>(747)</b>

## 17 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2005</b>
Valeur brute	2 180	2 221	2 176
Dépréciation	(97)	(119)	(121)
<b>Valeur nette</b>	<b>2 083</b>	<b>2 102</b>	<b>2 055</b>

Ce poste exclut les créances sur le réseau de distribution qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe. Lorsque le risque de non-recouvrement est transféré à ces sociétés, elles 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.

## 18 – AUTRES ACTIFS COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2005</b>
Charges diverses constatées d'avance	259	148	120
Créances fiscales	900	910	874
Autres créances	892	717	1 160
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation <sup>(1)</sup> (note 26-A)	324	268	259
<b>TOTAL</b>	<b>2 375</b>	<b>2 043</b>	<b>2 413</b>
<i>dont valeur brute</i>	<i>2 409</i>	<i>2 062</i>	<i>2 437</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(34)</i>	<i>(19)</i>	<i>(24)</i>

(1) Dont dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes pour 176 millions d'euros en 2007 (186 millions d'euros en 2006 et 177 millions d'euros en 2005).

## 19 – CAPITAUX PROPRES

### A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2007 est de 284 937 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (nombre d'actions et valeur nominale identiques au 31 décembre 2006 et au 31 décembre 2005).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 2,65 % du capital de Renault au 31 décembre 2007 (2,70 % au 31 décembre 2006 et 3,35 % au 31 décembre 2005).

Le groupe Nissan, *via* sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

### B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion demeurent inchangés par rapport à 2006.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les branches d'activité.

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 de la branche. Les capitaux propres sont ceux qui figurent au bilan du Groupe. Ce ratio se situe à 9,5 % au 31 décembre 2007 (11,5 % au 31 décembre 2006 et 11,6 % au 31 décembre 2005).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, la branche respecte un ratio de solvabilité de 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des actifs pondérés du risque). Il s'établit à 9,2 % en 2007.

Enfin, le Groupe couvre partiellement depuis 1999 le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan. Ces opérations de couverture, décrites en note 13-G, ont des impacts sur les capitaux propres du Groupe. Elles dégagent des écarts de change dans les réserves de conversion du Groupe (note 19 – E). Ces montants compensent partiellement les écarts de change issus de la part des capitaux propres de Nissan exprimée en yens.

### C – Titres d'autocontrôle

En application des dispositions adoptées lors des assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Valeur des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	499	373	456
Nombre de titres d'autocontrôle	7 555 139	7 681 580	9 539 964

### D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 2 mai 2007 a décidé une distribution de dividendes de 3,10 euros par action, soit 863 millions d'euros (2,40 euros par action en 2006, soit 664 millions d'euros).

Compte tenu de l'élimination des dividendes reçus par Nissan à hauteur de la quote-part de détention de Nissan par Renault, la distribution de dividendes comptabilisée dans les capitaux propres s'élève à 803 millions d'euros en 2007 (617 millions d'euros en 2006 et 459 millions d'euros en 2005).

Une distribution de dividendes de 3,80 euros par action, soit 1 054 millions d'euros, sera proposée à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2008.

Dans le cadre de Renault Contrat 2009, un objectif de distribution de 4,50 euros par action a été fixé au titre du versement de l'année 2009.

### E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 13-C)	(618)	(1 185)	615
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-G)	153	351	(10)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>(465)</b>	<b>(834)</b>	<b>605</b>
Autres variations de l'écart de conversion	(248)	17	159
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>(713)</b>	<b>(817)</b>	<b>764</b>

L'effet de conversion des comptes de Nissan, après prise en compte des opérations de couverture partielle de la part des capitaux propres de Nissan exprimée en yens, se rapporte pour l'essentiel à la conversion des capitaux propres des filiales nord-américaines et mexicaines de Nissan.

### 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 2005</b> <sup>(1)</sup>	<b>(1)</b>	<b>55</b>	<b>54</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	59	57	116
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	26	(91)	(65)
<b>Solde au 31 décembre 2006</b> <sup>(1)</sup>	<b>84</b>	<b>21</b>	<b>105</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	24	2	26
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	(62)	(1)	(63)
<b>Solde au 31 décembre 2007</b> <sup>(1)</sup>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>68</b>

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé dans la note F3 ci-après.

(2) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée dans la 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)	2007	2006	2005
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>			
Marge opérationnelle	(81)	(1)	57
Autres produits et charges d'exploitation	-	-	-
Résultat financier	(7)	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées	(4)	27	(32)
Impôts courants et différés	30	-	(20)
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(62)</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

**F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Moins d'un an	44	52	2
Plus d'un an	9	20	(1)
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées</b>	<b>53</b>	<b>72</b>	<b>1</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(7)	12	(2)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>46</b>	<b>84</b>	<b>(1)</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 2007 ont été attribués au titre de Renault Contrat 2009 un plan de souscription d'actions et un plan d'attribution d'actions gratuites en complément des plans mis en place dans ce cadre en 2006. Par ailleurs, un plan de souscription d'actions a également été mis en place au titre de l'année 2008. Tous les plans de 2007 et 2006 intègrent des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

**Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel**

	2007				2006			
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES	QUANTITÉ	
		(en euros)	(en euros)		(en euros)	(en euros)		
<b>Restant à lever au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>16 539 634</b>	<b>66</b>		<b>13 299 707</b>	<b>54</b>			
Attribuées	2 018 300	95	96	5 096 400	89	99	88	
Levées	(2 268 502)	47	99	(1 856 473)	46	100	86	
Perdues	(66 500)	67	100	-	-	-	-	
<b>Restant à lever au 31 décembre</b>	<b>16 222 932</b>	<b>72</b>		<b>16 539 634</b>	<b>66</b>			

**Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2007**

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 2	Options d'achat	28 octobre 1997	24,89	-	29 octobre 2002 – 27 octobre 2007
Plan 3	Options d'achat	27 octobre 1998	32,13	243 769	28 octobre 2003 – 26 octobre 2008
Plan 4	Options d'achat	16 mars 1999	40,82	20 000	17 mars 2004 – 15 mars 2009
Plan 5	Options d'achat	19 octobre 1999	50,94	356 714	20 octobre 2004 – 18 octobre 2009
Plan 6	Options d'achat	7 septembre 2000 et 24 octobre 2000	49,27 et 49,57	486 774	6 septembre 2005 – 6 septembre 2010 et 25 octobre 2005 – 23 octobre 2010
Plan 7	Options d'achat	18 décembre 2001	48,97	968 741	19 décembre 2006 – 17 décembre 2011
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 609 007	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 9	Options d'achat	8 septembre 2003	53,36	1 700 484	9 septembre 2007 – 7 septembre 2011
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 128 650	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 618 593	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 30 juin 2006	87,98	1 663 200	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 17 juillet 2006	87,98	2 728 700	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13 bis	Actions gratuites	12 mai 2006 et 17 juillet 2006	-	1 374 500	5 mai 2012 <sup>(1)</sup>
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006 et 19 février 2007	93,86	1 843 300	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 15 <sup>(2)</sup>	Options de souscription	5 décembre 2007	96,54	695 000	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16 <sup>(2)</sup>	Options de souscription	5 décembre 2007	96,54	160 000	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16 bis <sup>(2)</sup>	Actions gratuites	5 décembre 2007	-	60 000	6 décembre 2013 <sup>(1)</sup>

(1) Les actions gratuites seront livrées aux salariés le 5 mai 2010 et le 6 décembre 2011 respectivement pour les Plans 13 bis et 16 bis ; ceux-ci devront les conserver au moins deux ans avant de les vendre.

(2) Sur les Plans n° 15, 16 et 16 bis, respectivement 695 000 options, 160 000 options et 60 000 actions gratuites ont été attribuées au 31 décembre 2007 sur un total autorisé par le Conseil d'administration de respectivement 2 080 000 options, 797 787 options et 132 166 actions gratuites.

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.

## H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel.

### Valorisation des plans

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à cinq ans pour les plans n° 1 à 8, et à quatre 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 cinq ans pour les plans n° 1 à 8 et sur quatre 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 dans le cadre de Renault Contrat 2009.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° DE PLAN	VALORISATION INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE	CHARGE 2007 (en millions d'euros)	CHARGE 2006 (en millions d'euros)	CHARGE 2005 (en millions d'euros)	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE <sup>(1)</sup>	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
Plan 9	32 820	18,15	(6)	(8)	(8)	55,40	33,0 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
Plan 10	39 870	19,75	(9)	(9)	(9)	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	(6)	(8)	(1)	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 <sup>(2)</sup>	17 324	15,42	(5)	(3)	-	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 <sup>(2)</sup>	36 634	15,59	(9)	(5)	-	87,82	27,2 %	3,85 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 bis <sup>(2)</sup>	74 666	69,86	(20)	(8)	-	83,71	N/A	3,83 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
Plan 14 <sup>(2)</sup>	26 066	14,14	(6)	-	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 15	14 849	21,36	(1)	-	-	99,10	34,0 %	3,89 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16	3 418	21,36	-	-	-	99,10	34,0 %	3,89 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 bis	4 787	79,78	-	-	-	99,10	N/A	3,89 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
<b>TOTAL</b>	<b>272 914</b>		<b>(62)</b>	<b>(41)</b>	<b>(18)</b>						

(1) Période d'indisponibilité fiscale.

(2) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'attribution.

## 20 – PROVISIONS

### A – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>Provisions – hors engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 516</b>	<b>1 743</b>	<b>2 093</b>
<i>dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs</i>	253	445	435
<i>dont provisions pour garantie</i>	819	735	945
<i>dont provisions pour risques fiscaux et litiges</i>	173	222	237
<i>dont autres provisions</i>	271	341	476
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 203</b>	<b>1 157</b>	<b>1 055</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>2 719</b>	<b>2 900</b>	<b>3 148</b>
<i>Part à plus d'un an</i>	1 765	1 847	1 884
<i>Part à moins d'un an</i>	954	1 053	1 264

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 juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

## B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	AUTRES	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2005</b>	<b>435</b>	<b>945</b>	<b>237</b>	<b>476</b>	<b>2 093</b>
Dotations de provisions	187	649	89	128	1 053
Reprises de provisions pour consommation	(178)	(817)	(65)	(134)	(1 194)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(22)	(48)	(32)	(76)	(178)
Mouvements de périmètre	-	-	1	(4)	(3)
Écarts de conversion et autres mouvements	23	6	(8)	(49)	(28)
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>445</b>	<b>735</b>	<b>222</b>	<b>341</b>	<b>1 743</b>
Dotations de provisions	58	695	59	91	903
Reprises de provisions pour consommation	(278)	(589)	(26)	(81)	(974)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(6)	(6)	(76)	(37)	(125)
Mouvements de périmètre	-	(3)	-	(26)	(29)
Écarts de conversion et autres mouvements	34	(13)	(6)	(17)	(2)
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>253</b>	<b>819</b>	<b>173</b>	<b>271</b>	<b>1 516</b>

Les reprises de provisions non consommées s'expliquent notamment par la révision des hypothèses retenues lors de leur estimation à l'origine.

Au 31 décembre 2007, les autres provisions comprennent 50 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (81 millions d'euros au 31 décembre 2006). 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). Elles ont fait l'objet en 2007 de 4 millions d'euros de dotation et de 20 millions d'euros de reprise.

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 2007.

## C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

### 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 450 millions d'euros en 2007 (500 millions d'euros en 2006).

#### Régimes à prestations définies

Ces régimes donnent lieu à la constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. La valeur de ces fonds dédiés, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (note 20-C3).

### 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>	5,3 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 5,3 % (4,4 % en 2006 et 4,0 % en 2005). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

## C3 – Tableau récapitulatif

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005	31 DÉCEMBRE 2004
Valeur actualisée des engagements	1 580	1 507	1 287	1 097
Juste valeur des fonds investis	(388)	(363)	(247)	(230)
Écarts actuariels relatifs aux engagements	(335)	(242)	(138)	(30)
Écarts actuariels relatifs aux fonds investis	37	27	8	-

## C4 – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Sociétés françaises	1 064	978	877
Sociétés étrangères	139	179	178
<b>TOTAL</b>	<b>1 203</b>	<b>1 157</b>	<b>1 055</b>

## C5 – Variation des provisions

(en millions d'euros)	ENGAGEMENTS	FONDS INVESTIS	ENGAGEMENTS NETS DES FONDS INVESTIS	COÛT DES SERVICES PASSÉS NON COMPTABILISÉS	PROVISION AU BILAN
<b>Solde au 31 décembre 2005</b>	<b>1 287</b>	<b>(247)</b>	<b>1 040</b>	<b>15</b>	<b>1 055</b>
Charge nette de l'exercice 2006 (note 20-C6)	131	(15)	116	(2)	114
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(63)	(28)	(91)	-	(91)
Écarts actuariels	102	(19)	83	-	83
Coût des services passés non comptabilisés	-	-	-	-	-
Écart de conversion	2	(3)	(1)	-	(1)
Variations de périmètre et autres	48	(51)	(3)	-	(3)
<b>Solde au 31 décembre 2006</b>	<b>1 507</b>	<b>(363)</b>	<b>1 144</b>	<b>13</b>	<b>1 157</b>
Charge nette de l'exercice 2007 (note 20-C6)	136	(21)	115	(2)	113
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(91)	(16)	(107)	-	(107)
Écarts actuariels	93	(10)	83	-	83
Coût des services passés non comptabilisés	-	-	-	-	-
Écart de conversion	(27)	23	(4)	-	(4)
Variations de périmètre et autres	(38)	(1)	(39)	-	(39)
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>	<b>1 580</b>	<b>(388)</b>	<b>1 192</b>	<b>11</b>	<b>1 203</b>

La variation des écarts actuariels de 2007 et 2006 est principalement due aux sociétés françaises, et s'explique notamment par les lois de financement 2008 et 2007 de la Sécurité sociale, ayant pour conséquence, selon certaines conditions, la soumission à charges sociales de l'indemnité de départ à la

retraite lorsque ce départ est à l'initiative du salarié. Le Groupe n'a pas modifié ses modalités de gestion des fins de carrière mais a pris en compte les effets de cette loi sur les hypothèses actuarielles.

## C6 – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2007	2006	2005
Coût des services rendus	88	86	97
Coût de désactualisation	46	43	40
Rentabilité attendue des actifs du régime	(21)	(15)	(6)
<b>Charge nette de l'exercice</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>131</b>

**C7 – Comparaison de la valeur des engagements avec les provisions constituées**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Valeur actuarielle des engagements non couverts par des fonds	1 130	1 021	944
Valeur actuarielle des engagements couverts par des fonds	450	486	343
Valeur des fonds investis (note 20-C5)	(388)	(363)	(247)
<b>Engagements nets des fonds investis</b>	<b>1 192</b>	<b>1 144</b>	<b>1 040</b>
Coût des services passés non comptabilisés	11	13	15
<b>PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS</b>	<b>1 203</b>	<b>1 157</b>	<b>1 055</b>

**C8 – Détail des fonds investis**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Actions	143	229	176
Obligations	212	126	58
Autres	33	8	13
<b>Total des fonds investis</b>	<b>388</b>	<b>363</b>	<b>247</b>

À ce jour, notre meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2008 est de 23 millions d'euros.

**21 – AUTRES PASSIFS COURANTS**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Dettes fiscales (hors impôts courants)	455	496	431
Dettes sociales	1 616	1 505	1 403
Dettes diverses	3 571	3 894	3 984
Produits différés	446	414	276
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation (note 26-A)	165	30	13
<b>TOTAL</b>	<b>6 253</b>	<b>6 339</b>	<b>6 107</b>

**7.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS**

**22 – ACTIFS FINANCIERS**

**A – Ventilation par nature**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007			31 DÉCEMBRE 2006			31 DÉCEMBRE 2005		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	38		38	36	-	36	100	-	100
Autres valeurs mobilières	-	204	204	1	312	313	1	469	470
Prêts	72	669	741	78	1 575	1 653	87	1 141	1 228
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile (note 26-A)	496	366	862	448	342	790	389	261	650
<b>TOTAL</b>	<b>606</b>	<b>1 239</b>	<b>1 845</b>	<b>563</b>	<b>2 229</b>	<b>2 792</b>	<b>577</b>	<b>1 871</b>	<b>2 448</b>
dont valeur brute	659	1 240	1 899	600	2 230	2 830	625	1 872	2 497
dont dépréciation	(53)	(1)	(54)	(37)	(1)	(38)	(48)	(1)	(49)

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie. La variation de la part courante des autres valeurs mobilières disponibles à la vente entre 2005 et 2006 est principalement liée à la cession des titres Scania.

Les prêts sont essentiellement constitués de placements des excédents de trésorerie de l'Automobile auprès d'établissements financiers.

**B – Ventilation par catégorie**

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées			38		38
Autres valeurs mobilières	102		102		204
Prêts				741	741
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	558	304			862
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>660</b>	<b>304</b>	<b>140</b>	<b>741</b>	<b>1 845</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées			36		36
Autres valeurs mobilières	138		175		313
Prêts				1 653	1 653
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	404	386			790
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>542</b>	<b>386</b>	<b>211</b>	<b>1 653</b>	<b>2 792</b>
Titres de sociétés non contrôlées			100		100
Autres valeurs mobilières	191		279		470
Prêts				1 228	1 228
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	416	234			650
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2005</b>	<b>607</b>	<b>234</b>	<b>379</b>	<b>1 228</b>	<b>2 448</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

**23 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Équivalents de trésorerie	1 058	1 694	2 550
dont qualifiés d'instruments détenus à des fins de transaction	1 041	1 686	2 544
dont qualifiés d'instruments disponibles à la vente	17	8	6
Comptes courants bancaires et disponibilités	3 663	4 316	3 601
<b>TOTAL</b>	<b>4 721</b>	<b>6 010</b>	<b>6 151</b>

Les comptes courants bancaires et disponibilités relèvent de la catégorie « prêts et créances ».

## 24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

### A – Ventilation par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007			31 DÉCEMBRE 2006			31 DÉCEMBRE 2005		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	697	-	697	749	-	749	718	-	718
Emprunts obligataires	3 728	416	4 144	3 575	618	4 193	3 415	1 084	4 499
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	-	-	-	46	46
Emprunts auprès des établissements de crédit	179	275	454	346	1 508	1 854	1 063	584	1 647
Autres dettes porteuses d'intérêts	244	598	842	310	1 397	1 707	267	626	893
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés</b>	<b>4 848</b>	<b>1 289</b>	<b>6 137</b>	<b>4 980</b>	<b>3 523</b>	<b>8 503</b>	<b>5 463</b>	<b>2 340</b>	<b>7 803</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	293	228	521	179	192	371	171	207	378
<b>Passifs financiers de l'Automobile (note 24-B)</b>	<b>5 141</b>	<b>1 517</b>	<b>6 658</b>	<b>5 159</b>	<b>3 715</b>	<b>8 874</b>	<b>5 634</b>	<b>2 547</b>	<b>8 181</b>
Titres participatifs Diac	19	-	19	19	-	19	15	-	15
Emprunts obligataires	-	7 847	7 847	-	8 961	8 961	-	10 116	10 116
Autres dettes représentées par un titre	253	9 142	9 395	252	7 609	7 861	252	7 405	7 657
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	3 989	3 989	-	4 401	4 401	-	4 652	4 652
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	62	62	-	124	124	-	75	75
<b>Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés</b>	<b>272</b>	<b>21 040</b>	<b>21 312</b>	<b>271</b>	<b>21 095</b>	<b>21 366</b>	<b>267</b>	<b>22 248</b>	<b>22 515</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	156	156	-	117	117	-	179	179
<b>Dettes et passifs financiers du Financement des ventes (note 24-B)</b>	<b>272</b>	<b>21 196</b>	<b>21 468</b>	<b>271</b>	<b>21 212</b>	<b>21 483</b>	<b>267</b>	<b>22 427</b>	<b>22 694</b>
<b>TOTAL DES DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES ET DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>5 413</b>	<b>22 713</b>	<b>28 126</b>	<b>5 430</b>	<b>24 927</b>	<b>30 357</b>	<b>5 901</b>	<b>24 974</b>	<b>30 875</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 17 millions d'euros au titre de 2007 (inchangée par rapport à 2006 et 2005) 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 2006 au 31 décembre 2007 de 940 euros à 874 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 53 millions d'euros constaté en autres produits financiers (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 2007, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis en 2000 et 2004 pour un montant total de 451 millions d'euros et a émis

de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2010 et 2017 pour un montant total de 588 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2007 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 139 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2008 et 2012 pour un montant de 2 022 millions d'euros.

#### Lignes de crédit

Au 31 décembre 2007, le groupe Renault dispose de lignes de crédit ouvertes pour une contre-valeur de 10 818 millions d'euros (10 731 millions d'euros au 31 décembre 2006) en diverses monnaies auprès des banques, à des échéances s'échelonnant jusqu'en 2011. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 3 600 millions d'euros au 31 décembre 2007 (3 440 millions d'euros au 31 décembre 2006). Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 59 millions d'euros au 31 décembre 2007 (48 millions d'euros au 31 décembre 2006).

## B – Ventilation par catégorie

<b>31 DÉCEMBRE 2007</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup></b>	<b>DÉRIVÉS DE COUVERTURE</b>	<b>INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE</b>	<b>INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(2)</sup></b>	<b>TOTAL</b>
Titres participatifs Renault SA			697		697
Emprunts obligataires			10	4 134	4 144
Autres dettes représentées par un titre					-
Emprunts auprès des établissements de crédit				454	454
Autres dettes porteuses d'intérêts				842	842
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	503	18			521
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>503</b>	<b>18</b>	<b>707</b>	<b>5 430</b>	<b>6 658</b>
Titres participatifs DIAC			19		19
Emprunts obligataires				7 847	7 847
Autres dettes représentées par un titre				9 395	9 395
Emprunts auprès des établissements de crédit				3 989	3 989
Autres dettes porteuses d'intérêts				62	62
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	58	98			156
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2007</b>	<b>58</b>	<b>98</b>	<b>19</b>	<b>21 293</b>	<b>21 468</b>

<b>31 DÉCEMBRE 2006</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup></b>	<b>DÉRIVÉS DE COUVERTURE</b>	<b>INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE</b>	<b>INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(2)</sup></b>	<b>TOTAL</b>
Titres participatifs Renault SA			749		749
Emprunts obligataires				4 193	4 193
Autres dettes représentées par un titre				-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit				1 854	1 854
Autres dettes porteuses d'intérêts				1 707	1 707
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	366	5			371
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>366</b>	<b>5</b>	<b>749</b>	<b>7 754</b>	<b>8 874</b>
Titres participatifs DIAC			19		19
Emprunts obligataires				8 961	8 961
Autres dettes représentées par un titre				7 861	7 861
Emprunts auprès des établissements de crédit				4 401	4 401
Autres dettes porteuses d'intérêts				124	124
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	55	62			117
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2006</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>21 347</b>	<b>21 483</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2005 <i>(en millions d'euros)</i>	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	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(2)</sup>	TOTAL
Titres participatifs Renault SA			718		718
Emprunts obligataires				4 499	4 499
Autres dettes représentées par un titre				46	46
Emprunts auprès des établissements de crédit				1 647	1 647
Autres dettes porteuses d'intérêts				893	893
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	366	12			378
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2005</b>	<b>366</b>	<b>12</b>	<b>718</b>	<b>7 085</b>	<b>8 181</b>
Titres participatifs Diac			15		15
Emprunts obligataires				10 116	10 116
Autres dettes représentées par un titre				7 657	7 657
Emprunts auprès des établissements de crédit				4 652	4 652
Autres dettes porteuses d'intérêts				75	75
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	68	111			179
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2005</b>	<b>68</b>	<b>111</b>	<b>15</b>	<b>22 500</b>	<b>22 694</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.

### C – Ventilation par échéance

Pour les dérivés passifs, les flux contractuels correspondent aux montants à décaisser.

Pour les autres passifs financiers, les flux contractuels correspondent au remboursement du nominal et au paiement des intérêts.

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 2007						
(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>								
2002	1 009	1 000		1 000				
2003	1 194	1 194	383		770			41
2004	278	278		228		50		
2005	212	212			151		61	
2006	831	831				303		528
2007	592	588			8		523	57
Intérêts courus, frais et primes	28	36	36					
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>4 144</b>	<b>4 139</b>	<b>419</b>	<b>1 228</b>	<b>929</b>	<b>353</b>	<b>584</b>	<b>626</b>
Autres dettes représentées par un titre								
Emprunts auprès des établissements de crédit	454	454	275	109	7	8	10	45
Autres dettes porteuses d'intérêts	842	842	614	24	18	26	43	117
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>1 296</b>	<b>1 296</b>	<b>889</b>	<b>133</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>53</b>	<b>162</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers								
	-	429	136	90	74	65	45	19
Titres participatifs								
	697							
Dérivés passifs sur opérations de financement								
	521	521	228	291				2
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>6 658</b>	<b>6 385</b>	<b>1 672</b>	<b>1 742</b>	<b>1 028</b>	<b>452</b>	<b>682</b>	<b>809</b>

## C2 – Échéancier des passifs financiers et des dettes du Financement des ventes

		31 DÉCEMBRE 2007						
(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>								
1997	214	214		214				
2000	75	75	75					
2001	18	18	18					
2002	675	675	675					
2003	1 048	1 048	1 023		25			
2004	1 124	1 124	25	1 099				
2005	1 182	1 182	316		832	1	23	10
2006	1 380	1 380	555	317	425	71	1	11
2007	2 022	2 022	640	722	160		500	
Intérêts courus, frais et primes	109	119	119					
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>7 847</b>	<b>7 857</b>	<b>3 446</b>	<b>2 352</b>	<b>1 442</b>	<b>72</b>	<b>524</b>	<b>21</b>
Autres dettes représentées par un titre								
Emprunts auprès des établissements de crédit	9 395	9 404	5 653	129	209	1 985	1 175	253
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 989	3 989	2 779	617	319	265		9
Autres dettes porteuses d'intérêts	62	62	62					
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>13 446</b>	<b>13 455</b>	<b>8 494</b>	<b>746</b>	<b>528</b>	<b>2 250</b>	<b>1 175</b>	<b>262</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers								
	-	773	302	227	114	51	23	56
Titres participatifs								
	19							
Dérivés passifs sur opérations de financement								
	156	165	97	38	18	12		
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>21 468</b>	<b>22 250</b>	<b>12 339</b>	<b>3 363</b>	<b>2 102</b>	<b>2 385</b>	<b>1 722</b>	<b>339</b>

## D – Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006		31 DÉCEMBRE 2005	
	AVANT EFFETS DES DÉRIVÉS	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS	AVANT EFFETS DES DÉRIVÉS	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS	AVANT EFFETS DES DÉRIVÉS	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS
Euro	23 581	22 595	25 733	24 258	26 559	24 565
Yen	1 268	1 928	1 078	2 507	1 527	3 321
Autres devises	2 600	2 926	3 058	3 104	2 232	2 432
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>27 449</b>	<b>27 449</b>	<b>29 869</b>	<b>29 869</b>	<b>30 318</b>	<b>30 318</b>

## 25 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS RÉSULTAT

### A – Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les justes valeurs estimées des instruments financiers du Groupe sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006		31 DÉCEMBRE 2005	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>						
Actifs financiers non courants	606	599	563	559	577	573
Créances de financement des ventes	20 430	20 317	20 360	20 329	20 700	20 820
Créances clients de l'Automobile	2 083	2 083	2 102	2 102	2 055	2 055
Actifs financiers courants	1 239	1 239	2 229	2 229	1 871	1 871
<b>PASSIFS</b>						
Passifs financiers non courants	5 413	5 427	5 430	5 525	5 901	6 098
Passifs financiers courants	1 517	1 521	3 715	3 692	2 547	2 518
Dettes de financement des ventes	21 196	21 157	21 212	21 296	22 427	22 504
Fournisseurs	8 224	8 224	7 384	7 384	7 788	7 788

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. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché. L'utilisation d'hypothèses différentes ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet significatif sur les valeurs estimées.

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, le dernier cours coté est utilisé pour calculer la valeur de marché. 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 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 :

- **valeurs mobilières** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché ;
- **prêts** : 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. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;
- **créances de financement des ventes** : les créances de financement des ventes à taux fixe ont été estimées en actualisant les flux futurs au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006 ;
- **passifs financiers, dettes de financement des ventes** : la juste valeur a été déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Pour les dettes de financement des ventes, représentées par des titres avec une durée à l'émission inférieure à 90 jours, la valeur au bilan a été reprise comme juste valeur.

**B – Effet en résultat des instruments financiers**

2007 <i>(en millions d'euros)</i>	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS		INSTRUMENTS DÉRIVÉS	TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI		
<b>AUTOMOBILE</b>							
Produits d'intérêts	41		238				279
Charges d'intérêts				(17)	(362)	(1)	(380)
Variation de juste valeur	19			53	21	16	109
Dépréciation		(1)	(11)				(12)
Dividendes		3					3
Résultat de cession		13					13
Gains et pertes de change nets	14		(8)		(66)		(60)
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>219</b>	<b>36</b>	<b>(407)</b>	<b>15</b>	<b>(48)</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>	<i>14</i>	<i>2</i>	<i>(17)</i>		<i>(63)</i>	<i>(66)</i>	<i>(130)</i>
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>		<i>6</i>					<i>6</i>
<i>dont résultat financier</i>	<i>60</i>	<i>7</i>	<i>236</i>	<i>36</i>	<i>(344)</i>	<i>81</i>	<i>76</i>
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>							
Produits d'intérêts		9	1 520			131	1 660
Charges d'intérêts					(1 037)	(67)	(1 104)
Variation de juste valeur					9	(9)	-
Dépréciation		(1)	(155)				(156)
Dividendes							
Résultat de cession		1	(31)				(30)
Gains et pertes de change nets			2				2
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES</b>		<b>9</b>	<b>1 336</b>		<b>(1 028)</b>	<b>55</b>	<b>372</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>		<i>8</i>	<i>1 336</i>		<i>(1 028)</i>	<i>55</i>	<i>371</i>
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>		<i>1</i>					<i>1</i>
<i>dont résultat financier</i>							
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>74</b>	<b>24</b>	<b>1 555</b>	<b>36</b>	<b>(1 435)</b>	<b>70</b>	<b>324</b>

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 effets des instruments dérivés liés à la couverture du risque matières premières (note 26-B4).

**C – Couvertures de juste valeur**

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(29)	(53)	(30)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	30	52	30
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>1</b>	<b>(1)</b>	<b>-</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.

## 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 2007 <i>(en millions d'euros)</i>	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES			AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT	
	Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	1	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	143	115	-	-	10	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		129	12	-	115	-	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>143</b>	<b>244</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>126</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	23	-	116	2	90	-	-
Couverture de juste valeur	22	-	2	5	8	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	308	122	45	286	160	-	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>353</b>	<b>122</b>	<b>163</b>	<b>293</b>	<b>258</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	149	-	-	-	165
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>149</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>165</b>
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>366</b>	<b>324</b>	<b>293</b>	<b>384</b>	<b>165</b>	<b>-</b>

31 DÉCEMBRE 2006 <i>(en millions d'euros)</i>	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	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	193	139	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	98	6	-	90	-	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>193</b>	<b>237</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	25	-	123	5	57	-	-
Couverture de juste valeur	29	-	8	-	6	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	201	105	49	174	156	-	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>255</b>	<b>105</b>	<b>180</b>	<b>179</b>	<b>219</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	82	-	-	-	30
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>448</b>	<b>342</b>	<b>268</b>	<b>179</b>	<b>309</b>	<b>30</b>	<b>-</b>

31 DÉCEMBRE 2005 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	NON COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	6
Couverture de l'investissement net dans Nissan	103	53	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	79	6	-	87	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>103</b>	<b>132</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>6</b>
Couverture de flux de trésorerie	25	-	23	12	109	-
Couverture de juste valeur	53	-	61	-	2	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	208	129	87	159	188	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>286</b>	<b>129</b>	<b>171</b>	<b>171</b>	<b>299</b>	<b>-</b>
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	82	-	-	7
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>261</b>	<b>259</b>	<b>171</b>	<b>386</b>	<b>13</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 Nissan.

## B – Gestion des risques financiers

De par leur nature, les instruments financiers détenus par le Groupe sont exposés aux risques financiers suivants :

- risques de marché (change, taux, actions, matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de liquidité ;
- risque de crédit (voir notes 16 et 17).

Les analyses sur la sensibilité présentées ci-dessous reflètent la sensibilité comptable générée par les instruments financiers. Cette information n'est donc pas représentative de la sensibilité économique du Groupe.

### B1 – 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 revanche, les flux de financement en devises étrangères des filiales, lorsqu'ils sont effectués par Renault SA, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change à l'exception de la part en yens des capitaux propres de Nissan, pour un montant de 824 milliards de yens au 31 décembre 2007 (note 13-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. 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 2007.

#### 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 est essentiellement exposé sur les instruments financiers libellés en yen.

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 impôts) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait favorable de 48 millions d'euros au 31 décembre 2007. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires libellés en yen 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 19-D). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat ne serait pas significative au 31 décembre 2007.

Dérivés de change

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006				31 DÉCEMBRE 2005			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	2 594	1 397	1 166	31	2 438	669	1 715	54	2 488	840	1 597	51
Swap devises – ventes	2 719	1 431	1 267	21	2 357	555	1 748	54	2 640	893	1 696	51
Achats à terme	14 851	14 849	2	-	11 508	11 508	-	-	12 991	12 991	-	-
Ventes à terme	14 808	14 806	2	-	11 461	11 461	-	-	12 983	12 983	-	-

B2 – 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 sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 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 yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées allant d'un mois à sept ans.

Enfin, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2007.

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 1 % des taux d'intérêt sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie suite à une hausse de 1 % des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque branche est calculée aux bornes de chacune des branches, c'est-à-dire en tenant compte des prêts et emprunts inter-branches.

Pour l'Automobile, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôts) d'une hausse de 1 % des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux ne serait pas significative au 31 décembre 2007.

Pour le Financement des ventes, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôts) d'une hausse de 1 % des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement de (5) et 75 millions d'euros au 31 décembre 2007. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des *swaps* de couverture de flux de trésorerie futurs. La sensibilité du Financement des ventes au risque de taux est stable par rapport à l'exercice précédent.

Ventilation taux fixe/taux variable des passifs financiers et des dettes de financement des ventes (hors dérivés)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006		31 DÉCEMBRE 2005	
	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS		APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS		APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS	
Taux fixe	22 215		24 721		22 094	
Taux variable	5 234		5 148		8 224	
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>27 449</b>		<b>29 869</b>		<b>30 318</b>	

Dérivés de taux

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006				31 DÉCEMBRE 2005			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap de taux	67 865	25 357	41 534	974	67 947	25 264	41 780	903	69 558	21 260	47 723	575
FRA	550	550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	940	940	-	-	3 914	3 698	216	-	517	292	225	-

**B3 – Risque actions****Gestion du risque actions**

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2007.

**Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque actions**

L'estimation des impacts résulte de l'application de la baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice.

La sensibilité des instruments financiers du Groupe au risque actions n'est pas significative au 31 décembre 2007.

**B4 – Risque matières premières****Gestion du risque matières premières**

La Direction des Achats de Renault couvre 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. Le Groupe ne prend aucune position spéculative sur les métaux.

**Dérivés sur matières premières**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006				31 DÉCEMBRE 2005			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Achats à terme	623	493	130	-	177	177	-	-	222	111	111	-
Ventes à terme	418	305	113	-	229	229	-	-	118	59	59	-

**B5 – 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 s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties et leur niveau de 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.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de contrepartie en 2007.

**B6 – 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, etc.) ;

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de matières premières en 2007.

Au 31 décembre 2007, les opérations de couvertures de matières premières en cours concernent certains achats d'aluminium et de nickel. À ce jour, ces transactions ne sont pas qualifiées comptablement de couverture et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en compte de résultat au niveau du coût des biens et services vendus.

**Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque matières premières**

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'estimation des impacts résulte de l'application de la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les instruments financiers dérivés concernés à la clôture de l'exercice.

L'incidence sur le résultat (avant impôts) d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés non qualifiés de couverture se traduirait par un produit de 34 millions d'euros au 31 décembre 2007.

La sensibilité des instruments financiers au risque matières premières a augmenté par rapport à l'exercice précédent du fait du renforcement des opérations de couverture, notamment sur l'aluminium.

- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- d'un programme de titrisation de créances mis en place par RCI Banque.

Les financements court terme sont sécurisés par des accords de crédit confirmés *evergreen* ou renouvelables. 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.

Dans ce contexte, RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la continuité de son activité sans recours à l'Automobile dans le cadre de normes internes strictes.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de liquidité en 2007.

La structure du financement du Groupe est détaillée dans la note 24 sur les passifs financiers et les dettes de financement des ventes.

## 7.2.6.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

### 27 – FLUX DE TRÉSORERIE

#### A – Autres produits et charges non réalisés

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Dotations nettes relatives aux provisions	(185)	(256)	(19)
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	54	14	167
Profits nets sur cessions d'éléments d'actifs	(19)	(188)	(194)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(53)	34	271
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	76	40	(93)
Impôts différés	(58)	(86)	26
Autres	71	12	6
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS</b>	<b>(114)</b>	<b>(430)</b>	<b>164</b>

#### B – Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Diminution (augmentation) des stocks nets	(862)	656	(496)
Diminution (augmentation) des créances clients de l'Automobile	(171)	51	(88)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(419)	190	(256)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	1 008	(522)	364
Augmentation (diminution) des autres passifs	97	(61)	102
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>(347)</b>	<b>314</b>	<b>(374)</b>

#### C – Flux de trésorerie liés aux investissements

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 348)	(1 132)	(880)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(3 278)	(3 577)	(3 223)
<b>Total des acquisitions de la période</b>	<b>(4 626)</b>	<b>(4 709)</b>	<b>(4 103)</b>
Décalage de décaissement	(18)	65	85
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(4 644)</b>	<b>(4 644)</b>	<b>(4 018)</b>

#### D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Intérêts reçus	280	202	131
Intérêts versés	(350)	(281)	(200)
<b>ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT</b>	<b>(70)</b>	<b>(79)</b>	<b>(69)</b>

**28 – PARTIES LIÉES****A – Rémunération des dirigeants et administrateurs**

Les rémunérations et avantages assimilés alloués au Président de la Direction Générale et au Président du Conseil d'administration au titre de l'année 2007 se sont élevés respectivement à 11,5 millions d'euros et 2,4 millions d'euros (respectivement 9,2 millions d'euros et 4,0 millions d'euros en 2006). Les montants suivants ont été comptabilisés en charge sur les exercices correspondants :

(en millions d'euros)	2007	2006
Salaire – part fixe	1,2	1,2
Salaire – part variable	1,4	1,4
Charges sociales patronales	0,8	0,8
Retraites complémentaires	0,6	0,7
Plans de <i>stock-options</i>	7,4	5,0
Autres éléments de rémunération	0,1	0,1
<b>Président de la Direction Générale</b>	<b>11,5</b>	<b>9,2</b>
Salaire – part fixe	-	0,9
Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du Conseil d'administration	0,2	0,2
Charges sociales patronales	0,1	0,3
Retraites complémentaires	0,8	1,2
Plans de <i>stock-options</i>	1,2	1,3
Autres éléments de rémunération	0,1	0,1
<b>Président du Conseil d'administration</b>	<b>2,4</b>	<b>4,0</b>

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 557 770 euros en 2007 (542 752 euros en 2006), dont 56 000 euros pour les Présidents (inchangé par rapport à 2006).

**B – Participation de Renault dans Nissan**

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan sont explicités en note 13.

**C – Participation de Renault dans AB Volvo**

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans AB Volvo sont explicités en note 14.

**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...) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 29-B).

**A – Hors bilan – Engagements donnés****A1 – Opérations courantes**

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Avals, cautions et garanties	595	540	518
Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle <sup>(1)</sup>	2 616	2 509	2 198
Commandes fermes d'investissements	690	799	949
Engagements de location	355	404	317
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements <sup>(2)</sup>	167	254	216

(1) Les ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle 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.

(2) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs financiers apportés en garantie par Renault Samsung Motors dans le cadre de l'acquisition de la société 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 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Moins de 1 an	56	56	55
Entre 1 et 5 ans	234	239	207
Plus de 5 ans	65	109	55
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>404</b>	<b>317</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.

#### Renault Argentina

Renault Argentina SA gère un plan d'épargne dénommé Plan Rombo SA destiné à permettre à des groupes d'épargnants d'acquérir un véhicule. Ces épargnants contribuent mensuellement au Plan en vue de la livraison d'un véhicule au terme d'une période définie. Au 31 décembre 2007, Plan Rombo SA gère environ 500 groupes d'épargnants. Renault Argentina SA et Plan Rombo SA sont solidairement responsables de la bonne exécution du Plan vis-à-vis des souscripteurs. L'engagement hors bilan du groupe Renault à ce titre s'élève à 82 millions de pesos argentins au 31 décembre 2007 (soit 18 millions d'euros).

#### 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 2007, 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 conséquences significatives sur les états financiers du Groupe.

Dans le cadre de l'accord intervenu en avril 2003, lors de la cession par Renault de 51 % de Renault Agriculture à la société Claas et suite à l'exercice de son option d'achat par Claas pour 29 % complémentaires en février 2006, Renault et Claas disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour les 20 % restant, exerçables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

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) prévoit également un achat à terme ferme de 16 % complémentaires de SNR par NTN à la date du 1<sup>er</sup> anniversaire de l'opération. En complément, Renault et NTN disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % de SNR exerçables au terme de la troisième et de la quatrième date anniversaire de la première cession de titres et pour une durée de 60 jours. À compter de la cinquième date anniversaire, et pour une durée de 5 ans, Renault dispose unilatéralement d'une option de vente de sa participation résiduelle de 20 % de SNR. En l'absence d'exercice de cette option de vente au terme de ce délai, NTN disposera alors d'une option d'achat de cette participation résiduelle.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

## B – Hors bilan – Engagements reçus

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Avals, cautions et garanties	1 154	784	764
Ouvertures de crédits	10 759	10 683	10 643
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(1)</sup>	506	395	208
Commandes fermes d'investissements	361	537	616
Autres engagements <sup>(2)</sup>	2 185	2 107	2 150

(1) 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 425 millions d'euros à fin décembre 2007.

(2) Dont 1 574 millions d'euros au titre des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules données en location.

## 30 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Forte baisse du cours du titre participatif de Renault SA

La valeur du titre participatif émis par Renault SA a connu une forte baisse au début de l'année 2008. La cotation du titre est ainsi passée de 874 euros le 31 décembre 2007 à 555 euros le 31 janvier 2008. Les titres participatifs étant comptabilisés à leur juste valeur (valeur de marché) par le résultat, une telle variation de la cotation du titre pourrait avoir un impact significatif sur le résultat financier du Groupe. À titre indicatif, l'impact potentiel, évalué sur la base de la cotation du titre le 31 janvier 2008, représenterait un produit financier de 256 millions d'euros, avec en contrepartie une diminution des passifs financiers non courants (pas d'impact sur la trésorerie du Groupe). Cette estimation évolue en fonction des fluctuations de la cotation du titre participatif.

## 31 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

## A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>AUTOMOBILE</b>				
<b>FRANCE</b>				
Renault s.a.s	France	100	100	100
Arkanéo	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100	100
Car life Siège et ses filiales	France	100	100	100
Emboutissage tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	100	100	100
France services rapides et filiale	France	-	-	100
Fonderie Le Mans	France	-	-	100
Groupe SNR (Société Nouvelle de Roulements)	France	-	100	100
IDVU	France	100	100	100
Maubeuge construction automobile (MCA)	France	100	100	100
Renault développement industriel et commercial (RDIC)	France	100	100	100
REAGROUP SA et ses filiales	France	100	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100	100
SNC Renault Le Mans	France	100	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100	100
Sofrastock International	France	100	100	100
Société de transmissions automatiques	France	80	80	80
Société de véhicules automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et sa filiale	France	100	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)	France	100	100	100
SODICAM 2	France	100	100	100
Société Financière et Foncière (SFF)	France	100	100	100
Technologie et exploitation Informatique (TEI)	France	100	100	100
<b>EUROPE</b>				
Auto Châssis International (ACI) Valladolid	Espagne	100	100	100
Cacia	Portugal	100	100	100
Cofal	Luxembourg	100	100	77
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Mecanizacion Contable SA (Meconsa)	Espagne	100	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100	100
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100	100
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100	100
Renault Nederland et ses filiales	Pays-Bas	100	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100	100
Renault Nordic	Suède	100	-	-
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100	100
REAGROUP U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100	100
Revoz	Slovénie	100	100	100
<b>EUROMED</b>				
AFM Industrie	Russie	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	100	100
Avtoframos	Russie	94	94	93
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99	99
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52	52
Renault Algérie	Algérie	100	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80	80
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100	-
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	-	-
Renault Ukraine	Ukraine	100	100	-
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100	-
Société Marocaine de Construction (SOMACA)	Maroc	77	-	-
<b>AMÉRIQUES</b>				
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100	88
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100	78
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100	77
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	60	60	60
Renault Venezuela	Vénézuéla	100	100	100
<b>ASIE-AFRIQUE</b>				
Renault Pars	Iran	51	51	-
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80	70
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51	51

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
<b>FRANCE</b>				
Diac	France	100	100	100
Diac Location	France	100	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (Cogera)	France	100	100	100
RCI Banque	France	100	100	100
Réalisation, Études, Courtage et Assurances (RECA)	France	-	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (SIGMA)	France	100	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA)	France	100	100	100
<b>EUROPE</b>				
Accordia Espana SA	Espagne	-	100	100
ARTIDA	Espagne	100	100	100
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100	100
RCI Banque Autriche	Autriche	100	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100	100
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	100	100
RCI Finance SK	Slovaquie	100	-	-
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	100	100	100
RCI Gest IFIC et sa filiale	Portugal	100	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100	100
RCI Leasing GmbH	Allemagne	100	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100	100
Renault Acceptance GmbH	Allemagne	-	-	100
Renault Acceptance Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Refactor	Italie	-	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100	100
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	100	-	-
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100	100
Renault Financiaciones	Espagne	-	100	100
Renault Services SA Belgique	Belgique	100	100	100
RNC (ex Accordia)	Italie	-	100	100
<b>EUROMED</b>				
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	100	-
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100	50
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100	100
<b>AMÉRIQUES</b>				
Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100	100
Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60	60
<b>ASIE-AFRIQUE</b>				
RCI Korea	Corée	100	100	-

**B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)**

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>AUTOMOBILE</b>				
Française de Mécanique	France	50	50	50
GIE TA 96	France	50	50	50
Ciudad Comunicacion Valladolid	Espagne	-	50	-
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
Syigma Finance	France	50	50	50
Renault Leasing CZ sro	République tchèque	50	50	50
Renault Credit Car	Belgique	50	50	50
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	-	50	50
Overlease Italia	Italie	49	49	49

**C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)**

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
<b>AUTOMOBILE</b>				
Groupe AB Volvo	Suède	21,8	21,8	21,8
MAIS	Turquie	49	49	49
Groupe Nissan	Japon	45,6	45,3	45,7
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>				
Nissan Renault Wholesale Mexico	Mexique	-	15	15
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15	15

Le taux de contrôle diffère du pourcentage d'intérêt du Groupe pour l'entité suivante :

TAUX DE CONTRÔLE DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005
Groupe AB Volvo	Suède	21,3	21,3	21,3

## 7.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 7.3.1 SUR LES COMPTES SOCIAUX

#### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2007

#### Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs les 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 2007, 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 spécifiques et les informations 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 professionnelles 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 examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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 à la note 1.C 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 consolidés du groupe Renault de l'exercice 2007.

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 professionnelles 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 ;
- la sincérité des informations données dans le Rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- en application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 février 2008

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Ernst & Young Audit



Amadou Raimi



Pascale Chastaing-Doblin



Daniel Mary-Dauphin



Aymeric de la Morandière

## 7.3.2 SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2007

#### Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions et engagements, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclus au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### 1. AVEC LA SOCIÉTÉ COGERA

#### Convention de crédit entre votre société et la société Cogera

Une convention de crédit a été conclue entre votre société et la société Cogera, filiale de RCI Banque (contrôlée par Renault), ayant pour objet d'octroyer à la société Cogera un crédit de 450 000 000 euros affecté au refinancement

par Cogera de ses activités bancaires, en vue de permettre à RCI Banque de diminuer son ratio « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière, calculé sur une base consolidée. Au titre de l'exercice 2007, le montant des intérêts relatifs à cette convention s'est élevé à 20 134 963 euros.

### 2. AVEC LA SOCIÉTÉ RENAULT S.A.S.

#### A. 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 de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux actuels le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020.

#### B. Contrat de prestations de services

Votre société a signé un contrat 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. Au titre de l'exercice 2007, le montant facturé par la société Renault s.a.s. relatif à ces prestations s'est élevé à 3 908 528 euros.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 février 2008

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Ernst & Young Audit



Amadou Raimi



Pascale Chastaing-Doblin



Daniel Mary-Dauphin



Aymeric de la Morandière

## 7.4 LES COMPTES SOCIAUX

### 7.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

#### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2006	2005
Produits d'exploitation	4	1	1
Charges d'exploitation	(24)	(28)	(25)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(20)</b>	<b>(27)</b>	<b>(24)</b>
Produits des titres et créances rattachées	853	1 661	580
Dotations aux provisions		(1)	(1)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (Note 2)</b>	<b>853</b>	<b>1 660</b>	<b>579</b>
Différences positives de change	534	417	34
Reprises de provisions pour risques de change		7	(6)
Différences négatives de change	(179)	(14)	(5)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (Note 3)</b>	<b>355</b>	<b>410</b>	<b>23</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	5	3	3
Intérêts versés et autres charges assimilées	(263)	(206)	(203)
Reprises de provisions et transferts de charges	3	6	8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	45	18	1
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (Note 4)</b>	<b>(210)</b>	<b>(179)</b>	<b>(191)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>998</b>	<b>1 891</b>	<b>411</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>978</b>	<b>1 864</b>	<b>387</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			<b>160</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(57)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (Note 5)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>103</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (Note 6)</b>	<b>119</b>	<b>78</b>	<b>91</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 096</b>	<b>1 941</b>	<b>581</b>

## BILAN

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	2007		2006	
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
Participations évaluées par équivalence (Note 7)	8 490		8 490	7 448
Participation dans NISSAN MOTOR (Note 7)	6 413		6 413	6 413
Autres participations (Note 7)	245	(13)	232	0
Créances rattachées à des participations (Note 8)	9 647	(5)	9 642	9 513
Prêts	9	(2)	7	7
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>24 804</b>	<b>(20)</b>	<b>24 784</b>	<b>23 381</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>24 804</b>	<b>(20)</b>	<b>24 784</b>	<b>23 381</b>
<b>CRÉANCES</b>	<b>15</b>		<b>15</b>	<b>3</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (Note 9)</b>	<b>582</b>		<b>582</b>	<b>1 203</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>9</b>		<b>9</b>	<b>30</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (Note 10)</b>	<b>35</b>		<b>35</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>25 445</b>	<b>(20)</b>	<b>25 425</b>	<b>24 657</b>

PASSIF <i>(en millions d'euros)</i>	2007		2006	
	Capital		1 086	
Primes d'émission		4 423		4 423
Écart de réévaluation		9		9
Écart d'équivalence		4 829		3 787
Réserves légales et réglementées		108		108
Report à nouveau		7 120		6 041
Résultat de l'exercice		1 096		1 941
<b>CAPITAUX PROPRES (Note 11)</b>		<b>18 671</b>		<b>17 395</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (Note 12)</b>		<b>130</b>		<b>130</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (Note 13)</b>		<b>54</b>		<b>89</b>
Emprunts obligataires		3 954		3 914
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		322		484
Emprunts et dettes financières divers		1 904		2 235
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (Note 14)</b>		<b>6 180</b>		<b>6 633</b>
<b>AUTRES DETTES (Note 15)</b>		<b>40</b>		<b>18</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (Note 16)</b>		<b>350</b>		<b>392</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>25 425</b>		<b>24 657</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2007	2006
Capacité d'autofinancement (note 20)	1 064	1 933
Variation du besoin en fonds de roulement	9	24
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 073</b>	<b>1 957</b>
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(232)	
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(128)	(999)
Diminution/(augmentation) nette des VMP	620	855
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>260</b>	<b>(144)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	588	856
Remboursement d'emprunts obligataires	(597)	(1 143)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(492)	(843)
Dividendes versés aux actionnaires	(863)	(663)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 364)</b>	<b>(1 793)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>30</b>	<b>10</b>
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	(31)	20
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>(1)</b>	<b>30</b>

## 7.4.2 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

7.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES  
COMPTABLES

Les comptes de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Les comptes annuels de l'exercice ont été élaborés et présentés conformément au 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 – Résultat financier**

Le résultat financier comprend les produits et charges d'intérêts qui se rapportent à l'activité d'endettement et de placement de Renault SA. Les charges financières correspondent à la rémunération des ressources d'emprunts qui dépendent du niveau de l'endettement et des taux d'intérêts. Les produits financiers intègrent les gains issus des placements de trésorerie (VMP, prêts) et les dividendes reçus. Le résultat financier comprend les pertes ou gains de change réalisés.

**B – 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.

**C – 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 consolidées par intégration globale ;
- 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.

Les autres participations comprennent les actions propres acquises dans le cadre de plans de souscriptions d'actions.

### **D – Créances rattachées à des participations**

Les prêts octroyés aux sociétés dans lesquels Renault SA détient une participation sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constituée dès lors qu'il existe une probabilité de non-recouvrement de ces prêts.

### **E – 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 autodétenues, affectées aux plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants du Groupe, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement et valorisées au plus bas du prix d'achat et du cours de bourse de l'action, avec constitution le cas échéant d'une provision pour dépréciation du montant de la différence. En cas de prix d'exercice de l'option inférieur à la valeur nette comptable, une provision pour risques et charges est constituée.

### **F – Frais et primes sur emprunts**

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations sont amortis sur la durée des emprunts correspondants.

### **G – 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.

### **H – Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable ou certaine à la date de clôture. Le 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 la sortie de ressources ne l'est pas. 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.

### **I – 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 en vertu du principe de prudence.

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.

## **7.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS**

Les produits des titres et créances rattachées s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006
Dividendes reçus de Renault s.a.s.		973
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	456	431
Dividendes reçus de Sofasa	4	0
Intérêts des prêts et créances rattachées aux participations	393	257
<b>TOTAL</b>	<b>853</b>	<b>1 661</b>

## **7.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE**

En 2007, le remboursement de trois emprunts obligataires d'une valeur de 597 millions d'euros a généré un gain de change total de 145 millions d'euros :

- le déboucement du *cross currency swap* adossé à l'emprunt obligataire émis le 19 octobre 2000 pour un nominal de 500 millions d'euros a généré un produit de change de 127 millions d'euros ;
- le déboucement du *swap* de taux adossé à l'emprunt obligataire émis le 23 avril 2004 sur le marché domestique japonais pour un montant nominal de 10 milliards de yens a dégagé un gain de change de 15 millions d'euros ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 26 avril 2004 sur le marché domestique japonais pour un montant nominal de 3 milliards de yens a généré un résultat positif de change de 3 millions d'euros.

Dans le cadre de la couverture de l'actif net Nissan, les ventes à terme court terme dénouées au cours de l'exercice ont généré un produit net de change de 211 millions d'euros (387 millions d'euros de produits et 176 millions de charges).

Le résultat de change 2006 comprenait un gain de change de 215 millions d'euros suite au remboursement de six emprunts obligataires d'une valeur de 136 milliards de yens (soit 1 143 millions d'euros), et un produit net de change de 189 millions d'euros relatif au dénouement des ventes à terme (201 millions de produits et 12 millions de charges).

#### 7.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Les autres produits et charges financiers, d'un montant total de 210 millions d'euros en 2007 (179 millions d'euros en 2006), sont essentiellement constitués des intérêts nets versés sur les emprunts obligataires de Renault après *swaps*. Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 329 millions d'euros (281 millions d'euros en 2006), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 177 millions d'euros (168 millions d'euros en 2006).

#### 7.4.2.5 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel d'un montant de 1 million d'euros comprend essentiellement la perte sur la vente d'actions à des salariés dans le cadre de l'exercice des plans d'option d'achat d'actions.

#### 7.4.2.6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la Société est imposée en France à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à Renault SA le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par la tête de Groupe. Lorsque le résultat des filiales redevient bénéficiaire, la société mère constate un complément d'impôt lié au fait qu'elle a déjà utilisé les pertes fiscales de ses filiales lorsque celles-ci étaient déficitaires. La société mère n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Le produit d'impôt 2007 s'élève à 119 millions d'euros, se décomposant en 89 millions d'euros de produit au titre de l'intégration fiscale et de 30 millions d'euros de reprise de provisions pour risques fiscaux. Le montant du déficit de l'intégration fiscale du Groupe s'élève à 1 623 millions d'euros, soit une augmentation de 585 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

(en millions d'euros)	IMPÔT					RÉSULTAT NET	
	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT DÛ NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	978	162		(3)	159	819	819
Résultat courant taux réduit							
Résultat exceptionnel taux normal	(1)	(1)			(1)		
Intégration fiscale					(247)		247
Dotations/provisions risques fiscaux					(30)		30
Redressements fiscaux							
<b>TOTAL</b>	<b>977</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>(3)</b>	<b>(119)</b>	<b>819</b>	<b>1 096</b>

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2007		2006		VARIATIONS	
	ACTIF (1)	PASSIF (2)	ACTIF (1)	PASSIF (2)	ACTIF	PASSIF
<b>Charges non déductibles temporairement</b>						
Provisions pour risques et charges	18		20			(2)
Autres						
Opérations à taux réduit						
<b>Produits non taxables temporairement</b>						
<b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b>	<b>143</b>	<b>3</b>	<b>166</b>	<b>3</b>	<b>(23)</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>3</b>	<b>186</b>	<b>3</b>	<b>(25)</b>	

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

### 7.4.2.7 PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	VARIATION DE L'EXERCICE	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Participations évaluées par équivalence	7 448	1 042	8 490
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 413		6 413
Autres participations	13	232	245
Provisions dépréciation des autres participations	(13)		(13)
<b>TOTAL</b>	<b>13 861</b>	<b>1 274</b>	<b>15 135</b>

La variation annuelle de l'évolution des titres évalués par équivalence de 1 042 millions d'euros est inscrite en contrepartie des capitaux propres (voir note 11). Aucune cession ou prise de participation n'a été constatée sur l'année 2007.

L'augmentation des autres participations pour 232 millions d'euros correspond à l'achat de 2 136 650 actions propres acquises dans le cadre de plans de souscriptions d'actions. La valeur de marché de ces titres est de 207 millions d'euros au 31 décembre 2007.

### 7.4.2.8 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
Créances rattachées à des participations	9 513	2 356	(2 227)	9 642
<b>TOTAL VALEURS BRUTES <sup>(1)</sup></b>	<b>9 518</b>	<b>2 356</b>	<b>(2 227)</b>	<b>9 647</b>
Provisions pour dépréciation	(5)			(5)
<b>TOTAL NET</b>	<b>9 513</b>	<b>2 356</b>	<b>(2 227)</b>	<b>9 642</b>
(1) Dont part à moins d'un an	9 413	2 356	(2 220)	9 549
Dont part à plus d'un an	105		(7)	98

Les créances rattachées aux participations comprennent pour :

- 1 785 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (3 257 millions d'euros en 2006) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2006) ;
- 7 832 millions de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (6 231 millions d'euros en 2006).

### 7.4.2.9 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent des SICAV de trésorerie pour un montant de 314 millions d'euros (832 millions d'euros en 2006) et les titres de Renault SA auto-détenus pour 268 millions d'euros (371 millions d'euros en 2006).

Le placement des excédents de trésorerie de Renault SA répond à la volonté du Groupe d'avoir une politique active du placement de ses liquidités. Ces valeurs

mobilières respectent des contraintes strictes de prudence telles que garanties en capital, absence de risque de change et de liquidité.

Renault SA a procédé à des arbitrages en faveur de placements à très court terme sous forme de certificats de dépôt bancaires de durées inférieures ou égales à trois mois, offrant un meilleur couple rendement/risque depuis la crise des marchés financiers apparue au mois d'août 2007.

La variation des titres autodétenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	ANTICIPATION LEVÉES D'OPTIONS S/PLANS À SOUSCRIPTION	SOLDE EN FIN D'EXERCICE	
Nombre d'actions	7 681 580	2 262 591	500	5 418 489
Montant (en millions d'euros)	372	104		268

À compter de l'exercice 2004, les plans de *stock-options* accordés sont réalisés sous forme d'options de souscriptions d'actions et non plus d'options d'achats d'actions.

### 7.4.2.10 AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués de la soulte versée sur l'emprunt Calyon à hauteur de 26 millions d'euros contre 28 millions d'euros au 31 décembre 2006. Dans le cadre de l'opération de financement des prêts 1 % logement mise en place en 2004, un emprunt d'une valeur nominale de 112 millions d'euros a été contracté auprès du Calyon 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.

### 7.4.2.11 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2006	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2007	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 086					1 086
Prime d'émission	4 423					4 423
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	3 787				1 042	4 829
Réserves légale et réglementées	108					108
Report à nouveau	6 041	1 941	(863)			7 120
Résultat de l'exercice	1 941	(1 941)		1 096		1 096
<b>TOTAL</b>	<b>17 395</b>	<b>0</b>	<b>(863)</b>	<b>1 096</b>	<b>1 042</b>	<b>18 671</b>

L'affectation du résultat de l'exercice 2006, décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2007, s'est traduite par l'attribution de 883 millions d'euros de dividendes (soit 3,10 euros par action) dont 20 millions d'euros non distribuables au titre des actions d'autocontrôle, et par l'affectation de 1 078 millions d'euros au report à nouveau.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 4 946 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Le montant des réserves affectées à la contrepartie de la valeur des actions propres s'élève à 499 millions d'euros.

Au 31 décembre 2007, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL			DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %	
État	42 759 571	15,01 %	42 759 571	18,22 %	
Salariés	8 873 624	3,11 %	8 873 624	3,78 %	
Autocontrôle	7 555 139	2,65 %			
Nissan	42 740 568	15,00 %			
Autres	183 008 216	64,23 %	183 008 216	78,00 %	
<b>TOTAL</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100 %</b>	<b>234 641 411</b>	<b>100 %</b>	

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

de 21 % par rapport au cours du titre. Cette opération s'est traduite par une moins-value de 343 millions d'euros.

### 7.4.2.12 TITRES PARTICIPATIFS

Les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, sont remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Au 31 décembre 2007, il reste sur le marché 797 659 titres valorisés au coût moyen pondéré de 158,93 euros, soit un total de 130 millions d'euros avec intérêts courus. 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 2006 au 31 décembre 2007 de 940 euros à 874 euros.

Renault SA a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros l'unité représentant une prime

La rémunération 2007 de 17 millions d'euros (idem 2006) figure dans les charges d'intérêts.

### 7.4.2.13 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2006	DOTATIONS	REPRISES SANS CONSOMMATION	2007
<b>Provisions pour risques fiscaux et litiges</b>	<b>33</b>		<b>(33)</b>	
- Part à moins d'un an	33		(33)	
- Part à plus d'un an				
<b>Autres provisions pour risques et charges</b>	<b>56</b>		<b>(2)</b>	<b>54</b>
- Part à moins d'un an	33			33
- Part à plus d'un an	23		(2)	21
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>		<b>(35)</b>	<b>54</b>
Dont dotations et reprises :				
- d'exploitation			(4)	
- financières			(2)	
- impôt sur les bénéfices			(29)	

Par ailleurs, chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

### 7.4.2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

#### A – Emprunts obligataires

Sur l'année 2007, les principales évolutions sont :

- l'émission du 15 janvier 2007 d'un emprunt obligataire d'une durée de sept ans pour un montant nominal de 29 millions d'euros au taux variable indexé sur le CMS 10 ans et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,62 % ;
- l'émission du 16 avril 2007 d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 4,5 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,3948 % ;
- l'émission du 27 avril 2007 d'un emprunt obligataire d'une durée de 10 ans pour un montant nominal de 10 millions d'euros au taux fixe de 5,35 % avec option révisable et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,55 % ;
- l'émission du 27 avril 2007 sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 2 milliards de yens au taux fixe de 1,285 % ;
- l'émission du 5 juin 2007 sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de sept ans pour un montant nominal de 1 milliard de yens au taux fixe de 1,89 % ;
- l'émission du 8 juin 2007 sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 2 milliards de yens au taux fixe de 1,755 % ;
- l'émission du 14 juin 2007 sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 1 milliard de yens au taux fixe de 1,774 % ;
- l'émission du 26 juin 2007 sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de sept ans pour un montant nominal de 2 milliards de yens au taux fixe de 2,065 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 23 avril 2004, d'une durée de trois ans pour 10 milliards de yens au taux variable *Libor* 3 mois + 0,28 %, et swappé au taux fixe de 0,7375 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 26 avril 2004, d'une durée de 3 ans pour 3 milliards de yens au taux fixe de 0,67 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 19 octobre 2000, d'une durée de sept ans, pour 500 millions d'euros au taux fixe de 6,375 % (cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devises pour le ramener à 62 milliards de yens au taux de 2,7276 %).

## Ventilation par échéance

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2002	1 000		1 000				
2003	1 031	365		625			41
2004	278		228		50		
2005	213			152		61	
2006	831				303		528
2007	588			12		519	57
Intérêts courus	13	13					
<b>TOTAL</b>	<b>3 954</b>	<b>378</b>	<b>1 228</b>	<b>789</b>	<b>353</b>	<b>580</b>	<b>626</b>

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2006						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2000	394	394					
2001							
2002	1 000			1 000			
2003	1 075		376		658		41
2004	365	80		235		50	
2005	224				160		64
2006	847					319	528
Intérêts courus	9	9					
<b>TOTAL</b>	<b>3 914</b>	<b>483</b>	<b>376</b>	<b>1 235</b>	<b>818</b>	<b>369</b>	<b>633</b>

## Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		3 044	2 370	2 928
Yen		910	1 584	986
<b>TOTAL</b>		<b>3 954</b>	<b>3 954</b>	<b>3 914</b>

## Ventilation par taux

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006	
	APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS	
Taux fixe		1 757		2 263
Taux variable		2 197		1 651
<b>TOTAL</b>		<b>3 954</b>		<b>3 914</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 322 millions d'euros au 31 décembre 2007 (484 millions d'euros au 31 décembre 2006).

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an comprennent des tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an. Ils sont rémunérés au taux du marché.

*Ventilation par échéance*

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2007						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2001	127	127					
2002							
2003							
2004	183	8	107	5	8	10	45
2005							
2006							
Intérêts courus	12	12					
<b>TOTAL</b>	<b>322</b>	<b>147</b>	<b>107</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>45</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2006						
	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2001	282	150	132				
2002	4	4					
2003							
2004	192	10	8	105	6	8	55
2005							
2006							
Intérêts courus	6	6					
<b>TOTAL</b>	<b>484</b>	<b>170</b>	<b>140</b>	<b>105</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>55</b>

*Ventilation par devise*

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		273	195	436
Yen			127	132
Autres devises		49		48
<b>TOTAL</b>		<b>322</b>	<b>322</b>	<b>484</b>

*Ventilation par taux*

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2007		31 DÉCEMBRE 2006	
		APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe		211		383
Taux variable		111		101
<b>TOTAL</b>		<b>322</b>		<b>484</b>

**C – Emprunts et dettes financières divers**

Les emprunts et dettes financières divers s'élevaient à 1 904 millions d'euros au 31 décembre 2007 (2 235 millions au 31 décembre 2006) et sont essentiellement composés d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire, soit :

- 763 millions d'euros d'emprunts auprès de Renault España SA ;
- 474 millions d'euros d'emprunts auprès de SI Epone ;
- 142 millions d'euros d'emprunts auprès de SIAM ;
- 72 millions d'euros d'emprunts auprès de Renault Nederland ;
- 69 millions d'euros d'emprunts auprès de Renault Nissan Deutschland AG ;
- 60 millions d'euros d'emprunts auprès de REVOZ ;
- 53 millions d'euros d'emprunts auprès de Renault Belgique Luxembourg ;
- 45 millions d'euros d'emprunts auprès de Renault Österreich ;

- 44 millions d'euros d'emprunts auprès de SIRHA ;
- 42 millions d'euros d'emprunts auprès de SICOFRAM.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

Le montant total inclut près de 7 millions d'euros d'intérêts à recevoir suite à la mise en place le 21 février 2006 du *cross currency swap* sans sous-jacent de 45 milliards de yens.

### 7.4.2.15 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006	VARIATION 2007/2006
Dettes fiscales	40	18	22
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

La variation de 22 millions d'euros sur le poste autres dettes comprend une augmentation de la dette au titre de l'impôt pour 36 millions d'euros compensée par une diminution de la dette de 14 millions d'euros d'impôt à reverser aux filiales dans le cadre de l'intégration fiscale.

### 7.4.2.16 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts obligataires émis en yens ou swappés en yens pour un montant de 342 millions d'euros. Renault SA souscrit à des emprunts en yens ou swappés en yens dans le cadre de la couverture de l'actif net de Nissan.

### 7.4.2.17 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)	2007		2006	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts et créances rattachées aux participations	393	390	257	254
Intérêts versés et autres charges assimilées	(263)	(45)	(206)	(4)
Reprises de provisions et transferts de charges	3		6	

### BILAN

(en millions d'euros)	2007		2006	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Créances rattachées à des participations	9 642	9 566	9 513	9 434
Prêts	7	4	7	
Créances	15		3	
Disponibilités	9	6	30	13
Emprunts et dettes financières	1 904	1 851	2 235	1 784
Autres dettes	40		18	

### 7.4.2.18 INSTRUMENTS FINANCIERS

#### A – Instruments de gestion du risque de taux et de change

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2007	AU 31 DÉCEMBRE 2006
<b>RISQUES DE CHANGE :</b>		
<b>Swaps de devises</b>		
Achats	1 120	1 569
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	513	931
Ventes	1 367	1 868
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	617	1 118
<b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b>		
Achats	3 174	2 626
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	3 174	2 626
Ventes	3 149	2 587
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	3 149	2 587
<b>RISQUES DE TAUX :</b>		
<b>Swaps de taux</b>	<b>2 569</b>	<b>2 132</b>
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	2 282	1 836

Les opérations de gestion du risque de change comprennent pour l'essentiel des opérations de *swaps* de devises et de ventes à terme portant sur le yen pour un montant total nominal de 4 996 millions d'euros (824 milliards de yens) au 31 décembre 2007 visant à couvrir partiellement l'actif net de Nissan en yens détenu par Renault. En outre, Renault SA réalise des ventes à terme dans le cadre de la couverture de prêts 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 sur des durées de un mois à sept ans.

Pour mettre en oeuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés. Ses interventions sur les marchés d'instruments financiers à terme sont principalement réalisées avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

## B – Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivants :

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2007		AU 31 DÉCEMBRE 2006	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>				
Valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	582	842	1 203	1 559
Prêts et créances rattachées à des participations	9 656	9 663	9 515	9 522
Trésorerie	9	9	30	30
<b>PASSIFS</b>				
Titres participatifs	130	697	130	750
Emprunts obligataires	3 954	4 129	3 914	4 252
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	2 226	2 213	2 719	2 757

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

## C – Juste valeur estimée des instruments hors bilan

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2007		AU 31 DÉCEMBRE 2006	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	3 174	3 154	2 625	2 589
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	3 174	3 154	2 625	2 589
Swaps de devises	1 400	1 132	1 925	1 590
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	579	468	1 094	896
Swaps de taux	21	5	27	8
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	21	1	27	1

### 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. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues sont

par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché. L'utilisation d'hypothèses différentes et/ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet significatif sur les valeurs estimées.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de chaque exercice, et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- actifs financiers :
  - valeurs mobilières : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
  - prêts et créances rattachées à des participations : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault SA au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;
- passifs : la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault SA au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006 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 2007 et au 31 décembre 2006 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 2007 et au 31 décembre 2006.

## 7.4.2.19 AUTRES ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2007		2006	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
<b>Engagements reçus</b>				
Avais, cautions et garanties			1	1
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	4 677	205	4 665	142
<b>TOTAL</b>	<b>4 677</b>	<b>205</b>	<b>4 666</b>	<b>143</b>
<b>Engagements donnés</b>				
Avais, cautions et garanties	453	450	453	450
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	141	141	165	165
<b>TOTAL</b>	<b>594</b>	<b>591</b>	<b>618</b>	<b>615</b>
<b>Engagements financiers</b>				
Ventes à terme de devises	3 149	3 149	2 587	2 587
Achats à terme de devises	3 174	3 174	2 626	2 626
Swap de devises : prêt	1 367	617	1 868	1 118
Swap de devises : emprunt	1 120	513	1 569	931
Swap de taux	2 569	2 282	2 132	1 836

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a accordé à Cogera (filiale détenue à 100 % par RCI Banque) une ligne de crédit de 450 millions d'euros à compter de décembre 2004. Afin de respecter les conditions posées par la Commission Bancaire, le recours de Renault SA est limité aux seuls remboursements effectués par les entités de Renault Retail Group à Cogera, au titre des financements de stocks qui leur sont octroyés par Cogera. Également, pour garantir le paiement par les entités de Renault Retail Group à Cogera des créances résultant desdits financements, la créance de Renault SA au titre de la ligne de crédit est nantie au profit de Cogera. Le montant de ce nantissement est de 450 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites ci-dessus (note 18. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change).

## 7.4.2.20 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2007	2006
Bénéfice net	1 096	1 941
Dotations aux amortissements charges à répartir	5	5
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(36)	(9)
Transfert de charges financières	(1)	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>1 064</b>	<b>1 933</b>

## 7.4.2.21 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

7.4.2.22 RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES  
AUX MEMBRES DES ORGANES  
D'ADMINISTRATION

Les rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration représentent moins de 1 million d'euros.

### 7.4.2.23 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

#### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	RÉSERVES ET REPORT À NOUVEAU <sup>(3)</sup>	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	534	2 681	100,00	7 694
Dacia <sup>(2)</sup>	705	(80)	99,31	768
Nissan Motor Co. Ltd. <sup>(1)</sup>	3 673	18 840	44,33	
Sofasa <sup>(2)</sup>	1	96	23,71	28
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>8 490</b>

(1) Sur la base des comptes pro forma de Nissan Motor Co. Ltd au 31 décembre 2007 convertis au cours de 164,93 yens pour un euro.

(2) Les cours de conversion retenus pour Dacia et Sofasa sont respectivement 3,6077 lei roumain et 2 967 peso colombien pour un euro.

(3) Avant affectation du résultat.

#### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT DU DERNIER EXERCICE	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2007
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	3 065	32 921	100	
Dacia		1 923	123	
Nissan Motor Co. Ltd.		70 863	2 647	456
Sofasa		826	24	4

#### MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Aucune prise de participation n'est intervenue sur l'exercice 2007.



# 08

## Informations complémentaires

<b>8.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>256</b>
<b>8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2005 ET 2006</b>	<b>257</b>
8.2.1 Pour l'exercice 2005	257
8.2.2 Pour l'exercice 2006	257
<b>8.3 RÈGLES INTERNES DE GOUVERNANCE</b>	<b>258</b>
8.3.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration	258
8.3.2 Charte de l'administrateur	261
8.3.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	262
<b>8.4 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>264</b>
8.4.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2007 »	264
8.4.2 Indicateurs environnementaux des sites 2007	266
8.4.3 Indicateurs environnementaux des produits	268
8.4.4 Attestation des Commissaires aux comptes	268
<b>8.5 TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>270</b>
8.5.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	270
8.5.2 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial	272

## 8.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Personne qui assume la responsabilité du Document de référence et du complément d'information :  
**M. Carlos Ghosn, Président de la Direction Générale.**

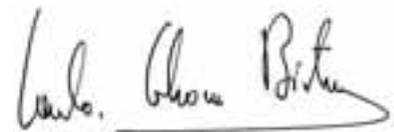
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion figurant au chapitre 2 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 informations historiques présentées dans le Document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant dans le chapitre 7.1, du dit document, qui contient des observations sur les changements de méthode intervenus au cours de l'exercice 2007.

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 11 mars 2008



Le Président de la Direction Générale  
Carlos Ghosn

## 8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2005 ET 2006

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 :

### 8.2.1 POUR L'EXERCICE 2005

---

Le Document de référence de l'exercice 2005 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2006, sous le numéro de dépôt 06-0124.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 8, pages 167 à 231, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 8, page 166 du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 50 à 54.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 8.2.2 POUR L'EXERCICE 2006

---

Le Document de référence de l'exercice 2006 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2007, sous le numéro de dépôt D07-0170.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 165 à 213, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 164, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 50 à 53, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 8.3 RÈGLES INTERNES DE GOUVERNANCE

Adoptées par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendées lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002 et du 22 février 2005.

### 8.3.1 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 8.3.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Renault, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il a obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond de l'exercice de cette mission devant l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil d'administration élit son Président, qui prend le titre de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration désigne le Directeur Général qui prend le titre de Président de la Direction Générale et détermine, sur proposition de ce dernier, 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 de la Direction Générale ; il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil d'administration débat et arrête, sur le Rapport du Président de la Direction Générale, 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 est alerté par le Président de la Direction Générale, 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.

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, à la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale et des Directeurs Généraux Délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

#### 8.3.1.2 LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, 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, 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.

Le Président du Conseil d'administration est le seul à pouvoir agir et à s'exprimer au nom de cette instance.

En accord avec le Président de la Direction Générale, il peut représenter 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.

Le Président du Conseil d'administration est tenu régulièrement informé par le Président de la Direction Générale et les autres membres de la Direction Générale des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe ; il reçoit toutes les informations utiles pour l'animation des travaux du Conseil et des Comités et celles requises pour l'établissement du Rapport sur le contrôle interne.

Le Président du Conseil d'administration peut entendre les Commissaires aux comptes.

Le Président du Conseil d'administration 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.

### 8.3.1.3 LE PRÉSIDENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Président de la Direction Générale est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Le Président de la Direction Générale et les personnes qu'il désigne à cet effet sont les seuls à pouvoir s'exprimer au nom de la Société.

Il a autorité sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Il propose 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*.

Le Président de la Direction Générale peut consulter les Comités du Conseil sur toute question relevant de leur compétence ; il est entendu par chaque Comité chaque fois qu'il le demande.

### 8.3.1.4 LES COMITÉS DU CONSEIL

Pour favoriser l'exercice de ses différentes missions et la réalisation des objectifs qu'il s'assigne, le Conseil d'administration de Renault est doté de quatre Comités d'études :

- un Comité des comptes et de l'audit ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale.

Les Présidents des différents Comités rendent compte lors des séances du Conseil d'administration des travaux et avis des Comités qu'ils président.

### 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. Le Président du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale ne peuvent pas en être membres.

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 informé du programme de travail de celui-ci. Il doit être destinataire des rapports circonstanciés d'Audit Interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports afin de permettre une détection des risques majeurs ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'analyser les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des comptes par ceux-ci ; d'évoquer 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. D'une manière générale, il veille au respect des règles garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- de 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 du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale 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.

**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 du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale ne peuvent pas en être membres.

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 du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale, 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 être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa compétence.

Il peut également être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question 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.

**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 le Président du Conseil d'administration et comprend deux membres indépendants du Conseil choisis par le Conseil.

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.

**Attributions**

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale 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.

Il peut être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

**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.

## 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 Europe élargie.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président de la Direction Générale 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 du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale 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 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.

## 8.3.2 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.

### 8.3.2.1 CONNAISSANCE DU RÉGIME JURIDIQUE DES SOCIÉTÉS ANONYMES ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonction, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent Règlement intérieur et de tout complément ou modification qui leur seraient apportés ultérieurement.

### 8.3.2.2 DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 10.2 des statuts, chaque administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder ; cette ou ces actions sont détenues au nominatif.

Il est rappelé que la loi oblige également les conjoints des administrateurs à mettre au nominatif les actions qu'ils détiennent ou à les déposer dans une banque, dans un établissement financier habilité à recevoir des dépôts de titres du public ou dans une société de Bourse. En outre, la Société devant

communiquer à l'AMF toutes les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les actions – acquisitions, souscriptions, échanges, etc. –, chaque administrateur s'engage à informer le déontologue du Groupe, dans les 24 heures, de la réalisation d'une telle opération.

### 8.3.2.3 REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

### 8.3.2.4 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 délibération(s) correspondante(s).

### 8.3.2.5 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.

### 8.3.2.6 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.

### 8.3.2.7 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.

### 8.3.2.8 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.

### 8.3.2.9 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.

## 8.3.3 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 :

- A. la nature de cette information ;
- B. les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- C. l'application de ces règles à l'attribution des *stock-options*.

### 8.3.3.1 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.

### 8.3.3.2 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.

### 8.3.3.3 L'APPLICATION À L'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'administration s'engage à ne pas consentir de *stock-options* :

- dans le délai de 10 séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;

- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de Renault, et la date postérieure de 10 séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est pas besoin de souligner l'importance pour les sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un déontologue qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

## 8.4 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT

### 8.4.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2007 »

#### 8.4.1.1 PÉRIMÈTRE

Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %. La totalité des impacts est attribuée à Renault, à l'exception de la Française de Mécanique (site de Douvrin), filiale commune Renault/PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 21 % en 2007 (contre 17 % en 2006), 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 bas de page du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2007 ».

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.

- sont entrés dans le périmètre 2007 à titre probatoire le site d'ingénierie de Valladolid Centrales (Espagne) et le site de logistique de Villeroy (France). Ils sont exclus du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif ;
- comme les années précédentes, l'activité de production d'eau potable du site de Pitesti (Dacia) est exclue du périmètre de *reporting* en 2007. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

#### 8.4.1.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATIONS DES DONNÉES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts du service Hygiène, Environnement et Prévention des Risques. 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 Rapport annuel 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.

#### 8.4.1.3 CONSOMMATIONS D'EAU ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de mètres cubes.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) du réseau urbain.

#### 8.4.1.4 REJETS LIQUIDES

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées, exprimée en kg par jour.

La quantité MO représente le flux journalier moyen de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$MO = (DCO + 2DBO_5)/3.$$

La quantité Métox représente la somme des flux journaliers moyens de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni + Cu)} + 10 \text{ flux (Pb + As)} + 1 \text{ flux (Cr + Zn)} + 50 \text{ flux (Hg + Cd)}.$$

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES, DCO et  $DBO_5$  dont la mesure est exigée par la réglementation. Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Bursa, Somaca, Santa Isabel et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) ne sont pas soumis à une exigence réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de l'impact de leurs rejets, les flux correspondants ont été inclus dans le périmètre.

Les sites de Cléon, Moscou et Novo Mesto font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

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 ultérieurement subir un traitement dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

Pour les sites de Choisy-le-Roi, Lardy, Ruitz, SNR France, Cacia et Novo Mesto, les fréquences de mesures de certains paramètres dans l'eau étant au plus de quatre fois par an, l'incertitude sur les rejets de MES, MO et Métox est plus importante.

#### 8.4.1.5 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.

Les rejets atmosphériques de  $SO_2$  et  $NO_x$  comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Un inventaire des sources de GES (Gaz à Effet de Serre) a été réalisé depuis 2004. Suite à cet inventaire, le protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site ;
- 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 rouleaux sur les véhicules non TCM ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane.

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions 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 véhicule 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 le GPL ou le propane) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

Les émissions indirectes de GES ne sont pas incluses.

Les émissions liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NOx et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 28 juillet 2005 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 du 29 janvier 2007). Seuls les sites ayant un combustible dont les caractéristiques sont très éloignées des facteurs standard ont utilisé une donnée validée par leur fournisseur énergétique (usine de Pitesti, Dacia).

### 8.4.1.6 DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site.

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* (catégorie Déchets Inertes) que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise en charge des travaux.

### 8.4.1.7 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.

Ne sont pas pris en compte :

- l'énergie primaire approvisionnant des tiers ;
- l'énergie consommée par les groupes électrogènes en tant que moyens de secours.

Les PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

## 8.4.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2007 ✦

SITES	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES					DÉCHETS			CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	MES (en kg/jour)	MO (en kg/jour)	MÉTOX (en kg/jour)	GES (en teqCO <sub>2</sub> )	COV (en tonnes)	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NOx (en tonnes)	DIB (en tonnes)	DID (en tonnes)	INERTE (en tonnes)		
<b>SITES DE FABRICATION</b>														
ACI Le Mans	1 468,2	P	125,1	90,5	2,7	33 922,5	nc	72,0	45,1	39 624,2	1 555,9	12 063,9	304 254,5	
ACI Pitesti <sup>(1)</sup>	69,6	PB	nc	nc	nc	2 111,5	nc	0,0	1,9	14 037,4	227,2	nc	24 454,9	
ACI Villeurbanne	71,6	U	nc	nc	nc	1 897,8	nc	0,0	2,1	3 142,6	271,9	nc	30 528,6	
Batilly (SOVAB)	244,9	PB	4,9	19,3	0,9	34 672,9	808,5	0,3	34,2	2 532,4	2 226,5	102,0	227 920,7	
Bursa <sup>(2)</sup>	538,6	PBU	94,2	74,6	5,8	35 315,5	1 321,9	0,3	32,8	55 382,9	1 976,2	25,2	244 223,7	
Busan (RSM)	664,3	PBU	8,3	15,2	0,7	35 905,9	883,0	0,3	31,0	26 712,2	1 961,9	2 270,0	273 702,5	
Cacia	95,6	PB	3,5	5,6	0,0	1 631,8	nc	0,0	1,1	5 670,4	1 148,7	nc	50 235,7	
Casablanca (SOMACA) <sup>(3)</sup>	263,4	-	ND	ND	ND	7 320,8	435,9	0,2	4,5	7 028,2	632,5	34,8	49 303,6	
Choisy-le-Roi	29,5	PU	12,7	22,5	nc	1 763,6	nc	0,0	1,6	4 666,5	217,2	nc	12 338,3	
Cléon	1 811,3	PU	64,1	430,3	0,2	22 436,7	nc	0,2	21,9	34 630,4	6 904,6	nc	377 485,8	
Complexe Ayrton Senna	352,3	PU	82,3	521,5	1,5	22 618,0	611,0	0,2	20,9	24 359,9	2 613,9	10,3	190 938,2	
Cordoba Fonderie														
Aluminium	16,0	U	nc	nc	nc	3 392,9	nc	0,0	4,0	48,0	6 212,9	861,8	21 528,1	
Dieppe	7,7	U	nc	nc	nc	4 927,1	69,7	0,1	4,2	653,1	413,7	nc	28 967,3	
Douai	729,6	PB	42,5	56,7	2,6	58 010,9	891,1	0,4	56,7	96 668,8	3 370,1	nc	385 826,5	
Douvain (FM) <sup>(4)</sup>	192,6	PU	23,0	110,6	0,0	2 830,1	nc	0,0	2,6	5 126,3	4 995,7	1 700,1	66 515,6	
Fiins <sup>(5)</sup>	1 411,5	PB	56,0	76,7	0,8	36 084,1	637,5	0,3	28,8	66 600,4	3 416,0	nc	480 148,2	
Los Andes	34,2	U	nc	nc	nc	1 583,7	nc	0,1	1,0	3 730,2	941,6	nc	14 333,9	
Maubeuge (MCA)	352,1	PB	9,6	7,6	1,8	39 094,3	712,6	0,3	41,6	43 638,0	2 061,8	5 123,8	287 127,0	
Medellin (Sofasa)	183,3	PU	13,7	124,7	0,9	6 267,9	593,5	0,0	4,7	14 864,3	307,6	841,4	43 628,6	
Moscou (AVTOFRAMOS)	251,6	PU	13,6	192,0	2,7	8 834,3	703,4	0,1	9,2	7 939,4	823,4	nc	134 831,7	
Novo Mesto	247,1	PU	118,5	197,2	0,5	22 752,7	819,0	0,2	21,3	40 918,6	834,2	nc	164 454,3	
Palencia <sup>(6)</sup>	485,1	PB	11,3	29,2	1,8	35 725,9	518,5	20,1	37,5	30 478,1	1 567,7	nc	210 448,4	
Pitesti (Dacia) <sup>(7)</sup>	1 310,4	PU	359,3	611,8	6,3	76 611,5	1 668,9	18,6	63,4	136 487,6	4 008,6	134 917,2	490 427,3	
Ruitz (STA)	30,2	U	2,7	9,9	0,0	4 280,4	nc	0,0	4,7	4 827,2	1 045,8	12,7	57 990,7	
Sandouville <sup>(8)</sup>	440,2	PB	10,6	26,1	1,4	38 618,9	507,5	0,3	39,2	24 374,7	2 535,4	201,0	290 509,6	
Santa Isabel Cordoba	330,3	PB	nc	16,6	0,1	12 376,7	604,2	0,1	12,5	15 309,7	884,5	nc	96 158,4	
Séville	117,2	PU	6,7	76,3	0,5	5 204,9	nc	0,0	6,1	8 247,8	3 534,2	nc	105 016,9	
SNR Brésil	7,8	U	nc	nc	nc	0,0	nc	0,0	0,0	1 334,5	322,4	nc	4 687,0	
SNR France	140,3	PU	8,6	44,3	0,0	5 836,7	nc	0,8	6,1	19 424,5	8 289,6	76,1	158 914,1	
SNR Sibiu	24,4	U	nc	nc	nc	4 527,4	nc	0,0	3,9	351,5	295,6	nc	27 759,9	
Tandil	88,2	U	nc	nc	nc	4 760,4	nc	0,0	5,6	11 957,3	85,9	2 657,0	64 392,6	
Valladolid-Carosserie	134,1	PU	5,9	25,6	2,6	12 863,5	nc	0,1	15,0	58 107,1	695,1	nc	104 108,3	
Valladolid-Montage	404,0	PU	15,3	87,1	5,9	27 263,2	435,4	0,2	31,7	2 953,3	1 368,8	nc	191 541,0	
Valladolid-Moteur <sup>(9)</sup>	193,0	PU	nc	nc	nc	7 694,0	nc	0,1	8,4	25 037,6	3 661,4	nc	151 695,6	
Vilvoorde (RIB)	6,1	U	nc	nc	nc	1 219,3	nc	0,8	1,5	399,8	8,2	nc	9 954,2	
<b>TOTAL SITES FABRICATION</b>	<b>12 746,4</b>		<b>1 092,4</b>	<b>2 872,0</b>	<b>39,6</b>	<b>620 358,2</b>	<b>12 221,6</b>	<b>116,2</b>	<b>606,6</b>	<b>837 265,0</b>	<b>71 416,6</b>	<b>160 897,1</b>	<b>5 376 351,8</b>	

SITES	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES					DÉCHETS			CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	MES (en kg/jour)	MO (en kg/jour)	MÉTOX (en kg/jour)	GES (en teqCO <sub>2</sub> )	COV (en tonnes)	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NOx (en tonnes)	DIB (en tonnes)	DID (en tonnes)	INERTE (en tonnes)		
<b>SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>														
Aubevoye	43,1	U	nc	nc	nc	6 358,2	nc	0,0	2,2	2 317,6	158,8	31,5	23 285,9	
Boulogne Billancourt														
Siège Renault	99,2	U	nc	nc	nc	2 156,3	nc	0,1	2,5	816,5	12,0	4,7	50 681,6	
Cergy-Pontoise	7,8	U	nc	nc	nc	461,0	nc	0,0	0,5	2 691,3	58,6	nc	19 616,9	
Dacia Centre Logistique														
CKD	9,8	U	nc	nc	nc	2 123,8	nc	0,0	1,6	1 187,9	0,1	nc	10 358,4	
Giheung (RSM)	53,6	B	0,1	0,2	0,0	3 869,1	nc	0,1	3,1	1 007,4	534,7	1 726,3	37 457,8	
Grand-Couronne	4,1	U	nc	nc	nc	3 296,9	nc	18,2	6,9	2 528,3	42,2	nc	15 089,0	
Guyancourt														
(Technocentre) <sup>(10)</sup>	196,2	U	nc	nc	nc	12 353,4	nc	0,1	9,9	3 112,8	393,1	388,0	140 678,9	
Heudebouville (Somac)	0,9	U	nc	nc	nc	162,6	nc	0,0	0,2	112,8	0,8	nc	1 392,1	
Lardy	283,3	U	121,6	109,5	0,3	16 082,1	nc	0,2	6,3	924,6	747,9	724,7	99 105,3	
Rueil	25,0	U	nc	nc	nc	1 782,4	nc	0,0	1,4	765,0	205,0	nc	23 193,2	
Saint-André-de-l'Eure	12,2	U	nc	nc	nc	1 252,5	nc	0,9	1,5	1 105,8	15,7	nc	7 592,5	
Villiers-St-Frédéric	14,2	U	nc	nc	nc	1 175,1	nc	0,0	1,2	369,3	134,4	nc	16 617,4	
<b>TOTAL SITES INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>	<b>749,5</b>		<b>121,7</b>	<b>109,7</b>	<b>0,3</b>	<b>51 073,5</b>	<b>0,0</b>	<b>19,7</b>	<b>37,2</b>	<b>16 939,3</b>	<b>2 303,1</b>	<b>2 875,2</b>	<b>445 068,9</b>	
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>13 495,9</b>		<b>1 214,1</b>	<b>2 981,7</b>	<b>39,9</b>	<b>671 431,8</b>	<b>12 221,6</b>	<b>135,9</b>	<b>643,8</b>	<b>854 204,2</b>	<b>73 719,7</b>	<b>163 772,3</b>	<b>5 821 420,8</b>	

**SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF**

Dacia Producteur d'Eau potable	557,8	-	84,0	2,0	0,1	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 929,0
Valladolid Direcciones Centrales	25,2	U	nc	nc	nc	4 994,2	nc	0,1	3,2	547,75	539,8	nc	23 254,1
Villeroy (DLPA)	14,0	U	nc	nc	nc	1 200,5	nc	0,0	0,9	2 121,59	22,3	nc	18 127,9

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

DBO<sub>5</sub> : Demande Biologique en Oxygène à 5 jours

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre

COV : composé organique volatil

DIB : déchet industriel banal

DID : déchet industriel dangereux

(1) Les rejets liquides de l'usine ACI Pitesti sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Pitesti (Dacia), ainsi qu'une partie des déchets.

(2) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(3) Les rejets dans l'eau du site de Casablanca sont notés « non disponibles ». Une seule mesure a été effectuée en 2007 et ne permet pas une extrapolation fiable à l'année entière.

(4) 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 2007, elle est de 21 %.

(5) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).

(6) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(7) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur dont ACI Pitesti ainsi que ceux de Dacia Logistique. La quantité de déchets inclut, pour une partie, les déchets générés par l'usine ACI Pitesti (ordures ménagères).

(8) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(9) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

(10) Pour le Technocentre, la convention de rejets étant en cours de discussions, les données des MES, MO et Metox ne sont pas communiquées en accord avec le Protocole de Reporting de Renault.

### 8.4.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS

#### RÉSULTATS DES VERSIONS LES PLUS REPRÉSENTATIVES, ESSENCE ET DIESEL, DES VENTES 2007 DE LA GAMME DES VOITURES PARTICULIÈRES

MODÈLE	E : ESSENCE D : DIESEL		MOTEUR CYLINDRÉE	PUISANCE EN KW	TRANSMISSION	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSUMMATION EN CYCLE NEDC *, L/100 KM	ÉMISSIONS CO <sub>2</sub>	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	SIGNATURE RENAULT ECO <sup>2</sup>	
Twingo II	E		1.2 16v	1 149		BVM 5	Euro 4	5,7	135	71,4	Renault eco <sup>2</sup>
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 5	Euro 4	4,3	113	71,2	Renault eco <sup>2</sup>
Clio III	E		1.2 16v	1 149		BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2	Renault eco <sup>2</sup>
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 5	Euro 4	4,4	117	71,6	Renault eco <sup>2</sup>
Modus	E		1.2 16v	1 149		BVM 5	Euro 4	5,9	140	71,0	Renault eco <sup>2</sup>
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 5	Euro 4	4,7	125	71,1	Renault eco <sup>2</sup>
Kangoo VP	E		1.2 16v	1 149		BVM 5	Euro 4	6,9	163	70,5	
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 5	Euro 4	5,3	139	71,9	
Mégane II	E		1.6 16v	1 598		BVM 5	Euro 4	6,9	164	71,0	
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 6	Euro 4	4,5	120	71,8	Renault eco <sup>2</sup>
Scénic II	E		1.6 16v	1 598		BVM 6	Euro 4	7,6	182	73,5	
	D		1.5 dCi	1 461		BVM 6	Euro 4	5,2	137	70,7	Renault eco <sup>2</sup>
Laguna III	E		2.0 16v	1 997		BVM 6	Euro 4	7,9	185	71,0	
	D		2.0 dCi	1 995		BVM 6	Euro 4	6,0	158	71,7	
Espace IV	E		2.0 T	1 998		BVM 6	Euro 4	9,6	227	70,7	
	D		2.0 dCi	1 995		BVM 6	Euro 4	7,2	191	72,6	
Vel Satis	E		3.5 V6	3 498		BVM 6	Euro 4	11,5	275	71,0	
	D		2.0 dCi	1 995		BVA 5	Euro 4	7,3	194	71,4	

\* NEDC : cycle de conduite normalisé pour la mesure des émissions et de la consommation des véhicules commercialisés en Europe.

### 8.4.4 ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ♦

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les données environnementales 2007 des sites du groupe Renault.

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2007.

Mesdames, Messieurs,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Renault, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur les données environnementales des sites du groupe Renault relatives à l'exercice 2007, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2007 » présenté au chapitre 8.4.2. (« les données »).

La conclusion formulée ci-après porte sur ces seules données et ne porte donc ni sur les données relatives aux sites pris individuellement ni sur les autres informations relatives à l'environnement présentées dans le Rapport annuel.

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de Renault, conformément au Protocole de *reporting* environnement 2007 de Renault (« le Référentiel »), consultable auprès du service « Hygiène, Environnement et Prévention des Risques » et dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2007 » au chapitre 8.4.1. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une opinion sur ces données.

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les données ne présentent pas d'anomalies significatives :

- entretiens avec les personnes clés concernées par l'application du Référentiel ;
- évaluation, par sondages, de l'application du Référentiel sur un échantillon représentatif de sites <sup>(15)</sup> faisant l'objet d'un plan de revue pluriannuel et dont la contribution pour 2007 représente les pourcentages suivants par rapport aux chiffres publiés par Renault :

Consommation d'eau	61 %	Déchets inertes	91 %	Émissions COV	40 %
Rejets aqueux : MES	61 %	Déchets industriels banals	52 %	Émissions GES	47 %
Rejets aqueux : MO	63 %	Déchets industriels dangereux	47 %	Émissions SO <sub>2</sub>	68 %
Rejets aqueux : Métox	50 %	Consommation d'énergie	49 %	Émissions NOx	47 %

- réalisation, sur le même échantillon, de tests de détail sur les données consistant à faire des rapprochements avec des pièces justificatives et à vérifier l'application des formules de calcul telles que prévues par le Référentiel ;
- mise en œuvre des procédures analytiques et des tests de cohérence et vérification de la centralisation et de la totalisation des données au niveau Groupe.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts en environnement de nos cabinets, sous la responsabilité de MM. Éric Duvaud pour Ernst & Young et Associés et Éric Dugelay pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des travaux réalisés depuis neuf ans 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 sur les données fournissent une base raisonnable à la conclusion exprimée ci-dessous.

### Opinion

À notre avis, les données ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 février 2008

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Ernst & Young Audit



Pascale Chastaing-Doblin



Amadou Raimi



Daniel Mary-Dauphin



Aymeric de la Morandière

(15) L'échantillon 2007 est constitué des sites suivants : ACI Le Mans, Cléon, Complexe Ayrton Senna (Brésil), Cordoba Fonderie Aluminium (Argentine), Pitesti (Dacia Roumanie), Douai, Flins, Santa Isabel Cordoba (Argentine), Valladolid Montage (Espagne), Valladolid Moteur (Espagne), Guyancourt (Technocentre).

## 8.5 TABLES DE CONCORDANCE

### 8.5.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	<b>PAGE</b>	
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	<b>256</b>
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>142</b>
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
	3.1 Informations historiques	257
	3.2 Informations intermédiaires	n.c.
<b>4</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
	5.1 Histoire et évolution de la Société	7
	5.2 Investissements	57
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
	6.1 Principales activités	9
	6.2 Principaux marchés	44
	6.3 Événements exceptionnels	n.c.
	6.4 Dépendance éventuelle	n.c.
	6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	44
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
	7.1 Description sommaire	9
	7.2 Liste des filiales importantes	19
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	9
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	103
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
	9.1 Situation financière	55
	9.2 Résultat d'exploitation	57
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	183
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	185, 190
	10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	58, 223
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.c.
	10.5 Sources de financement attendues	71
<b>11</b>	<b>Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>	<b>62</b>
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>n.c.</b>
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
	14.1 Organes d'administration et de direction	130, 139-141
	14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	134
<b>15</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	144, 215
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	145, 200, 216

	<b>PAGE</b>
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels 134
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration 134
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations 136-137
	16.4 Gouvernement d'entreprise 129
<b>17</b>	<b>Salariés</b>
	17.1 Nombre de salariés 6, 84
	17.2 Participations et <i>stock-options</i> 82, 145
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur n.c.
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote 162
	18.2 Existence de droits de vote différents 160
	18.3 Contrôle de l'émetteur 162
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle n.c.
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b> 16, 208, 211
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>
	20.1 Informations financières historiques 6
	20.2 Informations financières <i>pro forma</i> 179
	20.3 États financiers 179
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles 179
	20.5 Date des dernières informations financières 179
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres n.c.
	20.7 Politique de distribution des dividendes 166, 214
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage 76
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière n.c.
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>
	21.1 Capital social 160
	21.2 Acte constitutif et statuts 158
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b> n.c.
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b> n.c.
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b> 167
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b> 9, 16-19

n.c. : non concerné

## 8.5.2 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES <sup>(2)</sup>
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	24 ; 66-77
<b>PROFIL</b>		
2.1	Nom de l'organisation	158
2.2	Principales marques, produits et services	9-12 ; 15-16
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	9 ; 19-23 ; 28-31 ; 139-141 ; 150-151
2.4	Localisation du siège de l'organisation	158
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées	13 ; 41
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique	158 ; 162
2.7	Marchés desservis	51-54
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	38-41 ; 56 ; 84-85 ; 181
2.9	Changements de taille, structure, détention de capital intervenus pendant la période de reporting	85
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting	65 ; 109 ; 117 ; 168
<b>PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>		
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	180
3.4	Contact pour les questions relatives au document de référence ou à son contenu	168
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport	155 ; 268-269
<b>GOVERNANCE ET ENGAGEMENT</b>		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation	28-31
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'Administration est aussi un cadre supérieur	130
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration	130-133 ; 136
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	167-168
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation	144 ; 146
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts	109-110 ; 136
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	89-93 ; 109-110 ; 136
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales	32 ; 103-107 ; 110 ; 111 ; 120-123 ; 149-153
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'Administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social	135
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	110 ; 120-123
4.13	Appartenance à des associations	112
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation	111-112
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes	24 ; 111
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes	111
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation	111
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>		
EC1	Valeur économique générée et distribuée	6 ; 55 ; 82 ; 118-119 ; 166 ; 181
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux	18-19
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté	117 ; 118-119

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES <sup>(2)</sup>
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</b>			
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	100-102
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		96 ; 265-266
EN5	Economies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique		96-102
EN6	Initiatives destinées à fournir des produits et services efficaces sur le plan énergétique et les réductions ainsi obtenues	8 & 9	63-64 ; 97-99 ; 102
EN8	Consommation d'eau totale, par source		101 ; 264 ; 266-267
EN14	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	95
EN16	Emissions de gaz à effet de serre Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre par poids		97 ; 264-265 ; 266-267
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	96 ; 96-97 ; 97-99 ; 107
EN20	Poids des émissions de Nox, Sox et autres émissions significatives par type		99 ; 266-267
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination		101
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	100 ; 266-267
EN23	Nombre et volume totaux des rejets significatifs		100 ; 266-267
EN24	Poids des déchets transportés ou traités jugés dangereux en vertu de la convention de Bâle		266-267
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée		97 ; 99 ; 102 ; 107
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	101 ; 107
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT</b>			
LA1	Répartition de la main d'œuvre par tupe, contrat et région d'emploi		84
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	84
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	89 ; 90-91
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail		91 ; 92
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		92
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	88
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		86
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		81-82
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	90
<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		111
HR2	% des fournisseurs et contractants qui ont fait l'objet d'un examen en matière des droits de l'homme et actions menées	1 & 2	89 ; 111
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	90-91
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	89 ; 111
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	89 ; 111
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE</b>			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		112-114
<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		115
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		111
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		111

(1) La structure et les indicateurs de la GRI ont évolué en 2007 : ce tableau prend en compte ces modifications.

(2) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le texte par le signe ♦

**\*PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES****DROITS DE L'HOMME**

- 1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;
- 2 à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

**NORMES DE TRAVAIL**

- 3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- 4 l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- 5 l'abolition effective du travail des enfants ;
- 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

**ENVIRONNEMENT**

- 7 Les entreprises sont invitées à pratiquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement ;
- 8 à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- 9 à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

**LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

- 10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.







**(www.renault.com)**