DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008

RENAULT

SOMMAIRE

01 RENAULT ET LE GROUPE 3

1.1 Présentation de Renault et du Groupe 4
1.2 Les facteurs de risques 24
1.3 L'alliance Renault-Nissan 26

02 LE RAPPORT DE GESTION 43

2.1 Le rapport d'activité 44
2.2 La Recherche et Développement 63
2.3 La gestion des risques 69

03 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 85

3.1 Performances sociales 86
3.2 Performances environnementales 103
3.3 Actions sociétales 118
3.4 Renault, une entreprise responsable 130
3.5 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux 132

04 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 137

4.1 Le Conseil d'administration 138
4.2 Les organes de direction au 1er mars 2009 148
4.3 Le contrôle des comptes 151
4.4 Intérêt des dirigeants 152
4.5 Rapport du Président du Conseil en application de l'art. L. 225-37 du Code de commerce 158
4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président 165

05 RENAULT ET SES ACTIONNAIRES 167

5.1 Renseignements à caractère général 168
5.2 Renseignements concernant le capital 170
5.3 Marché des titres de Renault 174
5.4 Politique d'information 178

06 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 MAI 2009 – PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS 181

Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de onze résolutions par l'Assemblée générale ordinaire 182
Neuf résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire 184

07 LES COMPTES 189

7.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 190
7.2 Comptes consolidés 192
7.3 Les rapports des Commissaires aux comptes 255
7.4 Les comptes sociaux 258

08 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 277

8.1 Attestation du responsable du Document 278
8.2 Informations historiques sur les exercices 2006 et 2007 279
8.3 Règles internes de gouvernance 280
8.4 Annexes sur l'environnement 286
8.5 Tables de concordance 292

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2008

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 FÉVRIER 2009

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 mars 2009, sous le n° de dépôt D.09-113, 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 et sur le site de l'AMF www.amf-france.org.

01

RENAULT ET LE GROUPE 01

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE 4

1.1.1 Chiffres clés 4
1.1.2 Historique et faits marquants 5
1.1.3 Principales activités du Groupe 7
1.1.4 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe 19

1.2 LES FACTEURS DE RISQUES 24

1.2.1 Risques financiers 24
1.2.2 Risques opérationnels 25
1.2.3 Autres risques 25

1.3 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN 26

1.3.1 Objectifs de l'Alliance 26
1.3.2 Mode de fonctionnement de l'Alliance 30
1.3.3 Évolution des synergies 33
1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2008 37
1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance 39

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

1.1.1 CHIFFRES CLÉS ✦

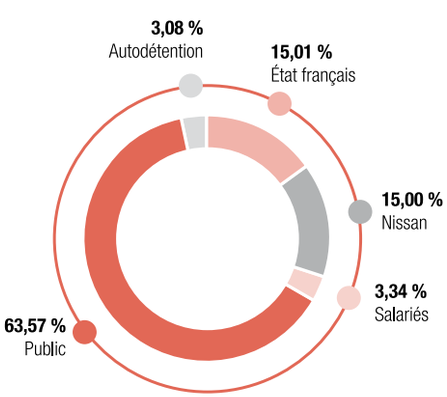
PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES (1)

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires	37 791	40 682	41 528
Marge opérationnelle	212	1 354	1 063
Part dans le résultat de Nissan Motors	345	1 288	1 789 (2)
Résultat net – part du Groupe	571	2 669	2 869
Résultat net par action *(en euros)*	2,23	10,32	11,17
Capital	1 086	1 086	1 086
Capitaux propres	19 416	22 069	21 201
TOTAL DE BILAN	**63 831**	**68 198**	**68 766**
Dividende *(en euros)*	**0** (3)	**3,8**	**3,1**
Capacité d'autofinancement de l'Automobile	**3 061**	**4 552**	**4 313**
Endettement financier net de l'Automobile	**7 944**	**2 088**	**2 414**
Effectif total au 31/12 (hors CASA – cessation d'activité des salariés âgés)	129 068	130 179	128 893

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chap. 7 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Hors produits non récurrents de 82 millions d'euros en 2006. Cf. chap. 7 note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.
(3) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 6 mai 2009.

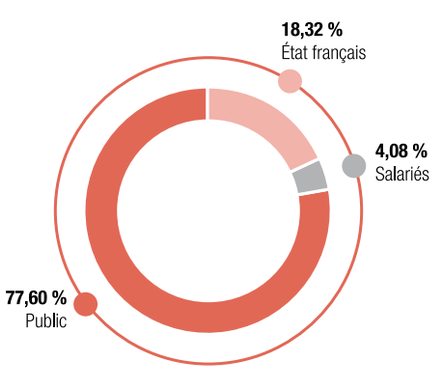
ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2008

RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS



Cf. chap. 5.2.6.

RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES DROITS DE VOTE



Cf. chap. 5.2.1 à 5.2.5.

1.1.2 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

1898

La Société Renault Frères est créée pour fabriquer des véhicules automobiles et exploiter des brevets d'invention relatifs à l'automobile, tels que la 1re boîte de vitesses à prise directe. Installée à Billancourt (France), elle acquiert une notoriété internationale grâce à ses victoires sportives et se spécialise d'abord dans la construction de véhicules particuliers et de taxis. Durant la première guerre mondiale, elle produit de nombreux camions, chars légers et moteurs d'avions.

1922

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

1945

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

1972

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

LES ANNÉES 1980

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

LES ANNÉES 1990

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

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

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

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

2000

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

2001

Renault et Volvo réunissent leurs forces dans le poids lourd pour former le 2e 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, 1re application de la plate-forme B partagée avec Nissan, 1er 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, 1er 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 2e année consécutive, Renault F1 Team, avec la nouvelle R26, est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes. À l'occasion du Mondial de l'Automobile, ont été dévoilés le *show car* Twingo Concept et le Koleos Concept, 1er 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^2 pour les véhicules écologiques et économiques fabriqués dans des usines certifiées, émettant moins de 140 g de CO_2 ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclables à 95 %.

2008

L'économie mondiale s'est trouvée confrontée à une crise financière et économique à la fois brutale et d'une ampleur exceptionnelle. Dès juillet, Renault a mis en place un plan d'action additionnel basé notamment sur la maîtrise des stocks et la réduction des coûts et des investissements, pour s'adapter au plus vite à la nouvelle réalité des marchés. Les projets d'implantation de l'alliance Renault-Nissan sont retardés à Tanger (Maroc) et gelés à Chennai (Inde). Afin de tirer parti du potentiel de croissance du marché russe, Renault s'appuie sur sa filiale Avtoframos, qui produit Logan et vend une gamme de voitures Renault importées, et sur son partenariat stratégique avec AvtoVAZ. Plusieurs accords de commercialisation de véhicules électriques sont signés (dont le 1er en Israël avec Project Better Place, puis au Danemark, au Portugal, etc.). En octobre, la nomination de Patrick Pélata, en tant que Directeur Général délégué, correspond à la volonté de Carlos Ghosn de renforcer le management opérationnel de l'entreprise, d'assurer une gestion au plus près du terrain et de garantir des prises de décisions extrêmement rapides. 100 % des sites industriels de Renault sont certifiés ISO 14001. Les gammes se renouvellent : lancement de Nouvelle Mégane, Kangoo, Koléos, Sandero.

1.1.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE

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

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

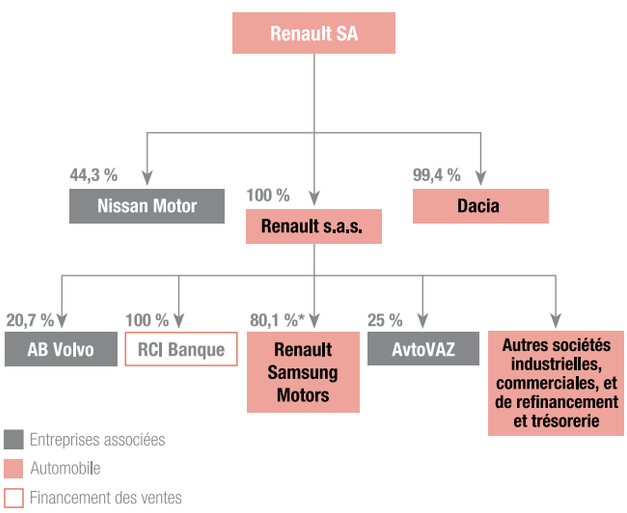
Par ailleurs, trois participations viennent compléter ces deux branches d'activités :

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

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

STRUCTURE DU GROUPE RENAULT ✦

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31/12/08 (EN % DES ACTIONS ÉMISES)



1.1.3.1 L'AUTOMOBILE

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

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

LES GAMMES DU GROUPE RENAULT ✦

Marque Renault

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

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

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

Ainsi avec la signature Renault eco², Renault franchit une nouvelle étape en s'engageant pour réduire les impacts écologiques tout au long du cycle de vie du véhicule : depuis sa conception et sa fabrication jusqu'à son recyclage. En 2008, 62 % des véhicules vendus par Renault en Europe répondent à cet engagement écologique.

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.

Renault **Logan** constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international. À fin 2008, elle est commercialisée sous la marque Renault dans 21 pays, dont Russie, Colombie, Venezuela, Équateur, Brésil, Argentine, Iran (sous le nom Tondar) et en Inde (en partenariat avec Mahindra). De nouveaux pays de commercialisation en 2008 incluent Égypte et Afrique du Sud. Le déploiement industriel permet à Logan d'être produite près de ses principaux marchés dans les usines Renault en Russie, Inde, Iran, Brésil, Colombie, et à partir de 2009 Sandero sera produite en Afrique du Sud. (Voir aussi le déploiement de Logan dans le chapitre 2.1.1.1). Très accessible, habitable et robuste, Logan affiche un réel succès grâce à son rapport prix/prestation inédit.

Sur *le segment A* des petites citadines**, Nouvelle Twingo**, lancée mi-2007, remporte un vif succès. Vendue dans tous les pays d'Europe, elle est maintenant lancée à l'international, en Afrique du Sud et au Japon. Sur son segment, elle atteint une pénétration de 9,6 % en Europe à fin décembre 2008. Twingo II confirme son *leadership* en France, avec près de 30 % de part de segment, et un volume de vente trois fois supérieur à sa concurrente depuis leurs lancements. Twingo II propose une gamme large et attractive avec un prix d'accroche à partir de 7 990 euros et des versions valorisantes (Dynamique, GT, RS, Initiale). Cette gamme complète a permis à Twingo II d'élargir sa cible clientèle : renouvellement réussi des possesseurs de Twingo I, mais aussi conquête d'une cible plus jeune et plus masculine (versions Dynamique et GT). De nombreuses séries limitées (Nokia, Night & Day, et Rip Curl) complètent la gamme avec une excellente performance sur les cibles clientèles CSP+.

Twingo II profite pleinement du contexte actuel de forte incitation fiscale (France et Espagne) avec une gamme moteur proposant des motorisations diesel (32 % du mix en France sur l'année 2008) dont une version à 104 g de CO_2, et un moteur 1.2 16v LEV à 120 g de CO_2 (bénéficiant du bonus de 700 euros en France).

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*, **Clio III** confirme en 2008 son succès, malgré une concurrence largement renouvelée. 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. En 2008, plusieurs séries limitées ont été commercialisées avec succès (Rip Curl, Exception). Début 2008, l'offre s'est enrichie 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. Après une année de commercialisation, Clio III Estate se place durablement au niveau des *leaders* du segment B-break.

La gamme Clio, dont la majorité des versions peut arborer le label eco² bénéficie ainsi, tant en berline qu'en version break, de niveaux d'émission de CO_2 inférieurs à 120 g pour deux des trois motorisations diesel. Sa gamme de motorisation à faible émission de CO_2 permet de profiter pleinement des fortes incitations fiscales en vigueur dans la majorité des pays d'Europe.

Clio III est fabriquée sur les sites de Flins, de Valladolid (Espagne) et de Bursa (Turquie). La version Renault Sport est fabriquée à Dieppe (France).

Pour compléter son offre sur le segment B, Renault poursuit la commercialisation de Clio II, sous le nom de **Clio Campus**, recentrée sur les versions d'entrée de gamme. Clio II est fabriquée sur le site de Novo Mesto (Slovénie) et elle est également assemblée au Mercosur dans les usines de Cordoba (Argentine), d'Envigado (Colombie) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes.

Renault confirme sa présence sur le segment des tricorps, avec **Clio Symbol**, la version tricorps de Clio II, dont le succès ne s'est jamais démenti depuis 2000 (plus de 600 000 unités vendues dans le monde), et sa nouvelle génération dévoilée en août 2008 au salon de Moscou. Avec son *design* moderne et sa gamme de moteurs sobre et performante, la **Nouvelle Symbol** dispose d'arguments forts pour séduire les familles en Europe centrale et orientale, en Russie, en Turquie et au Maghreb. Elle est fabriquée dans l'usine de Bursa (Turquie), comme la précédente génération. Au Mercosur, la version tricorps de Clio II reste produite dans les usines de Cordoba (Argentine), d'Envigado (Colombie) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes (commercialisation sous la marque Nissan). La Nouvelle Symbol sera commercialisée au Mercosur au 1er semestre 2009.

Depuis 2004, **Modus** complète l'offre de Renault sur le segment B. Ce monocorps concilie habitabilité et encombrement réduit. En matière de sécurité, Modus est le 1er véhicule de sa catégorie à avoir obtenu 5 étoiles Euro NCAP. Début 2008, l'offre Modus a subi un profond renouvellement avec le lancement commercial de **Nouveau Modus,** qui bénéficie d'un nouveau *design,* et surtout l'introduction de **Grand Modus** (+20 cm). 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. En Europe, Modus et Grand Modus représentent 12,9 % du segment des petits monospaces à fin décembre 2008. Avec l'arrivée de Grand Modus, les volumes de Modus ont augmenté de 28,2 % entre 2007 et 2008. Ils sont tous deux produits à l'usine de Valladolid (Espagne).

Introduit à la fin de l'année 1997, **Kangoo V.P.** complète l'offre de Renault sur *le segment des Assimilés véhicules particuliers.* Avec Nouveau Kangoo lancé en 2008, dans un contexte de complet renouvellement du segment, Renault retrouve sa position de *leader*. Kangoo progresse très fortement sur le segment des « ludospaces », avec un bond de 31 % de ses ventes sur le marché européen par rapport à l'année précédente. Ces résultats montrent la bonne adéquation des attentes des clients et de la réponse de Renault qui propose un véhicule plus pratique et plus confortable que son prédécesseur et que ses concurrents.

Nouveau Kangoo V.P. est produit à Maubeuge (France), la version précédente continue néanmoins sa carrière. Il est toujours produit à Cordoba (Argentine), dans l'usine Somaca (Maroc) et à Kuala Lumpur (Malaisie).

Sur le segment moyen inférieur C, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a renouvelé son offre en fin d'année 2008 avec le lancement de Nouvelle Mégane Berline. Nouvelle Mégane Coupé vient compléter la gamme depuis janvier 2009, suivie par quatre autres carrosseries.

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

Nouvelles Mégane Berline et Coupé disposent d'une large gamme de moteurs qui conjuguent agrément, sobriété et respect de l'environnement. Les sept motorisations eco² de Nouvelle Mégane attestent de cet engagement citoyen : tout a été mis en œuvre pour que l'impact de Nouvelle Mégane sur l'environnement soit le plus limité possible, de la conception jusqu'à la fin de vie.

La famille Mégane est au cœur du savoir-faire de Renault, qui a déjà commercialisé 8,5 millions de Mégane dans le monde depuis son lancement en 1995. La famille Mégane est également au cœur de la clientèle européenne, dans la mesure où un tiers des ventes en Europe sont faites sur le segment C.

Avec les six modèles aux personnalités très affirmées de la famille Mégane, Renault est ainsi en mesure de répondre aux attentes spécifiques de chaque client. En 2009, Renault pourra donc s'appuyer sur une gamme profondément renouvelée, attractive, sûre et performante pour jouer un rôle de 1er plan dans ce segment C très disputé.

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 9e version du programme [(1)], Grand Scénic 5 places. En septembre 2008, un compactage de la gamme Scénic est intervenu avec une simplification de l'offre et un fort enrichissement des équipements. Pour mémoire, le Grand Scénic 7 places dCi 105 est labellisé eco² et il

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

est le seul monospace 7 places à n'émettre que 140 g de CO_2. Après le renouvellement fin 2008 de Mégane berline et le lancement de Mégane coupé, ce sera au tour de Scénic III d'être commercialisé au cours du 2e trimestre 2009, avec l'ambition de retrouver sa place de *leader* des monospaces compacts en Europe.

Koleos, 1er ***cross-over*** de Renault, a débuté sa commercialisation en juin et sera d'ici la fin du 1er trimestre 2009 disponible dans plus de 40 pays à travers le monde. Ce véhicule à la polyvalence très aboutie est disponible en deux versions, 2 et 4 roues motrices. Il permet à Renault d'être présent sur le marché convoité des *SUV/Cross-over* avec un modèle qui exploite le meilleur de chaque segment : Koleos est aussi confortable qu'une berline, affiche une modularité digne d'un monospace compact et bénéficie de réelles capacités 4x4. Ses qualités ont été saluées par toute la presse à travers le monde, il a d'ailleurs été élu « *SUV of the Year* » en Australie en novembre 2008.

Grâce à Koleos, Renault renforce sa présence sur des marchés internationaux stratégiques comme la Russie, l'Australie, le Mexique, la Colombie et l'Afrique du Sud.

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. Depuis son lancement, Laguna III a été vendue à 122 811 exemplaires (à fin janvier 2009).

2008 a vu de plus le lancement de Laguna III dans les pays hors Europe, où elle connaît un fort succès : les volumes Renault sur le segment D ont doublé au Maroc et triplé en Turquie.

Proposée 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, 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_2 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), associées à des boîtes manuelles ou automatiques 6 rapports, et à un châssis réactif et précis, assurent un excellent plaisir de pilotage.

Laguna GT, lancée au 1er 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 *4Control*, 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 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 l turbo développant 205 ch et 300 Nm, et un moteur 2.0 l dCi de 180 ch et 400 Nm. L'accueil fait par la presse à cette version GT a été unanime, l'ensemble de la profession jugeant le système *4Control* comme une référence inégalée à ce niveau de gamme en termes de sécurité et d'efficacité de conduite.

Enfin, Laguna Coupé a été lancée en octobre au Mondial de l'Automobile, après avoir été révélée à l'occasion du Grand Prix de Monaco en mai 2008. Le Coupé présente un style épuré, fluide et élégant, dans la lignée du *concept-car* présenté à Francfort. Disponible équipé du châssis *4Control*, il inaugure de plus les deux nouveaux moteurs V6 de l'Alliance. En essence, le V6 240 ch qui développe un couple maximal de 330 Nm respecte d'ores et déjà les niveaux d'émission de la norme Euro 5. Il en est de même pour le V6 dCi 235 ch, qui présente un excellent équilibre entre performances, consommation et niveau sonore. Ces deux moteurs V6 sont proposés avec la boîte de vitesses automatique à 6 rapports. Porte-étendard de la marque, Laguna Coupé propose le *nec plus ultra* de la technologie embarquée comme par exemple le Bose Sound System, la navigation Carminat Bluetooth DVD ou encore la carte mains libres.

En 2009, Laguna Coupé poursuivra son lancement dans l'ensemble des pays d'Europe ainsi que dans les pays hors Europe.

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 6 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. En 2009, Vel Satis verra la version 2.0 dCi 175 ch commercialisée en boîte de vitesses automatique (BVA) avec un niveau d'émission de CO_2 de 199 g contre 226 g pour l'ancienne motorisation 2.2 dCi BVA. Vel Satis sera également une nouvelle fois le véhicule de la flotte officielle du Festival de Cannes du 13 au 24 mai.

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

Renault a commercialisé fin 2002 **Espace IV**, 4e 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 1,2 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. En 2008, Espace se positionne sur le podium du segment des grands monospaces en Europe, avec une part de marché de 12,5 % à fin décembre, dans un segment qui marque un recul de près de 30 %. La série spéciale Argos, qui a représenté 20 % des ventes totales, et le maintien du *leadership* d'Espace en France ont contribué à maintenir cette position.

En 2009, la gamme Espace se simplifie avec la fusion des niveaux Privilège et Dynamique qui donnent naissance au seul niveau : Exception. Elle verra en avril la commercialisation d'une série spéciale « 25th » visant à célébrer le 25e anniversaire d'Espace. Cette série spéciale bénéficiera de la navigation écran couleur 7 pouces 16/9 radio mono CD 4x20 MP3 Bluetooth, de la vidéo arrière avec lecteur de DVD, d'un *look* extérieur noir nacré, d'une teinte spécifique, de jantes aluminium et des barres de toit.

En termes de motorisation, Espace recevra sur le second semestre une version NOx & H2S Trap Euro 5 du moteur 2.0 dCi 175 ch. Cette innovation technologique, qui a fait l'objet de 36 dépôts de brevets par Renault, vient

compléter le pot catalytique et le filtre à particules et permet de réduire de 50 à 80 % les quantités de NOx émis.

Espace IV est produit à Sandouville (France) et, à ce titre, bénéficie donc pleinement des progrès réalisés en termes de qualité. Tout comme Vel Satis, Espace bénéficie, depuis le 1er 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 (V.U.) de Renault est, en Europe, l'une des plus complètes, puisqu'elle offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Avec l'arrivée de Nouveau Kangoo, Renault a conforté sa place de 1re marque européenne du V.U. (sans discontinuité depuis 1998).

Sur le segment des fourgonnettes (poids inférieur à 2 t), Renault reconquiert avec **Nouveau Kangoo Express** sa 1re place européenne perdue en 2007. La version utilitaire de Kangoo séduit les artisans-commerçants sur un marché plus disputé que les années précédentes et où les acteurs se sont multipliés. Le véhicule répond aux besoins de sa clientèle, notamment en termes de consommation, au meilleur niveau sur le marché. À fin 2008, Kangoo Express atteint 17 % de part de marché en Europe.

Comme pour sa version V.P., Kangoo Express est produit et vendu sur quatre continents. Le poids des ventes à l'international continue de progresser. Ces ventes représentent désormais 31 % des ventes de Kangoo Express.

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

Depuis son lancement fin 2001, **Trafic** est devenu une référence sur *le segment des fourgons compacts* (2,7 à 2,9 t). Développé en partenariat avec General Motors, Trafic est industrialisé dans l'usine GM de Luton (Royaume-Uni) et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne).

En 2008, Trafic subit la baisse des ventes de son segment. Sa part de marché atteint 10,4 % dans son segment en France, soit un retrait de 0,7 % par rapport à 2007. Dans le même temps, le modèle progresse à l'international avec un accroissement de 26 % de ses ventes en Région Amériques, de 16 % en Euromed et de 21 % en Asie-Afrique.

Renault Trafic atteint une part de marché de 6,9 % du *segment des assimilés V.P.* en France et Renault entend développer plus encore ses ventes aux particuliers. Début 2009, Renault lance une version de Trafic Combi, à la fois plus écologique et plus économique. Outre un allégement de poids, Trafic Combi reçoit les évolutions des moteurs 2.0 dCi (90 et 115 ch) conçus pour une baisse significative de la consommation autant que pour un gain écologique : le niveau d'émissions de CO_2/100 km descend en dessous de la barre des 200 grammes.

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

Alors même que le segment a été entièrement renouvelé chez ses concurrents, Master affiche une bonne vitalité, impactée toutefois par la courbe baissière du marché des fourgons. À fin 2008, Master réalise une pénétration de 5,7 % en Europe, soit un retrait de 0,3 point par rapport à 2007. Cette érosion reste toutefois relative, 2007 ayant été l'année de vente record de Master avec près de 80 000 unités vendues.

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

Au fil des 11 années de production de Master dans plus de 88 versions différentes, le succès du produit ne s'est jamais démenti. Le produit sera renouvelé en fin d'année 2009.

Marque Dacia

Fin 2008, la marque Dacia est commercialisée dans 50 pays (Europe, Maghreb, Turquie, Afrique, Asie). Sa vocation est de proposer des modèles modernes, robustes et habitables à un prix accessible sur les nouveaux marchés automobiles et en Europe.

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

Dacia a désormais les mêmes exigences environnementales que la marque Renault avec le lancement de la signature Dacia eco². L'Italie a démarré en 2008 une offre de moteurs GPL sur Sandero, et en 2009 l'offensive écologique continue avec le lancement du moteur GPL en France et du moteur D4F (75 ch, 139 g de $C0_2$) en Europe sur Logan et Sandero. La Finlande et la Suède commercialiseront des véhicules qui sont compatibles avec E85 (Sandero K7M et Dacia Logan MCV K4M).

La marque Dacia est en constante progression avec plus de 257 800 ventes de Logan et Sandero en 2008, soit une hausse de 12 % par rapport à 2007. En Europe en 2008, Dacia est en croissance de 39 % grâce au succès de la version break, Dacia Logan MCV, et grâce au lancement de Sandero.

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 2nd semestre 2005 au site industriel de la Somaca à Casablanca (Maroc). L'usine roumaine alimente en collections de véhicules CKD tous les autres sites du Groupe produisant Logan.

Marque Renault Samsung

Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud quatre voitures particulières (SM5, SM3, SM7 et QM5) qui couvrent les segments M1, M2, S et SUV. Ces quatre segments représentent plus de 72 % des ventes de véhicules particuliers en Corée du Sud.

- **SM5**, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. Une nouvelle version de la SM5 a été lancée en janvier 2005, puis elle a été restylée en juin 2007. Vendue à 55 640 unités, elle enregistre une part de marché élevée de 26,7 % sur le mid segment.
- **SM3**, lancée en septembre 2002, a été restylée en août 2005. Elle a été vendue à 19 246 exemplaires en 2008, pour une part de marché de 10,2 % dans son segment.
- **SM7**, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. Elle a fait l'objet d'un *face-lift* important en janvier 2008 qui lui a permis de renforcer sa position. Avec 15 263 exemplaires vendus en 2008, SM7 enregistre une part de marché de 9,8 % du segment *Large and Luxury*.
- **QM5,** nouveau modèle lancé en décembre 2007, représente le 1er véritable *cross-over* du marché. Vendu à 11 832 unités en 2008, il enregistre une part de marché de 9,6 % dans son segment.

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

Renault Koleos est le 1er véhicule de la gamme Renault produit dans cette usine. Renault Koleos est exporté vers 40 pays dans le monde (45 100 unités à fin novembre 2008). Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM continue d'exporter SM3 sous la marque Nissan (46 132 unités en 2008). Depuis juillet 2008, RSM exporte SM5 sur les marchés du Golfe sous la marque Renault (1 559 unités en 2008).

RSM a commercialisé plus de 195 000 voitures à fin novembre 2008, dont plus de 101 980 en Corée du Sud. RSM est 4e sur son marché domestique.

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

LA GAMME MÉCANIQUE

Renault relève en permanence un triple défi : associer respect de l'environnement, plaisir de conduite et fiabilité. Les 5 600 collaborateurs de l'Ingénierie mécanique développent une gamme complète d'organes mécaniques de plus en plus performants. Les moteurs diesel dCi et essence TCe concilient robustesse, sobriété, tonicité et puissance disponible. Ils sont étudiés pour offrir une réponse instantanée au conducteur sur toutes leurs plages d'utilisation.

En 2008, la gamme diesel dCi, reconnue pour la vivacité de ses moteurs et leur sobriété, s'est encore enrichie. Les nouveaux moteurs dCi 110 et dCi 130 proposés sur Nouvelle Mégane ont été développés pour offrir de la puissance, même à très bas régime. Avec respectivement 110 et 130 cv à 120 g et 135 g de CO_2 par kilomètre, ils offrent le meilleur rapport confort de conduite/consommation du marché.

L'année 2008 a été marquée par la sortie du V6 dCi 235. Conçu et développé par les équipes de l'Ingénierie mécanique de Renault, dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, il équipera des véhicules haut de gamme de Renault (Laguna Coupé depuis début 2009) et de Nissan. Avec ses 235 ch, ce moteur diesel est le plus performant de la gamme dCi. Il en est le fleuron en matière de plaisir de conduite. L'acoustique du moteur a été particulièrement soignée et le positionne comme l'un des plus silencieux du marché. Il se caractérise également par une consommation et des émissions réduites. Il répond aux normes européennes Euro 5 qui entreront en vigueur fin 2009.

La gamme de moteurs à essence TCe s'agrandit. Désignés par l'acronyme TCe (*Turbo Control efficiency*), ces moteurs turbo-essence au caractère tonique offrent une vivacité dès les plus bas régimes et une montée dans les tours franche et facile. Ils ont été optimisés pour apporter de la puissance à la moindre sollicitation de la part du conducteur, sur toutes leurs plages d'utilisation. Économiques, ils offrent un coût d'usage et de maintenance parmi les meilleurs du marché.

Après le TCe 100 qui équipe depuis l'année dernière les véhicules des segments A et B (Twingo, Clio et Modus), le TCe 130, présenté au Mondial de l'Automobile en octobre 2008, est sorti début 2009. Développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, il est le fruit des synergies entre les deux constructeurs : l'expertise de Nissan dans le développement de moteurs essence et l'expérience acquise par Renault en matière de combustion et de suralimentation. Dérivé des moteurs atmosphériques disponibles dans la gamme Nissan, le nouveau moteur TCe 130 est doté d'un carter en aluminium et d'un turbocompresseur de type « simple flux ». Le profil des conduits d'admission a été modifié par rapport au moteur atmosphérique. Avec ce nouveau conduit, le flux d'admission crée un écoulement tourbillonnaire dans la chambre de combustion, qui améliore l'homogénéité du mélange pour une meilleure combustion. Ce mouvement d'air, appelé *tumble*, favorise la propagation de la flamme et optimise ainsi le couple à bas régime, sans nuire aux performances plus haut dans les tours.

Cette gamme de moteurs à essence suralimentés répond aux attentes toujours croissantes des marchés pour des motorisations essence sobres et respectueuses de l'environnement lors du passage à la norme Euro 5. La gamme TCe est composée de trois moteurs : le TCe 100, le TCe 130 et TCe 180.

Grâce à l'offre en diesel dCi et essence TCe, près de 70 % de la gamme moteurs de Nouvelle Mégane recevront la signature Renault eco² : écologique et économique.

DES TECHNOLOGIES DE POINTE

■ **Des technologies pour la qualité de l'air : le piège à oxydes d'azote ou NOxtrap ✦**

Le NOxtrap s'inscrit pleinement dans la volonté de Renault de réduire les émissions polluantes. Ce système piège les oxydes d'azote, puis les transforme en gaz neutre. Cette technologie de post-traitement a fait l'objet de 36 brevets déposés par Renault. Elle était utilisée en 2008 en France et en Allemagne, par des flottes privées utilisant des véhicules Renault Espace équipés du dCi 175. Le NOxtrap complète l'ensemble des travaux portant sur l'optimisation de la combustion effectués par les ingénieries Renault pour réduire les émissions polluantes.

■ **Transmission CVT : un plus grand confort d'utilisation**

La transmission CVT *(Continuously Variable Transmission)* à variation continue, technologie innovante développée par Nissan, est utilisée par Renault dans le cadre de l'Alliance. Elle apporte une grande fluidité et un confort important en raison de l'absence de rupture d'accélération lors des passages de vitesses. Grâce à un travail particulier mené par les ingénieurs de l'Alliance, la CVT proposée par Renault s'inscrit parmi les meilleures de sa catégorie en termes de ressenti accélération-montée en régime moteur. La variation continue de la CVT permet d'optimiser au mieux le point de fonctionnement moteur, y compris pendant les phases transitoires. Ainsi permet-elle un usage économique en consommation et CO_2 sur les moteurs à essence conventionnels. Les motorisations 2.0 l 16v (140 ch) de Nouvelle Mégane ont été les premières à bénéficier de cette technologie.

LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

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

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

En 2008, les productions V.P. + V.U. des trois marques du groupe Renault, ainsi que les productions d'organes mécaniques, ont principalement été réalisées dans les sites énumérés ci-après.

PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE – PRODUCTION 2008 (en unités) ✦

MARQUE RENAULT			
Sites Renault			
France	Flins	159 618	Clio II, Clio III
	Douai	168 107	Mégane II (berline, coupé-cabriolet), Scénic II et Scénic III (5 et 7 places)
	Sandouville	104 810	Laguna III (berline, Estate, Coupé), Vel Satis, Espace IV
	Maubeuge	178 602	Kangoo Génération 2006, Kangoo III [1]
	Batilly	98 973	Master II [2], Mascott II [3]
	Dieppe	6 581	Clio III Renault Sport, Mégane II Renault Sport (berline, coupé)
	Cléon	1 222 417	Moteurs, boîtes de vitesses
	Le Mans	6 568 303	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs, pédaliers
	Choisy-le-Roi	103 714	Pôle européen de rénovation des organes mécaniques (moteurs, boîtes, pompes d'injection, porte-injecteurs, sous-ensembles), moteurs neufs et composants mécaniques, trains arrière Twingo
	Grand-Couronne	n.d.	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Espagne	Palencia	164 794	Mégane II, Mégane III
	Valladolid	93 150	Clio III, Modus
		982 332	Moteurs
	Séville	805 575	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	10 928 942	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Slovénie	Novo Mesto	197 843	Clio II, Twingo II
Russie	Avtoframos	73 186	Logan (Renault)
Turquie	Bursa	286 695	Mégane II (berline 4 portes), Clio II Thalia/Symbol, Clio III (tricorp)
		992 632	Moteurs, boîtes de vitesses
Maroc	Casablanca	34 303	Logan [5], Kangoo Génération 2006
Argentine	Cordoba	74 974	Clio II, Clio II tricorps, Clio II Thalia/Symbol, Mégane I (berline, tricorps), Kangoo, Kangoo Express

Brésil	Curitiba	122 404	Scénic I, Mégane II (berline, tricorps), Logan (Renault) (4)
		204 687	Moteurs
Colombie	Envigado	34 168	Twingo, Clio II (berline et tricorps), Mégane I tricorps, Logan (Renault)
Chili	Los Andes	290 416	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Iran	Téhéran	56 150	Logan (Renault) (6)
		308 616	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs
Inde	Nashik	18 407	Logan (Renault)
Sites Nissan			
Espagne	Barcelone	55 996	Trafic II (7)
Mexique	Aguascalientes	8 906	Clio II (8)
Site General Motors Europe			
Grande-Bretagne	Luton	23 593	Trafic II
MARQUE DACIA			
Roumanie	Pitesti	242 065	Logan, Logan fourgon, Logan break, Sandero
		3 052 932	Moteurs, boîtes de vitesses, transmissions
MARQUE RENAULT SAMSUNG			
Corée du Sud	Busan	189 260	SM7, SM5, SM3, QM5 (Koleos)
		136 774	Moteurs

(1) À Maubeuge sont également produits pour Nissan des véhicules Kangoo, vendus sous le nom de Kubistar (marque Nissan).
(2) À Batilly sont également produits pour General Motors Europe et Nissan des véhicules Master. Ils sont vendus sous le nom de Movano (marques Opel et Vauxhall) et Interstar (marque Nissan).
(3) Mascott est distribué par Renault Trucks (ex-Renault V.I.) depuis 1999 et par Renault depuis le 1er 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 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.

	2008		2007	
NOMBRE DE CONTRATS RENAULT	**EUROPE (1)**	**DONT FRANCE**	**EUROPE (1)**	**DONT FRANCE**
Succursales et filiales	11	1 (3)	36	1 (2)
Concessionnaires	1 449 (4)	318	1 371	311
Agents	8 058	4 562	8 411	4 698
TOTAL	**9 518**	**4 881**	**9 818**	**5 010**

(1) Europe : le périmètre comprend les dix filiales d'Europe occidentale ainsi que la Croatie, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie et les 4 pays de la zone NORDIC (non inclus en 2007).
(2) REAGROUP, détenue à 100 % par Renault s.a.s., représentait 63 établissements regroupés en un pôle juridique.
(3) Un seul contrat Renault Retail Group regroupant 62 établissements.
(4) Intégration des 105 contrats de la filiale NORDIC.

Renault Retail Group

Cette filiale, 100 % Renault, est la 1re filiale commerciale par le chiffre d'affaires (7,9 milliards d'euros en 2008) et par le nombre de collaborateurs (12 845). Elle distribue les produits et services des marques Renault, Nissan et Dacia sur environ 350 sites dans 12 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 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.

En 2008, les actions menées ont été poursuivies dans le cadre de la Vision RRG :

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

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2008	EUROPE	DONT FRANCE
Véhicules Neufs *(unités)*	282 162	170 198
Véhicules d'Occasion *(unités)*	191 000	127 339
V.N. + V.O. *(unités)*	473 162	297 537
Chiffre d'affaires consolidé *(en milliers d'euros)*	7 932 186	4 995 822

LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE EN 2008

Évolution de la stratégie du réseau Dacia

Dans le cadre de la commercialisation de Logan en Europe, 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 2008, la 12e marque du marché avec 43 514 immatriculations V.P. et V.U.

La forte augmentation des volumes Dacia prévue en Europe, 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, etc.).

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

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

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

Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir

des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance. Elle traite des opérations de change au comptant et à terme avec Renault et Nissan et se couvre dans le marché en conséquence. Renault Finance ne prend aucun risque pour le compte d'une entité du groupe Nissan ou d'une entité du groupe Renault.

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

À fin décembre 2008, son résultat net social s'élève à 54,8 millions d'euros (40,3 millions d'euros à fin décembre 2007) et son total de bilan (social) à 3 870 millions d'euros (4 218 millions d'euros à fin décembre 2007).

Société financière et foncière

La SFF est une banque de plein exercice au sein du groupe Renault.

Elle traitait la quasi-totalité des flux de trésorerie de Renault, des filiales et des sous-filiales françaises et européennes de l'Automobile.

Le dispositif de centralisation des flux de trésorerie de Renault et de ses filiales sur la SFF a été progressivement remplacé en 2008 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 s'achèvera au 1er semestre 2009. 80 % des opérations ont été dé-domiciliés au 31 décembre 2008.

En 2008, la SFF a dégagé un résultat net social de 4,85 millions d'euros (6,15 millions d'euros en 2007). Son total de bilan (social), au 31 décembre 2008, s'élève à 180 millions d'euros (340 millions d'euros au 31 décembre 2007).

1.1.3.2 LE FINANCEMENT DES VENTES ✦

Cette activité est assurée par RCI Banque[2] et ses filiales. Le groupe RCI Banque est l'outil de financement des ventes et de services des marques du groupe Renault (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors) 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 ;
- les Réseaux des marques du groupe Renault et de Nissan 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.

Au 31 décembre 2008, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 23,1 milliards d'euros. Le groupe a employé en moyenne sur l'année 3 162 personnes, dont 43,4 % en France.

Le groupe RCI Banque intervient :

- en France ;
- en Europe, dans 24 pays : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique/Luxembourg, la Bosnie-Herzégovine, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la Grande-Bretagne, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Serbie, la Slovénie, 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 2008, dans les pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 32,1 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

L'ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

L'activité Grand Public représente 52,1 % de l'encours productif moyen de RCI Banque, soit 11,8 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 21,7 % de l'encours productif moyen du Groupe à fin 2008, soit 4,9 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.

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

L'ACTIVITÉ RÉSEAUX

À fin 2008, l'activité de financement aux Réseaux représente 26,2 % de l'encours productif moyen, soit 5,9 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 ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS

Renault a conclu trois participations importantes dans des entreprises associées :

NISSAN

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

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2008 s'élève à 11,4 milliards d'euros, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 320 yens.

Renault détient 44,3 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2008, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 5,1 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.

AB VOLVO

Avec une participation dans le capital de Volvo de 20,7 % des actions émises (et 21,8 % des droits de vote après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo), Renault est l'actionnaire principal du 1er constructeur de poids lourds de gros tonnage en Europe et du 2e constructeur mondial.

Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration et par Philippe Klein, Directeur Général adjoint plan produit programmes.

Dans le secteur des véhicules utilitaires, quatre marques sont désormais présentes dans le groupe (Volvo, Renault Trucks, Mack et Nissan Diesel). Elles représentent les deux tiers des ventes du Groupe. Les autres secteurs d'activité concernent les véhicules de chantier, les cars et bus, les moteurs, l'aéronautique et les services financiers.

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

Les livraisons mondiales 2008 se sont élevées à plus de 251 000 véhicules (236 356 en 2007, après prise en compte de Nissan Diesel à partir d'avril 2007).

La baisse des livraisons (- 5 % en Europe et - 9,4 % en Amérique du Nord) et les annulations de commandes constatées ont obligé le Groupe, touché par la crise, à mettre en place un plan de réduction des coûts et d'arrêt de la production en Europe, pour éviter l'augmentation des stocks. En revanche, en Amérique du Sud et en Asie, le nombre des livraisons a fortement augmenté (+ 18,5 % et + 52 % respectivement).

Le développement à l'international se poursuit : après la Russie et la Turquie en 2007, Volvo a décidé d'investir en Inde, 4e marché mondial, pour renforcer sa position dans le pays. Une *joint-venture* a été créée avec le constructeur Eicher qui produit des camions et des bus.

En avril 2008, un dividende de 5,50 couronnes suédoises a été distribué au titre de l'exercice 2007. Renault a ainsi reçu 259 millions d'euros de dividendes au cours de son exercice 2008 (477 millions d'euros en 2007).

Un dividende ordinaire de 2 SEK par action au titre de l'exercice 2008 sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale.

En 2008, la contribution de Volvo aux résultats de Renault s'est élevée à 226 millions d'euros, contre 352 millions d'euros en 2007 (cf. chap. 7, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés).

		2008			2007	
(en millions)		SEK	EUR *	ÉVOLUTION	SEK	EUR **
Chiffre d'affaires net		303 667	31 566	6 %	285 405 (1)	30 848
Résultat d'exploitation		15 851	1 648	- 29 %	22 231	2 403
Résultat net		10 016	1 041	- 33 %	15 029	1 624
Dividende par action en SEK		5,5	au titre de	- 78 %	25	au titre de
Dividende extraordinaire en SEK			l'ex. 2007		25	l'ex. 2006
Clôture au 31/12 (eur=10,87 SEK)	action Volvo A	43,7	4,02	- 59 %	108	
	action Volvo B	42,9	3,95	- 60 %	108,5	

* *1 EUR = 9,62 SEK*
** *1 EUR = 9,25 SEK*
(1) Retraité.

Au 31 décembre 2008, sur la base du cours de Bourse de 43,7 SEK par action A et 42,9 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 1 753 millions d'euros (5 067 millions d'euros au 31 décembre 2007). La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 8 450 millions d'euros.

AVTOVAZ

En Russie, dans un marché automobile russe en forte croissance, Renault a acquis au 1er trimestre 2008, au prix d'un milliard de dollars, 25 % plus une action du capital d'AvtoVAZ, 1er constructeur automobile russe, à parts égales avec Russian Technologies, dans un esprit de partenariat long terme qui vise à accélérer la transformation d'AvtoVAZ en un acteur mondial de l'industrie automobile avec une capacité de production dépassant un million de véhicules par an.

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 le savoir-faire.

Dans ce cadre, Renault et AvtoVAZ ont mis en place un *Joint Strategic Committee* pour décider de la stratégie et coordonner les activités communes aux deux entreprises ; de nouveaux managers proposés par Renault ont intégré le Comité de direction générale d'AvtoVAZ et deux contrats majeurs de cessions de licence pour l'assemblage du véhicule RF 90 et la fabrication de moteurs et boîtes de vitesses ont été signés en septembre 2008 pour un montant total de 220 millions d'euros.

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

LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

La relation et l'accompagnement fournisseurs ✦

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

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

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

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

- développement produit : Renault travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs durant la phase amont des projets, dans le but d'atteindre les cibles de prix et de qualité, et de réduire les délais de développement ;
- qualité : Renault mobilise 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 leurs propres chaînes d'approvisionnement ;
- logistique : Renault déploie l'outil EVALOG auprès des fournisseurs, outil d'optimisation de la performance logistique ;
- innovation : Renault met en œuvre avec ses fournisseurs les plus innovants des contrats de co-innovation où sont définis clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc.

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

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

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

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

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) ont signé en 1996 un accord-cadre comportant un engagement de coopération et permettant aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen et de partager les coûts de développement. En ce qui concerne les fourgons compacts, 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, et sont commercialisés en phase 2 depuis le dernier trimestre 2006. Les gros fourgons, Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano, sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France) depuis l'an 2000. Le Movano est vendu à GM dans le cadre d'un accord de fourniture.

Renault et Opel ont signé, à la fin de l'année 2007, un nouveau contrat commercial pour la fourniture d'un nouveau fourgon lourd, futur remplaçant du Master/Movano.

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

Pour accélérer son développement à l'international ✦

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

- **En Russie,** parallèlement au partenariat AvtoVAZ, Renault et la Mairie de Moscou ont concrétisé leur nouveau partenariat dans le cadre de l'augmentation de la capacité de production de l'usine de Moscou à plus de 160 000 véhicules par an à partir de fin 2009, en créant au 1er trimestre une nouvelle entité commune détenue majoritairement par Renault à laquelle ont été apportés les terrains et bâtiments nécessaires à la réalisation de la phase 2. Cette extension de capacité permettra d'accompagner le succès de Logan sur le marché russe et d'introduire de nouveaux modèles.
- **En Inde :**
  - à Chennai, l'Alliance construit son 1er site industriel en commun dans le cadre d'un accord de *joint-venture* 50/50 (création de la *JV* RNAIPL). Renault a, pour sa part, momentanément gelé ce projet ;
  - dans la même région, la *joint-venture* commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie et de systèmes d'information ;
  - Renault et Nissan ont signé en juillet 2008 un *Memorandum of understanding* (MOU) avec Bajaj (2e producteur indien de motocyclettes et *leader* du trois-roues) pour créer une *JV* (25 % Renault, 25 % Nissan, 50 % Bajaj) destinée à développer, produire et commercialiser en 2011 un véhicule ultra-low cost (ULC), à partir de 2 500 USD. L'ULC sera produit dans une usine à créer à Chakan (État du Maharashtra), d'une capacité à terme de 400 000 véhicules par an ;
  - avec son partenaire industriel et commercial Mahindra & Mahindra, Renault poursuit la production et la commercialisation de Logan berline. Logan a ainsi conquis 6 % du segment C avec plus de 36 000 véhicules vendus depuis son lancement en mai 2007, et se classerait 5e de son segment sur l'année 2008 en Inde.
- **En Iran,** l'accord-cadre du projet Logan, signé en octobre 2003, entre Renault et IDRO (Industrial Development and Renovation Organization – Holding dépendant du ministère iranien de l'Industrie et des Mines) permet le redéploiement de la marque Renault en Iran en s'appuyant initialement sur la famille 90 et la plate-forme 90 (Logan). Le projet consiste à confier l'assemblage et la distribution de la L90 à chacun des deux principaux constructeurs iraniens (Iran Khodro et SAIPA/Pars Khodro). Les capacités installées 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 1er véhicule par augmentation de capital.

  Depuis le démarrage de la fabrication, en mars 2007, la production cumulée a dépassé les 72 500 Tondar (nom iranien de Logan), dont plus de 57 500 véhicules sur l'année 2008. Par ailleurs, avec la montée en cadence de la production au 2nd semestre 2008, 1 767 Mégane ont été assemblées en partenariat avec Pars Khodro.
- **En Afrique du Sud,** suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un milliard de Rands (88 millions d'euros) pour assembler localement, dans l'usine Nissan de Rosslyn, des véhicules de la gamme Logan dont la production (Pick-up et Sandero) démarrera début 2009. 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.
- **Au Maroc,** Renault a signé en début d'année avec le Royaume du Maroc un accord 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 réalisation du projet est retardée.

  Compte tenu du succès de Logan et de Kangoo sur le marché marocain et à l'exportation, il a été décidé de doubler la capacité de production de Somaca, détenue à hauteur de 80 % par Renault, pour un investissement de 45 millions d'euros et d'introduire en 2009 un nouveau véhicule dérivé de la gamme Logan.
- **En Colombie,** les contrats de coopération industrielle et commerciale entre Sofasa et Toyota et le pacte d'actionnaires entre Renault, Toyota et Mitsui, actionnaires de Sofasa à hauteur respectivement de 60 %, 28 % et 12 %, sont arrivés à échéance le 31 décembre 2008.

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

En matière de distribution

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

En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée en mai 2008. Cette société a pour vocation de porter un certain nombre de participations et partenariats pour développer de nouvelles affaires dans le domaine de l'environnement (recyclage automobile, éco-conduite, produits « verts », etc.), orientation confirmée par le CEG du 14 octobre dernier.

La 1re opération de ce type est intervenue en mai 2008 à travers la prise de participation de 40 % de la société Indra Investissements qui anime un réseau de 200 démolisseurs en France (dont trois sites de déconstruction automobile détenus en propre). Cette participation a pour objectif de faire évoluer le processus de traitement des véhicules en fin de vie, dans un 1er temps en France, et a fait l'objet d'un apport dans une *joint-venture* créée à 50/50 avec SITA France, Re Sources Industries Holding, qui développera ses activités dans le domaine du recyclage au sens large.

1.1.4 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE ✦

1.1.4.1 LES PRINCIPALES FILIALES

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 2008 : 29 275 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 40 787 personnes (hors CASA – cessation d'activité des salariés âgés).

RENAULT ESPAÑA

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

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

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

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2008 : 4 083 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 10 132 personnes.

RENAULT DEUTSCHLAND A.G.

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

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

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

Chiffre d'affaires 2008 : 2 291 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 537 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 2008 : 4 932 millions de nouvelles livres turques (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 6 276 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 2008 : 7 390 millions de nouveaux lei roumains (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 13 215 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 2008 : 1 559 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 379 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 2008 : 1 212 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 2 559 personnes.

RENAULT FINANCE

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

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

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

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2008 : 3 901 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2008 : 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.

Chiffre d'affaires 2008 : 1 013 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Montant net financé en 2008 : 9,0 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2008 : 23 067 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2008 : 3 047 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTOR

17th FL, HSBC Building
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu

Seoul, 100-161 (Corée)

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

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires 2008 : 3 652 milliards de wons (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 5 598 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 2008 : 1 077 millions de livres sterling (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 353 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.

62 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2008 : 4 403 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 8 296 personnes en France.

AVTOFRAMOS

35, avenue Vorontsovskaia
109 147 Moscou (Russie)

Participation à 94,10 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2008 : 34 932 millions de roubles (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 2 260 personnes.

RENAULT DO BRASIL

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

Participation à 99,81 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2008 : 4 217 millions de réals brésiliens (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 4 391 personnes.

RENAULT ARGENTINA

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

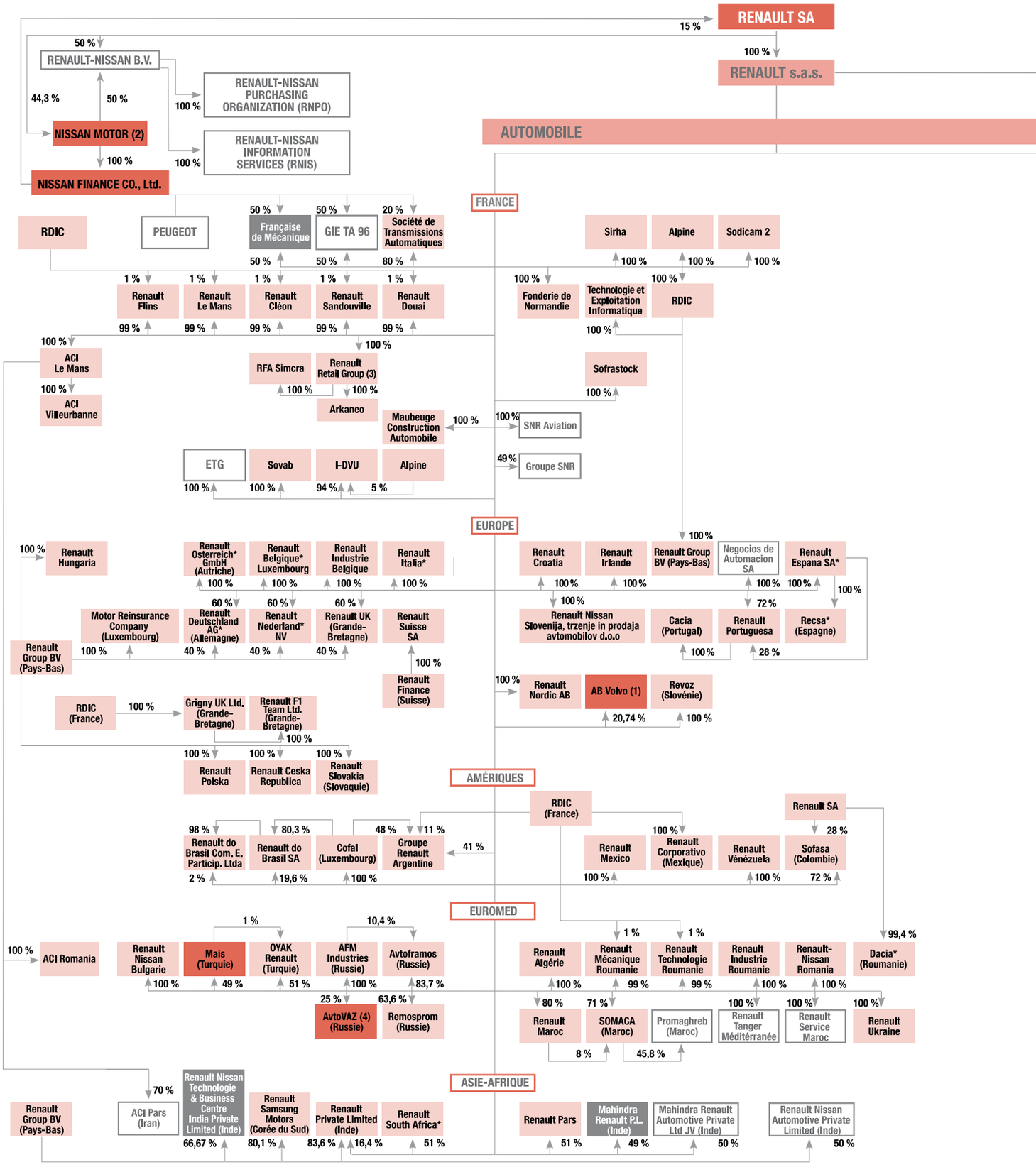
Participation à 100 % du groupe Renault.

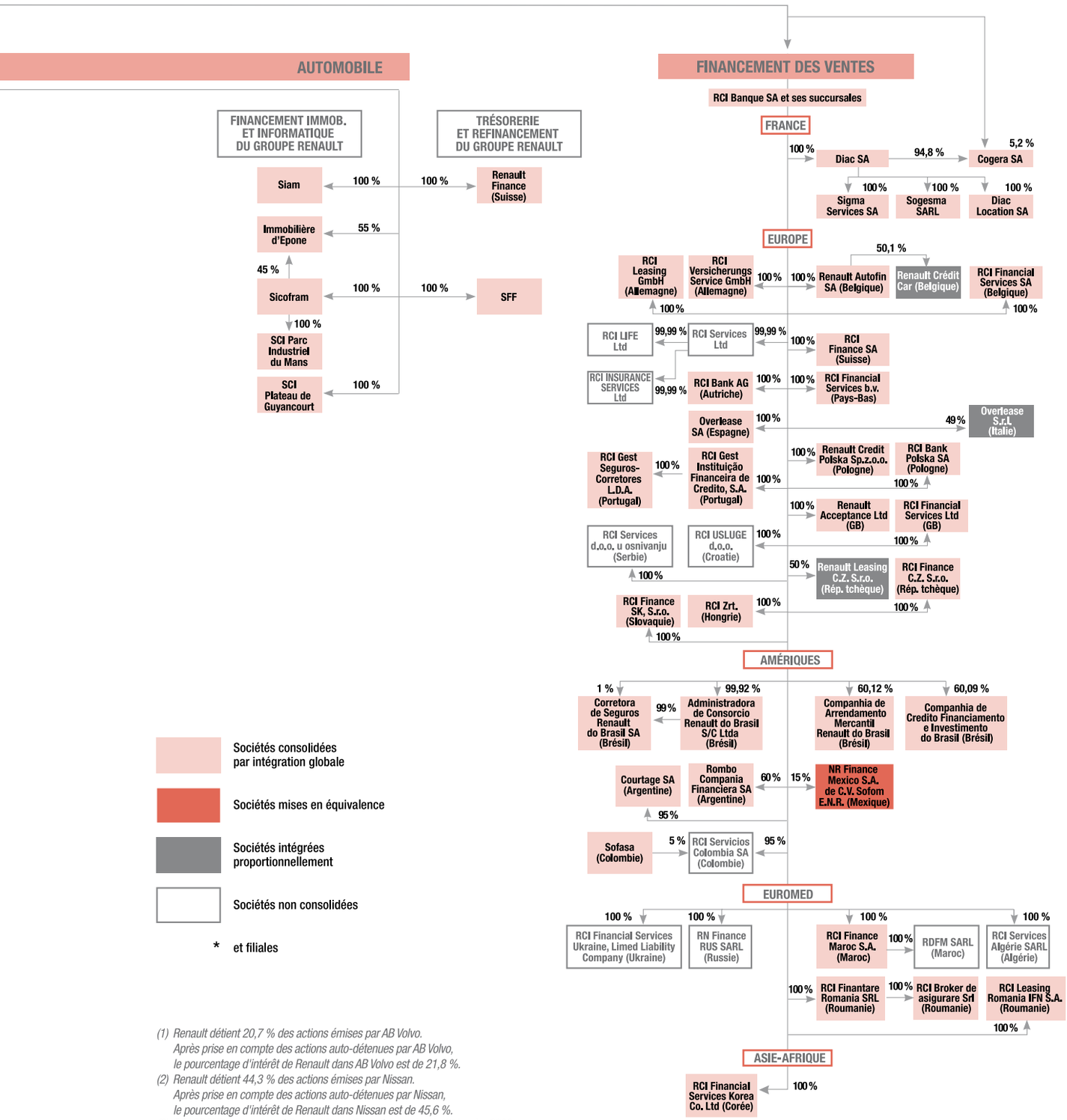
Activité : fabrication et distribution de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires 2008 : 4 711 millions de pesos argentins (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2008 : 1 931 personnes.

1.1.4.2 ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE





Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés mises en équivalence

Sociétés intégrées proportionnellement

Sociétés non consolidées

* et filiales

(1) Renault détient 20,7 % des actions émises par AB Volvo.
Après prise en compte des actions auto-détenues par AB Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo est de 21,8 %.
(2) Renault détient 44,3 % des actions émises par Nissan.
Après prise en compte des actions auto-détenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 45,6 %.
(3) REAGROUP est renommé Renault Retail Group à compter du 1er janvier 2008.
(4) Renault détient 25 % + 1 action, des actions émises par AvtoVAZ.

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 (2.3.1 les risques financiers, 2.3.2 les risques opérationnels).

1.2.1 RISQUES FINANCIERS

- Le groupe Renault est exposé au risque de liquidité dans le cadre de son activité industrielle et commerciale, ainsi que par son activité de Financement des ventes.

  La situation d'endettement net de l'Automobile impose de faire appel de manière régulière aux financements sur les marchés bancaires et financiers. L'Automobile est donc exposée à un risque de liquidité en cas de fermeture de ces marchés et/ou de renchérissement du coût de la liquidité.

  L'activité de Financement des ventes dépend de l'accès à la ressource financière. Une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction et/ou un renchérissement des financements accordés.

  (cf. chap. 7.2.6 note 26-B1 de l'annexe aux comptes consolidés)

- Le Groupe fait l'objet de notations par les agences financières. Une révision à la baisse de ces notations pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

  (cf. chap. 2.3.1.2 *"Rating"*)

- 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. Les sensibilités principales se concentrent sur la marge opérationnelle en cas de renforcement de l'euro et sur l'endettement financier net pour la part de la dette libellée en yen.

  (cf. chap. 7.2.6 notes 2-F, 6-E, 8, 19-E, 26-B2 de l'annexe aux comptes consolidés)

- Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt dans le cadre de l'activité de Financement des ventes de sa filiale RCI Banque sur son portefeuille d'actifs commerciaux. Ce risque est limité par la couverture systématique des filiales qui protègent ainsi leur marge commerciale. La sensibilité de RCI Banque est de cinq millions d'euros pour 100 points de base de taux.

  (cf. chap. 7.2.6 note 26-B3 de l'annexe aux comptes consolidés)

- Le groupe Renault 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. Le Groupe n'a pas connu en 2008 d'impact financier lié à la défaillance de contreparties bancaires.

  (cf. chap. 7.2.6 note 26-B6 de l'annexe aux comptes consolidés)

- Le Groupe est exposé aux variations de prix et de disponibilité des matières premières. Un renchérissement fort et durable du coût d'approvisionnement de certaines matières pourrait obérer la profitabilité de l'entreprise. L'exposition directe ou indirecte sur les achats réalisés par Renault porte, pour les deux tiers, sur le prix de l'acier.

  (cf. chap. 7.2.6 note 26-B5 de l'annexe aux comptes consolidés)

- 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.

  (cf. chap. 7.2.6 note 13 de l'annexe aux comptes consolidés)

1.2.2 RISQUES OPÉRATIONNELS

- Le Groupe est exposé à un risque lié à la pérennité de son tissu fournisseur, ainsi qu'à la qualité des approvisionnements (cf. chap. 2.3.2.1). En cas de difficultés économiques de certains fournisseurs, le Groupe pourrait être impacté opérationnellement (fiabilité des pièces, rupture des livraisons) et/ou financièrement (soutien aux fournisseurs).
- Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors Région Europe [3] (Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc, Iran et Inde), qui comptent pour 27 % du chiffre d'affaires de Renault (cf. chap. 2.3.2.2). 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.
- 47 % des ventes sont réalisées sur les segments des véhicules compacts et moyens (segment C). Les résultats financiers du Groupe sont dépendants notamment du succès des familles de modèles concernées.
- 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, et à la santé financière de ses réseaux de concessionnaires (cf. chap. 2.3.2.3).
- En matière de distribution de ses produits, Renault est confronté à des risques dont la nature dépend du type de canal de distribution (cf. chap. 2.3.2.4) :
  - 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 marchés sur lesquels les entités opèrent ;
  - dans les réseaux de concessionnaires, les risques sont liés à leur santé financière.
- 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) (cf. chap. 2.3.2.5).
- Les risques industriels du Groupe (cf. chap. 2.3.2.6) 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.
- Le risque environnemental (cf. chap. 2.3.2.7) se présente pour Renault sous trois aspects :
  - les impacts sur l'environnement extérieur, du fait de ses rejets et d'éventuels dysfonctionnements des installations ;
  - les atteintes à l'homme (personnels ou riverains) ;
  - l'existence de pollutions éventuelles dans le sous-sol ou les nappes souterraines.
- Renault est très dépendant du bon fonctionnement de son système informatique (cf. chap. 2.3.2.8) : 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.

1.2.3 AUTRES RISQUES

- Le Groupe est exposé au risque d'une évolution de la réglementation européenne liée au produit automobile dans son environnement qui tend à renforcer les seuils d'émission des véhicules et restreindre l'utilisation de certaines substances entrant dans leur composition (règlement européen n° 1907/2006 du 18 décembre 2006, dit REACH).
- La Commission européenne a 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.

(3) « Hors Région Europe » correspond aux trois Régions Euromed, Asie-Afrique et Amériques. À compter du 1er mars 2009, une nouvelle répartition des Régions a été définie par Renault pour son organisation de pilotage géographique par les Comités de management de régions (CMR) (voir liste des pays en fin du chap. 2.1.1).

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, ou 5,4 milliards de dollars à l'époque).

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.

L'Alliance a fait preuve de sa capacité à améliorer les performances individuelles de chaque partenaire, tout en protégeant leurs identités propres et leurs marques respectives, dans le respect des principes fondateurs choisis pour promouvoir un équilibre au sein du partenariat et pour capitaliser sur les atouts complémentaires des deux groupes à travers une présence à l'échelle mondiale.

Renault et Nissan ont vendu au total 6 090 304 véhicules en 2008, ce qui correspond à une part de marché mondiale de 9,4 % pour l'Alliance.

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.

L'alliance Renault-Nissan est un partenariat sans équivalent, composé de deux entreprises mondiales liées par des participations croisées ; elle se fonde sur deux principes fondateurs :

- le développement de toutes les synergies potentielles en combinant les atouts des deux entreprises à travers des approches constructives pour générer des résultats gagnants-gagnants ;
- le maintien de l'autonomie de chaque entreprise et le respect de leurs identités propres et de leurs 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 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 des plates-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 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 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 3e Convention de l'Alliance qui s'est tenue à Tokyo le 18 octobre 2005, à laquelle ont assisté quelques 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 répété que les groupes étaient unis dans leur recherche de performance, tout en conservant leur identité propre. Deux autres Conventions de l'Alliance ont eu lieu en 2006 et en 2008 pour réaffirmer ces principes et objectifs.

1.3.1.2 BILAN DES GRANDS ACQUIS POUR RENAULT

RECHERCHE ET INGÉNIERIE DE POINTE

Annonces partout dans le monde de projets zéro émission

Des États-Unis (Tennessee) à Israël en passant par le Japon, les partenaires de l'Alliance ont effectué une série d'annonces capitales en 2008 :

- en Israël, pour la 1re fois de l'Histoire, toutes les conditions nécessaires pour une commercialisation grand public des véhicules électriques seront réunies dans le cadre d'un partenariat entre l'Alliance, le Project Better Place et les pouvoirs publics israéliens. La date visée est 2011. Renault fournira les véhicules et Nissan les batteries lithium-ion à travers sa co-entreprise Automotive Energy Supply Company ;
- au Portugal et au Danemark, des projets comparables de véhicules zéro émission ont été annoncés ;
- à Paris, Renault a déployé le concept zéro émission au Mondial de l'Automobile en octobre, donnant un 1er aperçu de la technologie zéro émission de l'entreprise. Il reprend la plate-forme du Kangoo Be Bop, qui a également fait ses débuts à l'occasion du salon. Le concept zéro émission repose sur une batterie lithium-ion. Les exigences en électricité sont réduites par l'utilisation de diodes électroluminescentes pour les phares. Les pertes aérodynamiques ont été limitées en remplaçant les rétroviseurs extérieurs par de petites caméras. Les panneaux extérieurs sont recouverts d'une peinture réfléchissant la chaleur et les parois de la carrosserie sont isolées ;
- à Paris également, Renault et EDF ont signé un accord pour créer un système de transport et de voyage individuel zéro émission à grande échelle, en commençant par la France. L'objectif est de faire des voitures électriques une solution de transport viable et attrayante pour les particuliers.

Véhicules à piles à combustible

L'Alliance met au point des véhicules électriques équipés de piles à combustible. Deux prototypes en sont actuellement à une phase d'ingénierie avancée :

- le véhicule pionnier à piles à combustible de Nissan, X-Trail, est testé en conditions réelles depuis plus de deux ans, des véhicules étant loués aux autorités japonaises ;
- le prototype Scénic ZEV H2 de Renault, fondé sur Renault Grand Scénic, est une conception commune de l'Alliance. Il est doté de piles à combustible développées en interne par Nissan, d'un réservoir de stockage d'hydrogène sous haute pression et de batteries compactes lithium-ion. Les ingénieurs et les techniciens de Renault ont préparé l'architecture de Grand Scénic de sorte que les différents éléments nécessaires puissent être logés sous le plancher, parvenant ainsi à conserver un vaste espace dans l'habitacle pour cinq adultes et à intégrer les systèmes électriques et électroniques de Renault et Nissan.

Durant l'été 2008, les deux véhicules ont participé à une série de présentations environnementales à travers l'Europe, tandis que Renault montrait Scénic ZEV H2 lors de son Atelier environnement.

ORGANES MÉCANIQUES

Nouveau moteur diesel V6 de l'Alliance (V6 dCi)

L'alliance Renault-Nissan a dévoilé son tout nouveau moteur V6 diesel dCi (type V9X) sur Laguna Coupé à l'occasion du Mondial de l'Automobile à Paris. Ce moteur est le 1er V6 diesel développé et produit par l'Alliance. Il équipera les véhicules haut de gamme pour répondre à la demande croissante à l'échelle mondiale de moteurs puissants mais efficaces en termes de consommation de carburant et d'émissions de CO_2.

La coopération de l'Alliance a permis à Renault et à Nissan de proposer des organes mécaniques de pointe à leurs clients, partout dans le monde. Pour les modèles Renault, ils sont déjà disponibles sur Laguna Coupé et seront proposés sur Laguna Sedan et Laguna Estate début 2009.

Lancement du 2.0 dCi au Japon

À l'automne 2008, le 1er moteur diesel conçu par l'Alliance a fait ses débuts au Japon sur Nissan X-Trail. Fondé sur le moteur M9R, il a respecté les normes rigoureuses japonaises des *Post New Long-term Regulations* – et c'est le 1er véhicule au monde à y parvenir. Il a été bien accueilli par le marché japonais, avec plus de 1 000 commandes en deux semaines après le lancement commercial, ce qui dépasse l'objectif de 100 unités par mois. Le moteur diesel propre M9R de Nissan s'est vu décerner par le Japan Automobile Hall Of Fame (JAHFA) l'appellation de *Car Technology of the Year* pour 2008-2009, en tant que meilleure technologie équipant les véhicules de tourisme nationaux/importés au Japon. Le M9R a remporté le prix pour s'être conformé aux normes d'émissions rigoureuses japonaises, tout en offrant un couple élevé et de bonnes performances ainsi qu'un fonctionnement silencieux et une faible vibration.

Moteur TCE 130 et transmission à variation continue (TCV) sur Mégane

Un nouveau moteur à essence conçu par l'Alliance, le TCE 130, sera ajouté à la nouvelle gamme Renault Mégane au printemps 2009. Développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, le TCE 130 est une parfaite illustration des compétences qui ont été acquises dans le domaine du *downsizing*. Ce nouveau moteur de 1 397 cc, économe en carburant, a la puissance d'un moteur 1.8 l (130 ch) et le couple d'un 2.0 l (190Nm), mais ses émissions de CO_2 sont inférieures à celles d'un 1.6 l, ce qui le rend particulièrement respectueux de l'environnement. Selon les versions, ces moteurs peuvent être assortis de transmissions manuelles ou automatiques à 5 ou 6 rapports.

Parmi les autres moteurs pour la nouvelle Mégane figure un 2.0 l 16v 140 ch, disponible dès le lancement avec une boîte de vitesses manuelle 6 rapports, mais elle pourra être équipée ultérieurement de la transmission à variation continue (TCV) de Nissan.

FABRICATION

- En Afrique du Sud, les partenaires de l'Alliance ont confirmé le lancement d'un nouveau projet de fabrication qui se fera dans l'usine Nissan de Rosslyn. Le projet prévoit notamment l'adaptation de deux véhicules, le pick-up léger Nissan NP200 et Renault Sandero pour le marché sud-africain (notamment la conduite à droite), la préparation de l'usine et le développement de la chaîne logistique locale pour les composants et

les accessoires. Le taux d'intégration locale, qui sera de 25 % au début de la production, augmentera ensuite progressivement. La production (environ 16 000 Pick-ups et 7 500 Sandero) sera initialement commercialisée sur le marché local. Sandero sera le 1er produit Renault fabriqué en Afrique du Sud.

- Au Brésil, à Curitiba, Nissan a commencé la production de ses premières voitures particulières, Livina et Grand Livina. Les deux modèles sont commercialisés à l'échelle mondiale sur des marchés en croissance comme l'Afrique du Sud, la Chine et l'Indonésie. L'usine de Curitiba fabrique déjà trois modèles de 4x4 de Nissan, Frontier, Xterra et New Frontier.

VENTES ET MARKETING

Gestion commune des achats média en Europe

Pour la 1re fois, Renault-Nissan Purchasing Organization a choisi une seule agence, Omnicom-OMD, pour la gestion des achats média, tous médias européens confondus. Cela concernera 24 pays pour Nissan et 30 pays en Europe élargie pour Renault. Le budget combiné s'établit à environ 800 millions d'euros par an.

Entrepôt commun en Russie

L'Alliance a ouvert un centre de distribution commun près de Moscou (Russie) pour fournir des pièces détachées au réseau de concessionnaires Nissan, Renault et Dacia à travers tout le pays. L'entrepôt commun couvre une surface potentielle de stockage et de service de 45 000 m² et sa capacité permet l'expansion attendue de l'activité de pièces détachées en Russie dans les trois prochaines années. Le nouveau centre est géré par DSV (De Sammensluttede Vognmænd) qui assure l'ensemble des opérations de réception, stockage et expédition, ainsi que de passage en douane.

DIVERS

Renault a poursuivi son partenariat avec le Forum des Femmes en France pour la 3e année consécutive et, en 2008, elle a été rejointe par Nissan, l'alliance Renault-Nissan tenant à contribuer à promouvoir la diversité et à participer aux débats lancés par le Forum sur les problèmes essentiels auxquels est confrontée la société. Carlos Ghosn, Président de Renault et de Nissan a ouvert une séance intitulée « Quelle diversité sommes-nous prêts à accepter ? » et a remis le prix du programme *Women for Education*.

Le thème de 2008 du Progrès rend particulièrement pertinente la présence active de Renault et de Nissan au Forum des Femmes. En tant qu'intervenant industriel et économique d'envergure mondiale, l'alliance Renault-Nissan a évoqué son expérience :

- l'Alliance en tant que terrain d'essai en matière de talents et de diversité culturelle pour promouvoir les performances économiques ;
- l'Alliance en tant que contributeur aux progrès réalisés dans le domaine de l'environnement et de la mobilité (véhicules électriques, gamme de véhicules à faible coût) ;
- l'Alliance en tant qu'entreprise citoyenne, contribuant au développement économique et social dans les pays où elle est présente (soutien de projets sociaux comme *Women for Education*).

1.3.1.3 LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

VALEURS DES TITRES

Durant ses huit premières années, l'Alliance a connu une période de forte progression du cours des titres de Renault comme de Nissan. Cependant, depuis le début de la récession aux États-Unis et l'amorce de la crise internationale sur les marchés d'actions du monde entier, les cours des actions de Renault et de Nissan ont sensiblement reculé comme ceux des titres du reste du secteur automobile mondial.

Au 31 décembre 2008, le cours du titre de Renault avait baissé de 49 % par rapport au 29 mars 1999 (contre - 22 % pour le CAC 40 pendant la même période) et le cours du titre de Nissan avait reculé de 33 % (Nikkei - 46 %). La capitalisation boursière pour Renault était de 5 286 millions d'euros et pour Nissan de 11 423 millions d'euros (€=120 ¥).

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE RENAULT DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2008

Source : Reuters

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE NISSAN DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2008

Source : Reuters

CLASSEMENT DES CAPITALISATIONS BOURSIÈRES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – MARS 1999/DÉCEMBRE 2008

(en millions d'euros)	29 MARS 99	RANG	*(en millions d'euros)*	31 DÉC. 08	RANG
Toyota	96 736	1	Toyota	79 094	1
Daimler	81 541	2	Volkswagen	77 648	2
Ford	59 848	3	Honda	27 615	3
GM	52 518	4	Daimler	25 752	4
Honda	39 961	5	BMW	13 748	5
VW	22 159	6	**NISSAN**	**11 423**	**6**
BMW	16 277	7	Porsche	9 599	7
Fiat	13 522	8	Volvo AB	8 409	8
Volvo (A+B)	10 439	9	Fiat	5 508	9
NISSAN	**9 049**	**10**	Hyundai Motor	5 423	10
RENAULT	**8 393**	**11**	Mitsubishi Motors	5 335	11
Peugeot	6 615	12	**RENAULT**	**5 286**	**12**
Suzuki	6 065	13	Suzuki	5 262	13
Mazda	4 459	14	Ford	3 457	14
Porsche	3 990	15	Peugeot	2 844	15
Fuji Heavy	3 521	16	Mazda	1 669	16
Mitsubishi	3 043	17	Fuji Heavy	1 477	17
Hyundai Motor	678	18	GM	1 398	18

Source : Reuters.

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 2nde 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 1er 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 2nd siège au Conseil d'administration de Renault.

La mise en œuvre de la 2nde 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.

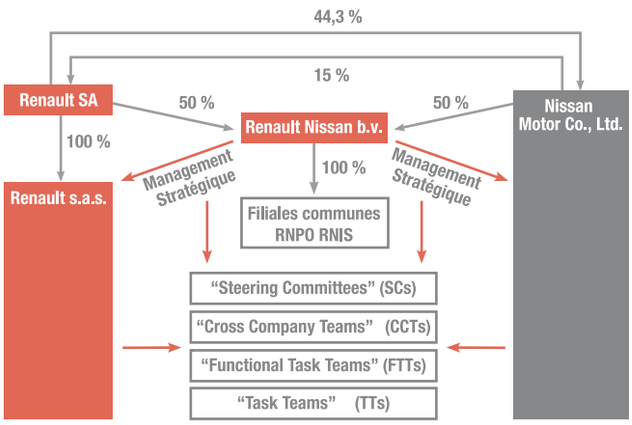
Renault-Nissan b.v. est dotée d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault et de Nissan Motor Co., Ltd.

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. n'agit que dans le cadre des décisions du Directoire de l'Alliance établie entre Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

Renault-Nissan b.v. dispose d'un **pouvoir de décision** limité à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. Le niveau d'importance de ces décisions correspond à celui des décisions que les deux entreprises peuvent difficilement prendre isolément sans s'être assurées de la possibilité de les mettre en œuvre à un niveau global afin de permettre de bénéficier d'économies d'échelle. Il porte exclusivement sur :

- l'adoption des plans à trois, cinq et 10 ans (projets stratégiques et leur chiffrage) ;
- 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, notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de profitabilité 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 également d'un **pouvoir de proposition**, de manière exclusive, sur un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. qui sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Cependant, elles ne peuvent prendre de telles décisions que dans la mesure où Renault-Nissan b.v. les leur aura proposées. Ce pouvoir d'initiative de Renault-Nissan b.v. assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction respectifs. Les deux groupes conservent en propre leur autonomie de gestion, l'identité de leurs marques respectives, leurs organes de représentation, 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 1re 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 26 février 2009, la composition du Directoire de l'Alliance est la suivante : le Président du Directoire de l'Alliance est le P-D.G. de Renault et le P-D.G. de Nissan, M. Carlos Ghosn. Le Directoire comprend aussi trois membres issus de Renault (Mme Odile Desforges, MM. Patrick Pélata et Jérôme Stoll) et trois issus de Nissan (MM. Toshiyuki Shiga, Mitsuhiko Yamashita et Hidetoshi Imazu).

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

Renault-Nissan b.v. étant une société commune, de droit néerlandais, il n'existe pas de Conseil de surveillance. Néanmoins, Renault-Nissan b.v. n'étant pas une société tête de groupe, mais une filiale commune entre Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., les dirigeants de Renault-Nissan b.v. sont donc révocables par les dirigeants des sociétés mères.

UNE FONDATION POUR PRÉSERVER LA STABILITÉ DE L'ALLIANCE

Une fondation de droit néerlandais, liée à Renault-Nissan b.v., a été créée pour assurer la stabilité de l'actionnariat de Renault et de Nissan. Pour y parvenir, sans empêcher une éventuelle offre publique d'achat (OPA), cette fondation peut souscrire à plus de 50 % du capital de Renault-Nissan b.v. en cas de tentative de prise de contrôle rampante par un tiers ou un groupe de tiers agissant de concert, et plus précisément lors du franchissement de seuil de 15 % du capital de Renault ou de Nissan, autrement que par une offre publique. Le contrôle par la fondation de Renault-Nissan b.v. ne pourra pas excéder une période de dix-huit mois.

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 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 Committees*), aux CCT *(Cross-Company Teams)*, aux FTT *(Functional Task Teams)* et aux TT *(Task Teams)* ;
- évaluer le fonctionnement de l'Alliance en menant des enquêtes ponctuelles et rendre compte des évolutions ;
- gérer les réunions en cascade au sein de Renault et de Nissan, partager les informations entre les représentants des SC, 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 de 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* (SC)

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

Il existe 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
2. Développement Produit et Fabrication
3. Contrôle de Gestion et Finance
4. Marketing et Ventes
5. Systèmes d'information
6. Percée mondiale des services
7. Asie, Afrique et Moyen-Orient
8. Amérique
9. Europe

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 coopérations 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. Douze équipes travaillent sur les domaines suivants :

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

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

Les 12 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,* de promotion des meilleures pratiques et d'harmonisation des outils utilisés par les fonctions de support.

Les FTT sont au nombre de 12 et continuent à couvrir les domaines suivants :

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

GROUPE 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 sept TT actuels travaillent sur les thèmes suivants :

1. Europe
2. Europe de l'Est
3. Maghreb
4. Pays du Golfe
5. Mexique
6. Mercosur
7. Standard évaluation concessionnaire Alliance

1.3.3 ÉVOLUTION DES SYNERGIES

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

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

1.3.3.1 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 accentuer ce partage lors du renouvellement de leurs gammes.

Plates-formes B et C

Une 1re plate-forme commune (*leadership* Nissan), la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, pour la nouvelle March (Micra en Europe) et Cube. Sur le marché intérieur 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 aux 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), proviennent aussi de la plate-forme B.

Le 19 mai 2004, Renault a présenté un nouveau modèle, Modus, 1er 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 marque Nissan sur certains marchés, ainsi qu'en Inde sous le nom de Renault Mahindra.

Une 2nde 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, 1er modèle de la marque à adopter la plate-forme C commune. Nissan a lancé le nouveau monospace Serena 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.

L'utilisation de ces deux plates-formes va se poursuivre, les nouvelles versions de Renault Mégane et de Nissan Cube étant des modèles actualisés provenant des plates-formes C et B respectivement.

Composants interchangeables

En complément de la stratégie des plates-formes communes, Renault et Nissan ont mis 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 traduit 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 BOÎTES DE VITESSES)

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

De plus, un tout nouveau moteur v6 diesel dCi (V9X) a fait ses débuts sur Laguna Coupé et un nouveau moteur essence turbo TCE 130 s'est inspiré du moteur essence 1.5-1.6 litre co-développé qui sera utilisé sur la nouvelle Mégane à partir de 2009.

En avril 2009, une nouvelle entité appelée Alliance Powertrain Planning Office sera créée. Son rôle consiste à maximiser la convergence des gammes d'organes mécaniques de Renault et de Nissan.

ORGANES MÉCANIQUES CO-DÉVELOPPÉS PAR RENAULT ET NISSAN

	MOTEUR À ESSENCE 1.5 L - 1.6 L	MOTEUR À ESSENCE 1.8 L – 2.0 L	MOTEUR DIESEL 2.0 L	BOÎTE MANUELLE 6 VITESSES 240 NM
MODÈLES RENAULT				
Clio III		*(M4R)		*
Laguna III		*(M4R)	*(M9R)	*
Mégane III	*(H4Jt)		*(M9R)	*
Espace			*(M9R)	
Vel Satis			*(M9R)	
Trafic			*(M9R)	
Modus				*
MODÈLES NISSAN				
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_2, 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 1ers constructeurs automobiles en termes de technologies clés.

Les défis environnementaux

En décembre 2006, Nissan a démarré 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_2 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 combustible, 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, le but étant de lancer ces innovations au cours de la prochaine décennie. Cela a abouti à une stratégie commune consistant à établir des partenariats avec plusieurs entreprises et autorités publiques dans le monde entier, pour lancer des solutions de mobilité zéro émission commercialisées auprès du grand public.

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, objectifs qualité du Groupe, gestion de la qualité dans le développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité des composants des fournisseurs, assurance qualité des services (ventes et après-vente), qualité des progrès techniques, et 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 grâce 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 dans des domaines fondamentaux ;
- 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 1re 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 1er novembre 2006, le montant total des achats sous la responsabilité de RNPO représentait 75 % des achats mondiaux de l'Alliance, pourcentage passé à 92 % en juin 2008. 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 constitue 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 3e 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 leur 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 ensemble sur des activités contribuant directement à l'amélioration de la fabrication, à partir d'indicateurs de performance clés (KPI). Des KPI communs ont été sélectionnés et présentés au Directoire de l'Alliance dans le but de stimuler le progrès et d'accélérer la recherche des meilleures pratiques en réalisant des activités de *benchmarking* en interne.

Production croisée

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

La 1re 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 également produits par Nissan Smyrna, Tennessee) sont fabriqués à l'usine Renault de véhicules utilitaires de Curitiba au Brésil. L'usine commence en 2009 la production de deux nouveaux produits Nissan, Livina et Grand Livina.

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

En Afrique du Sud, la production du Sandero Renault a démarré en janvier 2009 dans l'usine de Nissan.

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.

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'offres 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 R&D, de process ou de *marketing*. En règle générale, les partenaires ont des stratégies commerciales et *marketing* différentes, mais partagent les fonctions administratives, notamment les fonctions financement et crédit.

Des progrès ont été réalisés récemment en matière de gestion des achats média en Europe et avec l'ouverture d'un entrepôt supplémentaire de pièces communes en Russie (cf. chap. 1.3.1.2).

1.3.3.3 LES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ALLIANCE

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

ÉCHANGE DE PERSONNEL

Depuis le début de l'Alliance, Renault et Nissan ont développé l'échange de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Ces échanges de personnel ont aujourd'hui franchi une étape et s'orientent vers le développement géographique, avec pour objectif d'être davantage axés sur les collaborateurs ou les experts dotés d'un fort potentiel provenant du siège social, des fonctions ou des régions ; ces échanges ont les objectifs suivants :

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

Au 1er septembre 2008, 111 collaborateurs participaient aux échanges de personnel Renault – Nissan. Trente-trois collaborateurs de Renault étaient en détachement auprès de Nissan au Japon, neuf collaborateurs de Renault étaient détachés auprès de Nissan en Amérique du Nord et trois autres dans d'autres pays où Nissan exerce des activités. En outre, 29 collaborateurs de Renault étaient détachés auprès de Nissan en Europe. De son côté, Nissan a détaché 23 collaborateurs japonais auprès de Renault et 14 collaborateurs travaillant dans d'autres pays étaient détachés auprès de 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 EN 2008

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 186 000 personnes, est implanté industriellement dans plus de 40 pays. En 2007, Nissan a vendu 3 777 000 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 2008 :

- ventes monde : 3,77 millions de véhicules (+ 8,2 %) ;
- chiffre d'affaires net consolidé : 10 824 milliards de yens (+ 11,6 % à données comparables, + 3,4 % à données publiées) ;
- résultat opérationnel consolidé : 790,8 milliards de yens, soit 7,3 % du chiffre d'affaires ;
- résultat net : 482,3 milliards de yens (+ 7,4 % à données publiées) ;
- retour sur capitaux investis (ou ROIC) : 16,0 %.

1.3.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

EXERCICE 2008 APRÈS 9 MOIS

Le 9 février 2009, Nissan a annoncé ses résultats financiers pour le 3e trimestre de l'exercice de 2008, qui s'achève le 31 mars 2009, ainsi que pour les neuf premiers mois de l'exercice. Au 3e trimestre, la perte nette consolidée après impôt s'est établie à 83,2 milliards de yens (0,81 milliard de dollars sUS, 0,55 milliard d'euros), contre un résultat net de 132,2 milliards de yens (1,28 milliard de dollars, 0,87 milliard d'euros) pour la même période il y a un an. La perte est due à la grave crise qu'a connue l'économie mondiale au 2nd semestre de l'année civile 2008 et, en particulier, à l'impact négatif de la vigueur du yen, à la très nette perte de confiance des ménages sur tous les grands marchés et à la détérioration de l'offre de produits.

Le chiffre d'affaires net s'est contracté de 34,4 %, à 1 816,5 milliards de yens (17,65 milliards de dollars, 12,02 milliards d'euros). La perte d'exploitation de Nissan a représenté 99,2 milliards de yens (0,96 milliard de dollars US, 0,66 milliard d'euros). La perte ordinaire s'est élevée à 112,7 milliards de yens (1,1 milliard de dollars américains, 0,75 milliard d'euros).

Nissan a vendu au total 731 000 véhicules dans le monde d'octobre à décembre 2008, en recul de 18,6 %.

D'avril à décembre 2008, le résultat net s'est élevé à 43,2 milliards de yens (0,42 milliard de dollars, 0,29 milliard d'euros), en baisse de 87,5 % par rapport à l'année précédente. Le chiffre d'affaires net a diminué de 14,7 % à 6 685,8 milliards de yens (64,97 milliards de dollars, 44,25 milliards d'euros). Le bénéfice d'exploitation s'est inscrit à 92,5 milliards de yens (0,9 milliard de dollars, 0,61 milliard d'euros), en repli de 84,0 %. La marge opérationnelle bénéficiaire est ressortie à 1,4 %. Le bénéfice ordinaire a correspondu à 90,0 milliards de yens (0,87 milliard de dollars, 0,6 milliard d'euros), soit une contraction de 84,0 %.

À l'échelle mondiale, Nissan a vendu au total 2 633 000 véhicules durant les neuf premiers mois, en baisse de 3,0 % par rapport à l'an dernier.

Durant l'exercice 2008, Nissan aura lancé au total huit produits entièrement nouveaux dans le monde. Quatre nouveaux produits ont été commercialisés au 3e trimestre : NP200 en Afrique du Sud, et le mini-SUV KIX, Cube et Fairlady Z au Japon.

Compte tenu de la dégradation de la situation économique mondiale, conjugée à la détérioration des conditions sur les marchés mondiaux de l'automobile, l'entreprise a de nouveau révisé ses prévisions pour la totalité de l'exercice 2008. Nissan a déposé les prévisions révisées suivantes auprès de la Bourse de Tokyo pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009 :

- chiffre d'affaires net consolidé : 8 300 milliards de yens (80,66 milliards de dollars, 54,93 milliards d'euros) ;
- perte d'exploitation : 180 milliards de yens (1,75 milliard de dollars, 1,19 milliard d'euros) ;

- perte ordinaire : 190 milliards de yens (1,85 milliard de dollars, 1,26 milliard d'euros) ;
- perte nette : 265 milliards de yens (2,58 milliards de dollars, 1,75 milliard d'euros).

(Les montants en dollars et en euros sont convertis à titre indicatif aux taux de change de 102,9 yens/dollar et de 151,1 yens/euro, taux moyens des neuf premiers mois de l'exercice se terminant le 31 mars 2009).

MESURES DE RÉTABLISSEMENT DE NISSAN PENDANT LA CRISE

Nissan a également annoncé le 9 février des mesures de rétablissement prises pour améliorer les performances de l'entreprise pendant la crise économique et financière mondiale actuelle. L'entreprise a aussi révélé une nouvelle organisation pour guider Nissan à travers les difficultés actuelles et soutenir son orientation future.

Malgré les initiatives déjà prises en 2008 pour réagir à la crise mondiale, la détérioration des conditions exige d'apporter d'autres changements à la stratégie de gestion de trésorerie de l'entreprise, à la structure commerciale et aux projets d'investissement. Parmi les contre-mesures, figurent les suivantes :

- afin de se concentrer sur les mesures de rétablissement, le plan à moyen terme 2008-2012, Nissan GT 2012, sera interrompu, mais les engagements sur la qualité et les véhicules zéro émission seront maintenus ;
- les coûts de main-d'œuvre seront réduits conformément à la baisse du chiffre d'affaires. Pour l'exercice 2009, dans les pays où ces coûts sont élevés, ils seront ramenés de 875 milliards de yens à 700 milliards de yens, soit une diminution de 20 % ;
- le versement de primes aux administrateurs sera supprimé pour l'exercice 2008. À compter de mars et jusqu'à ce que la situation s'améliore nettement, les salaires versés aux administrateurs et aux dirigeants de l'entreprise seront réduits de 10 % et ceux versés aux cadres dirigeants chez NML et dans les sociétés affiliées au Japon de 5 % ;
- Nissan négociera la mise en œuvre d'un programme de partage du travail pour les salariés, qui sera annoncé à la fin de l'exercice ;
- les effectifs globaux seront diminués de 20 000 durant l'exercice 2009, ce qui ramènera les effectifs de Nissan de 235 000 à 215 000 ;
- les stocks seront étroitement contrôlés. En mars 2008, les stocks de la société et des concessionnaires étaient de 630 000 unités ; ce niveau sera réduit de 20 %, à 480 000, d'ici mars 2009 ;
- au niveau de la production, des changements, comme l'élimination d'équipes sur certaines tranches horaires, des jours de chômage technique et une réduction des horaires, permettront de réduire de 787 000 unités la production mondiale – soit une baisse de 20 % par rapport au volume prévu – d'ici la fin de cet exercice ;
- les réductions des dépenses d'investissement contribueront à une économie de trésorerie de 21 % d'ici la fin de l'exercice 2008 par rapport à celui de 2007. Une baisse supplémentaire de 14 % sera mise en œuvre durant l'exercice 2009, ramenant les dépenses d'investissement globales de 384 milliards de yens durant l'exercice 2008 à moins de 330 milliards de yens sur l'exercice 2009 ;
- les projets communs de fabrication avec le partenaire de l'Alliance, Renault, seront revus :
  - en Inde, la construction de l'usine commune à Chennai va se poursuivre, la date d'ouverture étant cependant retardée,
  - au Maroc, Nissan va interrompre sa participation au projet industriel près de Tanger ;
- la gamme des produits sera revue, y compris l'annulation de certains futurs programmes. Nissan lancera en moyenne 10 véhicules entièrement nouveaux par an sur la période 2009-2012, notamment l'ensemble des voitures d'entrée de gamme entièrement nouvelles basées sur la plate-forme A et un véhicule tout électrique dédié ;
- en améliorant le fonds de roulement, essentiellement les dettes et créances, Nissan générera 130 milliards de yens de trésorerie durant l'exercice 2009 ;
- une étude détaillée est en cours pour mieux identifier les opportunités de synergies au sein de l'alliance Renault-Nissan. L'attention se porte prioritairement sur les futurs investissements dans les produits, la technologie, les fonctions support et sur les réductions des coûts d'achat. Chaque entreprise contribuera à libérer de la trésorerie, l'impact favorable de ces synergies se chiffrant au minimum à 90 milliards de yens (750 millions d'euros) pendant l'exercice 2009.

NOUVELLE ORGANISATION

En plus des mesures prises pour rationaliser ses activités, Nissan annonce des changements au sein de sa direction afin de mettre davantage l'accent sur les activités tant régionales que fonctionnelles.

1.3.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN EN 2008 AUX RÉSULTATS DE RENAULT

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

La contribution de Nissan, qui s'est élevée à 345 millions d'euros en 2008, contre 1 288 millions d'euros en 2007, est comptabilisée dans les états financiers dans la quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. chap. 7 note 13 de l'annexe aux comptes consolidés).

VERSEMENT DES DIVIDENDES

En 2008, Renault a reçu de Nissan 418 millions d'euros de dividendes, contre 456 millions en 2007. Le montant de 2008 comprend :

- le solde du dividende sur l'année fiscale 2007, soit 20 yens par action, reçu en juin 2008 (pour 239 millions d'euros) ;
- l'acompte sur dividende sur l'année fiscale 2008, soit 11 yens par action, reçu en novembre 2008 (pour 179 millions d'euros).

Nissan ne versera pas de dividende sur le 2nd semestre de son année fiscale 2008.

1.3.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

1.3.5.1 PERFORMANCE COMMERCIALE DE L'ALLIANCE EN 2008

Alors que le marché mondial s'est contracté de 5 %, les ventes de Renault et de Nissan ont baissé de 1,1 % en 2008. Avec un total de 6 090 304 véhicules vendus en 2008, la part de l'alliance Renault-Nissan s'élève à 9,4 % [(4)] du marché mondial des véhicules neufs, en hausse de 0,3 point par rapport à 2007.

Renault et Nissan ont vendu respectivement 2 382 230 et 3 708 074 véhicules. À l'échelle mondiale, les ventes de Renault ont reculé de 4,1 %, tandis que celles de Nissan ont augmenté de 0,9 %.

RENAULT RÉSISTE DANS UN MARCHÉ MONDIAL EN CRISE

Dans un marché mondial en baisse de 5 %, le groupe Renault a annoncé une contraction de 4,1 % de ses ventes, tandis que sa part de marché augmentait pour s'établir à 3,6 %. Le groupe Renault (marques Renault, Dacia et Renault Samsung) a poursuivi sa croissance à l'international, avec une hausse des ventes de 1,5 % hors Europe pour atteindre un total de 873 798 unités, ce qui représente près de 37 % des ventes globales du groupe Renault.

En Europe, sur un marché frappé par la crise qui s'est contracté de 8,1 %, le groupe Renault a vu sa part de marché croître de 0,2 point à 9 %.

Hors Europe, les performances les plus significatives auront été les suivantes :

- au Brésil, le groupe Renault a enregistré une progression de ses ventes de 56,4 %, établissant un record de 115 000 véhicules. La part de marché du Groupe a augmenté de 1,2 point à 4,3 % et Renault est devenue une des six grandes marques dans ce pays. Près de 40 000 Sandero et plus de 36 500 Logan y ont été vendus ;
- en Russie, les ventes du groupe Renault se sont inscrites en hausse de 6,8 %, dépassant la barre de 100 000 véhicules vendus pour la 2e année consécutive ;
- au Maroc, le Groupe reste *leader* du marché, avec une part de 27,8 %.

Neuf nouveaux modèles ont été lancés en 2008 : Clio Estate, Grand Modus, Mégane, Laguna Coupé, Nouveau Kangoo V.P. et V.U., Kangoo Compact, Logan Pick-Up et Thalia/Symbol. D'ici fin 2009, le groupe Renault pourra prétendre commercialiser la gamme la plus jeune d'Europe, d'un âge moyen de 2,2 ans (contre 3,8 ans en 2005).

Les produits d'entrée de gamme des marques Renault et Dacia ont généré une forte croissance, avec 510 000 unités vendues, en hausse de 38,7 % par rapport à 2007. Renault a signé le 28 février 2008 un accord de partenariat avec le constructeur automobile russe AvtoVAZ, qui a vendu au total 669 972 Lada entre mars et décembre 2008. Comme ce chiffre ne porte pas sur une année pleine, il n'a pas été inclus dans le total des ventes de Renault en 2008.

NISSAN VOIT SES VENTES MONDIALES STIMULÉES PAR UNE SOLIDE GAMME DE PRODUITS

Malgré les baisses observées sur bon nombre de ses principaux marchés, Nissan (marques Nissan et Infiniti) a terminé l'année 2008 avec des ventes mondiales en hausse de 0,9 % en glissement annuel, à 3 708 074 unités. Les ventes ont été stimulées par le lancement de huit produits entièrement nouveaux, à savoir Teana, Infiniti FX, Maxima, le pick-up NP200, Qashqai+2, le mini-SUV KIX, Cube et 370Z.

Au Japon, Nissan a vendu 678 126 unités, en baisse de 5,9 % en glissement annuel sur un marché où les volumes ont été les plus faibles depuis 1980. Sa part de marché a reculé de 0,2 point à 13,3 % par rapport à 2007.

Aux États-Unis, où le marché a affiché une forte contraction de 18,0 % par rapport à 2007, pour revenir à 13 242 701 véhicules, les ventes de Nissan ont reculé de 10,9 %, une baisse moins marquée. Les ventes combinées de Nissan et Infiniti se sont établies au total à 951 350 unités. La part de marché de Nissan aux États-Unis a atteint un record de 7,2 %.

Les ventes en Europe (y compris la Russie) ont affiché un nouveau record à 591 139 unités, soit une hausse de 5,0 % par rapport à 2007 (l'année où les ventes avaient aussi été particulièrement élevées). Cela s'explique en grande partie par la popularité de Qashqai, dont 183 294 unités ont été vendues. La Russie est restée le principal marché de Nissan en Europe, enregistrant des ventes de 154 340 unités, ce qui correspond à une envolée de 26,5 % par rapport à l'année précédente.

Les Marchés étrangers divers ont terminé l'année en affichant une forte croissance, les ventes ayant augmenté de 12,7 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 1 404 008 unités. Les ventes en Chine ont progressé de 19,1 % grâce au succès de Tiida, de la gamme Livina et de Sylphy. Les ventes dans les pays du Conseil de coopération du Golfe (GCC) ont connu une expansion de 17,1 %, due à la popularité de Tiida et Altima.

VENTES MONDIALES ✦

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	2 382 230	2 485 041	- 4,1
Groupe Nissan	3 708 074	3 675 584	0,9
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	6 090 304	6 160 625	- 1,1

(4) Chiffre provisoire.

EUROPE OCCIDENTALE

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	1 407 209	1 527 945	- 7,9
Nissan	380 924	391 159	- 2,6
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	1 788 133	1 919 104	- 6,8

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	504 734	520 437	- 3,0
Nissan	210 215	172 086	22,2
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	714 949	692 523	3,2

AMÉRIQUE DU NORD

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Nissan	1 034 801	1 145 021	- 9,6

JAPON

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	2 251	2 470	- 8,9
Nissan	678 126	720 975	- 5,9
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	680 377	723 445	- 6,0

AMÉRIQUE LATINE ET DU SUD

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	254 959	244 926	4,1
Nissan	326 211	320 672	1,7
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	581 170	565 598	2,8

AFRIQUE/MOYEN-ORIENT

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	78 502	37 710	108,2
Nissan	318 040	258 931	22,8
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	396 542	296 641	33,7

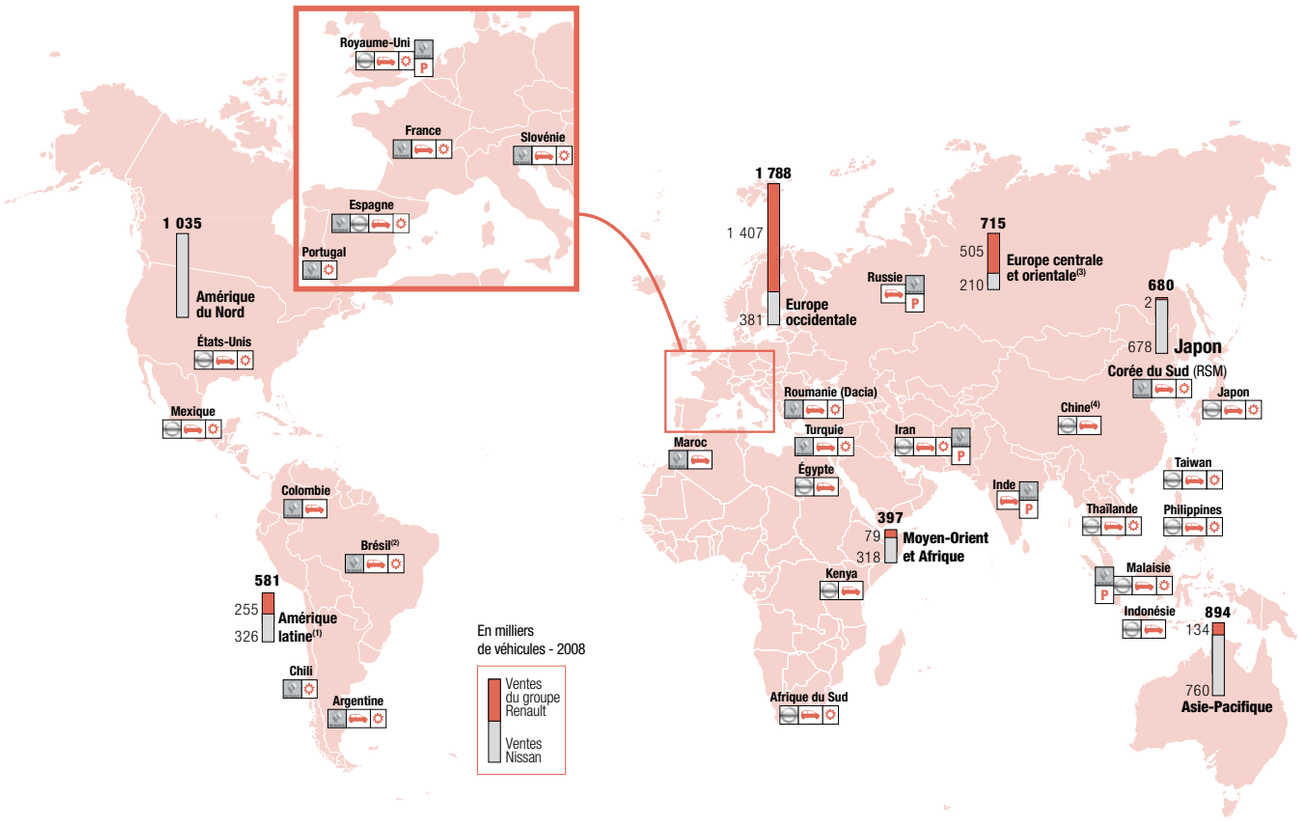
ASIE-PACIFIQUE

	2008	2007	VARIATION (%) 2008/2007
Groupe Renault	134 575	151 553	- 11,2
Nissan	759 757	666 740	14,0
ALLIANCE RENAULT-NISSAN	894 332	818 293	9,3

VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES ✦

Nombre d'unités commercialisées dans le monde - 2008

Groupe Renault	2 382 230
Groupe Nissan	3 708 074
Alliance Renault-Nissan	6 090 304
Groupe Renault (y compris AvtoVAZ)	3 002 034



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

Usines Nissan — Carrosserie-montage — Mécanique

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

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

1.3.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2008, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à 1 600 et 1 400 millions d'euros, comme indiqué dans le chapitre 7, note 13 – J de l'annexe aux comptes consolidés.

1.3.5.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SUR L'ALLIANCE

Voir chapitre 2.1.3.

02

LE RAPPORT DE GESTION 02

2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 44

L'essentiel 44
2.1.1 Performances commerciales 45
2.1.2 Résultats financiers 56
2.1.3 Éléments financiers de l'Alliance 61

2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 63

2.2.1 Les résultats marquants de la R&D en 2008 63
2.2.2 Le plan technologique 64
2.2.3 Compétences métiers, expertises et partenariats 68

2.3 LA GESTION DES RISQUES 69

2.3.1 Les risques financiers 69
2.3.2 Les risques opérationnels 76
2.3.3 Autres risques 81

2.1 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'ESSENTIEL

PRINCIPAUX CHIFFRES

		2008	2007	VARIATION
Ventes mondiales Groupe	en millions véhicules	2,38	2,48	- 4,1 %
Chiffre d'affaires Groupe	en millions d'euros	37 791	40 682	- 7,0 %
Marge opérationnelle	en millions d'euros	212	1 354	- 1 142
	en % Chiffre d'affaires	0,6	3,3	
Contribution entreprises associées	en millions d'euros	437	1 675	- 73,9 %
dont Nissan		*345*	*1 288*	-
dont AB Volvo		*226*	*352*	-
Résultat net	en millions d'euros	599	2 734	- 2 135
Résultat net part du Groupe	en millions d'euros	571	2 669	- 2 098
Résultat net par action	en euros	2,23	10,32	- 78,4 %
Endettement financier net de l'Automobile	en millions d'euros	7 944	2 088	5 856
Endettement/capitaux propres	en %	40,9	9,5	+ 31,4 points
Encours productifs Financement des ventes	en milliards d'euros	22,7	22,9	- 0,9 %

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2008, les **ventes mondiales** du Groupe ont baissé de 4,1 % et atteignent 2 382 milliers d'unités avec des évolutions contrastées selon les Régions :

- dans un marché européen en crise, qui baisse de 8,0 %, les ventes du Groupe enregistrent sur l'année un recul de 7,2 % à 1 507 228 unités. La part de marché du Groupe progresse de 0,15 point et s'élève à fin 2008 à 9,0 %. En France, le groupe Renault enregistre une croissance de ses immatriculations de 1,7 % et atteint une part de marché à 25,4 % en hausse de 0,6 point. Le Groupe continue à gagner des parts de marché aux Pays-Bas, en Autriche, en Irlande, en Belgique, en Allemagne, et en Suisse. Sur des marchés fortement baissiers (Espagne - 29,8 %, Italie - 12,6 % et Royaume-Uni - 11,7 %), les ventes du Groupe sont en recul respectivement de 31,7 %, 18,4 % et 27,7 % ;
- hors d'Europe : dans la Région Amériques, sur des marchés en hausse (+ 1,7 %), le groupe Renault poursuit sa croissance portée par le Brésil et l'Argentine. Dans la Région Asie-Afrique, les ventes du Groupe affichent une forte croissance (+ 12,3 %). En Euromed, les ventes du Groupe sont en baisse de 4,6 % malgré la poursuite du succès de Logan en Russie et les bonnes performances enregistrées dans les pays du Maghreb.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe atteint 37 791 millions d'euros en baisse de 7 % par rapport à 2007, à périmètre et méthodes identiques.

La **marge opérationnelle** du Groupe recule de 2,7 points pour s'élever en 2008 à 212 millions d'euros, soit 0,6 % du chiffre d'affaires contre 1 354 millions d'euros et 3,3 % du chiffre d'affaires en 2007.

Dans un environnement dégradé, la marge opérationnelle de l'**Automobile** recule de 1 157 millions d'euros à - 275 millions d'euros (- 0,8 % de son chiffre d'affaires) en raison notamment de la baisse des volumes et de la diminution significative de la production, une forte pression commerciale à laquelle se sont ajoutées des aides financières aux concessionnaires, une croissance du coût des matières premières et un effet parité négatif. Dans ce contexte, les efforts de réduction de coûts ont été renforcés à tous les niveaux de l'entreprise.

La contribution du **Financement des ventes** (RCI Banque) à la marge opérationnelle s'élève à 487 millions d'euros, soit 23,9 % de son chiffre d'affaires (472 millions d'euros, soit 23,6 % en 2007).

Renault enregistre un profit de 437 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 599 millions d'euros.

L'**endettement financier net de l'Automobile** s'accroît de 5 856 millions d'euros et s'élève au 31 décembre 2008 à 7 944 millions d'euros. Le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à fin décembre 2008 à 40,9 % (contre 9,5 % à fin décembre 2007).

Au total en 2008, le *free cash-flow* [4] de l'**Automobile** est négatif de 3 028 millions d'euros.

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

2009 : PERSPECTIVES

Renault prévoit une détérioration des conditions de marché en 2009. Cet environnement a conduit le Groupe à centrer en priorité son action sur l'optimisation de son *free cash-flow* et a rendu caducs deux des engagements de Renault Contrat 2009 concernant les volumes et la marge opérationnelle.

En 2009, le groupe Renault aura pour priorités :

- la maîtrise des besoins en fonds de roulement, notamment par la poursuite de la réduction des stocks de 800 millions à un milliard d'euros ;
- la concentration des investissements et des programmes de Recherche et Développement sur les projets stratégiques, dont le véhicule électrique et les performances environnementales des moteurs. Les investissements déjà réalisés à l'international seront pleinement exploités. Les investissements des projets véhicules sont gelés à Chennai (Inde) et retardés à Tanger (Maroc). Au total, le montant des investissements en 2009 sera inférieur de 20 % minimum par rapport au niveau de 2008 ;
- l'accentuation de la politique de réduction des coûts fixes, notamment par la maîtrise de la masse salariale et la baisse des frais de fonctionnement ;
- le renforcement des synergies opérationnelles avec Nissan afin de saisir de nouvelles opportunités, notamment par une convergence supplémentaire de la gamme de motorisations et un travail en commun sur le véhicule électrique.

Le Conseil d'administration du 11 février 2009 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 6 mai de ne pas verser de dividende sur les résultats 2008.

En 2009, Renault pourra compter sur le lancement de huit nouveaux produits (dont Nouveau Renault Scénic) ainsi que de Nouvelle Mégane Renault Sport, Clio phase 2 et Trafic phase 3. Ces lancements feront de sa gamme la plus jeune d'Europe, avec une offre adaptée aux nouvelles contraintes environnementales du marché et à un niveau de qualité bénéficiant de tous les progrès réalisés ces dernières années.

Renault fera preuve de la réactivité nécessaire pour ajuster ce dispositif d'ensemble en cas de détérioration supplémentaire de la conjoncture.

L'ensemble de ces mesures est conçu pour permettre à toute l'entreprise de se mobiliser autour d'une seule priorité en 2009 : viser un *free cash-flow* positif.

2.1.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

Sur un marché mondial en recul de 5,0 %, le groupe Renault enregistre une baisse de ses ventes de 4,1 % et stabilise sa part de marché à 3,6 % (+ 0,05 point).

Au total, les ventes mondiales de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires (V.P. + V.U.) du Groupe atteignent 2 382 230 unités.

En 2008, neuf nouveaux modèles ont été lancés : Clio Estate, Grand Modus, Nouvelle Mégane, Laguna Coupé, Kangoo V.P. et V.U., Kangoo Compact, Logan Pick-up, Thalia/Symbol.

EUROPE

Dans un marché européen en crise, qui baisse de 8,0 %, les ventes du Groupe enregistrent sur l'année un recul de 7,2 % à 1 507 228 unités. La part de marché du Groupe progresse de 0,15 point et s'élève à fin 2008 à 9,0 %.

Sur un marché français (V.P. + V.U.) en baisse de 0,6 %, le groupe Renault enregistre une croissance de ses immatriculations de 1,7 % et atteint une part de marché à 25,4 % en hausse de 0,6 point.

Le Groupe continue à gagner des parts de marché aux Pays-Bas (+ 1,4 point), en Autriche (+ 0,9 point), en Irlande (+ 0,5 point), en Belgique (+ 0,4 point), en Allemagne (+ 0,3 point), et en Suisse (+ 0,3 point).

Sur des marchés fortement baissiers (Espagne - 29,8 %, Italie - 12,6 % et Royaume-Uni - 11,7 %), les ventes du Groupe sont en recul respectivement de 31,7 %, 18,4 % et 27,7 %.

HORS D'EUROPE

Dans la Région Amériques, sur des marchés (V.P. + V.U.) en hausse (+ 1,7 %), le groupe Renault poursuit sa croissance (+ 4,1 %) portée par le Brésil, avec des ventes en hausse de 56,4 % à 115 153 unités, et l'Argentine (+ 3,2 % à plus de 69 100 unités).

Dans la Région Asie-Afrique, les ventes du Groupe affichent une forte croissance (+ 12,3 %), nettement plus élevée que celle du marché (+ 2,2 %).

La marque Renault progresse de 54,0 %, avec près de 110 000 véhicules vendus (V.P. + V.U.). En Iran, les ventes de Tondar (nom local de Logan) ont été multipliées par cinq, à 54 425 unités. En Corée du Sud, les ventes de Renault Samsung Motors (RSM) sont en recul de 13,0 % à 101 981 unités, lié aux résultats inférieurs aux attentes de la SM5 et du QM5. RSM présentera une nouvelle version de sa SM3 au Salon de Séoul 2009.

Dans la Région Euromed, les ventes du Groupe (V.P. + V.U.) sont en baisse de 4,6 % malgré la poursuite du succès de Logan en Russie et les bonnes performances enregistrées dans les pays du Maghreb.

Dans le cadre de l'accord de partenariat signé avec le constructeur russe AvtoVAZ (28 février 2008), le groupe Renault prend en compte les ventes de la marque Lada dans ses performances commerciales à compter du 1er mars 2008. De mars à décembre 2008, la marque Lada totalise 672 379 unités vendues, qui s'ajoutent aux ventes mondiales indiquées ci-dessus.

2.1.1.1 L'AUTOMOBILE

VENTES MONDIALES DU GROUPE

V.P. + V.U. HORS LADA *(en unités)*	2008*	2007	VAR.
GROUPE	**2 382 230**	**2 485 041**	**- 4,1 %**
PAR RÉGION			
France	654 142	656 523	- 0,4 %
Europe hors France	853 086	967 738	- 11,8 %
Europe	**1 507 228**	**1 624 261**	**- 7,2 %**
Euromed	404 715	424 121	- 4,6 %
Amériques	254 959	244 926	4,1 %
Asie-Afrique	215 328	191 733	12,3 %
Euromed + Amériques + Asie-Afrique	**875 002**	**860 780**	**1,7 %**
PAR MARQUE			
Renault	2 019 274	2 134 949	- 5,4 %
Dacia	258 472	230 535	12,1 %
Renault Samsung	104 484	119 557	- 12,6 %
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 017 942	2 081 486	- 3,1 %
Véhicules utilitaires	364 288	403 555	- 9,7 %

* *Chiffres provisoires.*

VENTES LADA *(en unités)*	CUMUL DE MARS À FIN DÉCEMBRE 2008
Véhicules particuliers	672 267
Véhicules utilitaires	112
V.P. + V.U.	**672 379**

En 2008, année marquée par le développement d'une crise financière et économique mondiale sans précédent, impactant, au fil des mois, l'ensemble du marché automobile mondial (- 5,0 %), Renault parvient à stabiliser sa part de marché à 3,6 % malgré une baisse de ses ventes de 4,1 % à 2 382 230 unités.

Cette évolution des ventes résulte de plusieurs tendances :

- sur les quatre premiers mois de l'année, où seuls les marchés espagnol et italien montrent des signes de ralentissement, les ventes du Groupe sont en croissance, tirées par la performance de la France et de l'ensemble des autres marchés du Groupe ;
- l'amplification de la chute des marchés en Europe et, à partir d'octobre, la contagion de la crise aux principaux marchés émergents sur lesquels le groupe Renault est présent, conduit le Groupe à revoir en cours d'année ses ambitions de croissance pour 2008 tout en résistant, comme le montre la stabilité de sa part de marché (+ 0,05 point).

Sur l'année 2008, les ventes mondiales de la marque Renault sont en baisse de 5,4 %, celles de Renault Samsung Motors de 12,6 %.

Forte du succès de la Gamme Entry, la marque Dacia enregistre une progression de ses ventes mondiales de 12,1 % à 258 472 véhicules.

RÉGION EUROPE – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. *(en unités)*	2008*	2007	VAR.
France			
Renault	610 464	623 839	- 2,14
Dacia	43 678	32 684	33,6
GROUPE	**654 142**	**656 523**	**- 0,36**
Europe hors France			
Renault	784 652	920 144	- 14,7
Dacia	68 434	47 594	43,7
GROUPE	**853 086**	**967 738**	**- 11,84**
Total Europe			
Renault	1 395 116	1 543 983	- 9,6
Dacia	112 112	80 278	39,6
GROUPE	**1 507 228**	**1 624 261**	**- 7,2**

* *Chiffres provisoires.*

Sur un marché des véhicules particuliers et utilitaires en crise, chutant de 1 453 912 unités (soit - 8,0 %) à 16 616 600 unités, les ventes du Groupe baissent de 7,2 %, ce qui conduit la part de marché à progresser de 0,15 point à 9,0 %.

En **France**, malgré la baisse du marché au 2nd semestre (- 6,3 %), le groupe Renault enregistre une augmentation de ses immatriculations V.P. + V.U. de 1,7 % à 637 651 unités.

En **Allemagne**, sur un marché en baisse (- 1,7 %), le Groupe résiste affichant des ventes en croissance de 4,7 % et un gain de 0,3 point de part de marché.

Sur des marchés fortement déprimés tels que l'**Espagne** (- 29,8 %), l'**Italie** (-12,6 %), et le **Royaume-Uni** (- 11,7 %), pénalisé pour sa part par un taux de change Livre/Euro défavorable, le groupe Renault enregistre des baisses de ses ventes respectivement de - 31,7 %, - 18,4 % et - 27,7 %.

Malgré la crise qui au 2nd semestre a touché l'ensemble des pays européens, le Groupe continue néanmoins de gagner des parts de marché en **Belgique** et **Luxembourg** (à 10,25 %, soit + 0,4 point), aux **Pays-Bas** (à 8,91 %, soit + 1,4 point), en **Autriche** (à 6,8 %, soit + 0,9 point), en **Suisse** (à 6,31 %, soit + 0,3 point), et en **Irlande** (à 4,25 %, soit + 0,5 point).

Marque Renault

Avec 1 378 660 véhicules immatriculés en 2008, la marque Renault se place en 3e position sur le marché V.P. + V.U., avec une part de marché de 8,30 % (- 0,08 point).

Par pays

En **France**, Renault consolide sa place de 1re marque avec 594 084 immatriculations V.P. + V.U. et une part de marché de 23,66 %, en hausse de 0,15 point.

Twingo reste leader du segment des citadines compactes avec 65 333 immatriculations, correspondant à 3,2 % du marché V.P.

Les immatriculations de Modus et Grand Modus (lancé en janvier 2008 en France) progressent de 65,6 % (35 034 unités).

Clio progresse de 5,0 % et totalise 152 578 immatriculations.

Avec Twingo, Modus et Clio, Renault est en tête du segment I avec 25,7 % de pénétration.

Nouvelle Megane Berline, commercialisée depuis novembre 2008, enregistre 7 944 immatriculations.

Laguna est leader du segment des berlines familiales, avec plus de 33 000 immatriculations, soit une progression de 10,3 % par rapport à 2007 ; la version Estate représente 31,6 % des immatriculations.

En Europe, hors France, Renault reste la 1re marque au **Portugal** (12,3 % de part de marché), et en **Slovénie** (16,7 % de part de marché).

La marque Renault voit sa part de marché augmenter aux **Pays-Bas** (+ 0,9 point), en **Irlande** (+ 0,5 point), en **Autriche** (+ 0,3 point), en **Pologne** (+ 0,2 point) et en **Belgique** et **Luxembourg** (+ 0,18 point).

Par modèle – véhicules particuliers

Le marché des véhicules particuliers en Europe s'établit à 14 572 858 véhicules, en repli de 7,7 % par rapport à 2007. La marque Renault conserve sa part de marché, à 7,51 %.

- Sur le *segment A des petites voitures citadines*, **Twingo** confirme son succès, et reste la référence avec 130 892 immatriculations en 2008. Twingo atteint 9,6 % de part du segment en Europe.

  En France, Twingo est leader incontesté de son segment avec 29,70 % de part du segment. En 2008, le modèle perce dans de nouveaux pays :

  - en Belgique**,** avec 14,2 % de part de segment, Twingo est désormais n° 1 de son segment ;
  - en Allemagne et aux Pays-Bas, avec respectivement 11,1 % et 11,4 % de part de segment, le modèle arrive à la 2e place ;
  - en Autriche, elle se place en 3e position, avec 11,0 % de part de segment.

  Renault a enrichi l'offre diesel de Twingo en introduisant le dCi 85. Cette nouvelle Twingo Renault eco² émet seulement 104 g de CO_2/km.

- Avec sa double offre de véhicules – **Modus** et **Clio/Thalia** – *sur le segment B des petites voitures*, Renault atteint une part de marché de 10,37 %, en hausse de 0,26 point.

  En janvier 2008, Renault a dynamisé son offre sur le segment B, avec les lancements de **Nouveau Modus** et **Grand Modus** (+ 16 cm vs Modus). Les immatriculations de Modus et Grand Modus progressent de 28,3 % (à 76 799 unités) et représentent 12,9 % du segment des Minispaces.

  Clio Estate, produite dans l'usine Oyak-Renault de Turquie, lancée cette année, totalise 51 372 véhicules vendus, et permet d'élargir la clientèle de la marque sur le segment B.

  L'offre **Clio**, constituée de Clio III berline, Clio II, commercialisée sous le nom de Clio Campus, Clio Estate, et Clio Tricorps, commercialisée depuis cette année sous le nom de Symbol ou de Thalia, occupe la 3e position du segment B, avec une part de marché de 8,3 %.

  Grâce aux bonnes performances de Modus et Grand Modus, qui viennent compléter le succès de Twingo et la très bonne tenue de Clio, les ventes de Renault sur le segment A + B (Twingo, Modus, Clio) progressent de 2,3 % en Europe.

- Après 10 ans de commercialisation, **Kangoo V.P.** s'est vendu avec succès à 718 965 exemplaires. Nouveau Kangoo V.P., lancé en janvier 2008, s'est imposé très rapidement, avec une pénétration de 13,0 % contre 10,8 % en 2007 pour le modèle précédent.

  Kangoo V.P. (Kangoo I/Kangoo II) se classe au 2e rang du segment des *assimilés véhicules particuliers*.

- En 2008, *sur un segment C* en repli de 10,6 %, 334 305 **Mégane** (II et III) ont été vendues sur la Région Europe. Renault a inauguré, avec la gamme Mégane, sa 1re offre en Europe en matière de motorisation fonctionnant au bioéthanol E85. Cette motorisation est proposée en France sur Mégane berline et Mégane Estate depuis fin juin 2007. Le renouvellement de la famille Mégane, débuté en novembre 2008 avec Nouvelle Berline, produira son plein effet en 2009, avec le lancement d'autres carrosseries.

  Au sein de ce segment, les ventes de **Scénic II**, à six mois de son remplacement, sont de 171 707 unités, en retrait de 33,5 %.

- *Sur le segment D des voitures moyennes supérieures*, **Laguna III** lancée en octobre 2007 s'est vendue en 2008 à 90 813 exemplaires.

  En France, Laguna est largement leader du segment D depuis son lancement avec une part de segment de 16,2 %.

  En Allemagne, le modèle fait également une forte percée avec 12 469 immatriculations depuis le début de l'année. Laguna Estate, lancée en janvier, totalise 8 877 véhicules vendus depuis sa commercialisation, représentant 71,6 % des ventes totales de Laguna III dans ce pays.

- Sur le *segment MPV S (ou Segment des Grands Monospaces*) en forte baisse (- 29,0 %), **Espace IV** voit sa part de segment se contracter de 2,4 points à 12,4 %, ce qui le place en 3e position. Espace est 1er de son segment en France (34,1 % de pénétration), 2e en Croatie (20,5 %), aux Pays-Bas (19,8 %), en Belgique et Luxembourg (19 %) et en Slovénie (14,1 %).

- **Koleos**, le 1er *cross-over* 4x4 de la gamme Renault lancé au 1er semestre 2008, totalise 17 784 immatriculations sur un marché en baisse de 8,8 % en Europe.

Par modèle – véhicules utilitaires

Le marché des véhicules utilitaires en Europe s'établit à 2 043 742 véhicules, en baisse de 10,3 % par rapport à 2007.

Malgré un recul des immatriculations de 11,8 %, la marque Renault atteint 13,92 % de part de marché (- 0,2 point) et conserve sa 1re place pour la onzième année consécutive. Cette performance est d'autant plus significative que la gamme des véhicules utilitaires fait partie des composantes les plus rentables de l'ensemble de l'offre Renault.

Les ventes de Renault augmentent significativement aux Pays-Bas (+ 13,4 %), en Autriche (+ 6,5 %), en Allemagne (+ 1,2 %) et dans la plupart des autres pays d'Europe centrale (Tchéquie + 10,1 %, Hongrie + 8,1 %, Slovaquie + 7,4 %, Slovénie + 2,5 %, etc.).

- Sur le *segment des fourgonnettes,* **Nouveau Kangoo** et **Kangoo Express** totalisent 86 076 unités vendues en 1re position en Europe avec une pénétration sur le segment de 17 %.

- Sur le *segment des véhicules de société*, **Clio Société** reste en tête du segment avec une pénétration de 14,9 % (+ 0,3 point par rapport à 2007). Les immatriculations de Mégane Société sont quant à elles en repli de 15,5 % et s'octroient une part de 4,8 % du segment.

- Sur le *segment des fourgons*, Renault atteint une part de marché de 12,1 % (- 0,5 point). Sur ce segment en baisse (- 9,2 %), les immatriculations de **Trafic** et de **Master** enregistrent respectivement un repli de 16,3 % et 12,4 %.

Marque Dacia

Dacia poursuit sa croissance en Europe avec 112 000 véhicules immatriculés, en hausse de 39,6 % par rapport à 2007. Avec 244 117 **Logan** vendues depuis son lancement en Europe en 2004, Dacia s'est implantée avec succès dans cette Région. La version *break* de Logan représente 82,3 % de la famille Logan.

La marque commercialise depuis fin juin 2008, **Sandero** – dernière née de la Gamme Entry. Le modèle s'est d'ores et déjà vendu à 27 258 unités.

En 2008, les ventes de la Gamme Entry ont ainsi augmenté de 39,4 % par rapport à 2007 à 111 548 unités.

RÉGION EUROMED – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. *(en unités)*	2008*	2007	VAR.
Renault	262 560	277 499	- 5,4 %
Dacia	142 155	146 622	- 3,0 %
GROUPE	**404 715**	**424 121**	**- 4,6 %**

* *Chiffres provisoires.*

En 2008, le marché automobile de la Région Euromed augmente de 8,0 % par rapport à 2007. Les ventes du Groupe sont en baisse de 4,6 % à 404 715 véhicules, soit 8,0 % du marché, et représentent 17,0 % des ventes mondiales du groupe Renault.

Marque Renault

En **Russie**, dans un marché V.P. + V.U. toujours porteur (+ 13,4 %), les ventes de la marque progressent de 6,8 % sur l'année 2008, toujours portées par le vif succès de Logan, commercialisée sous la marque Renault. Logan a été vendue à plus de 74 300 exemplaires en Russie, soit 68,8 % des ventes du Groupe dans le pays, ce qui en fait le marché le plus important pour ce modèle après la Roumanie.

En **Turquie**, sur un marché en forte baisse de 16,9 % par rapport à 2007, les ventes enregistrent un recul de 22,5 %, la marque Renault reste leader sur le marché des V.P. avec une pénétration de 15,03 % (- 1,76 point par rapport à 2007).

En **Roumanie**, sur un marché en net recul (- 11,9 %), la marque Renault occupe 7,17 % du marché. Une forte baisse des taxes sur les véhicules d'occasion (V.O.) a provoqué un afflux important de V.O. en provenance des pays d'Europe de l'Ouest. Le gouvernement roumain a corrigé cette situation en décembre, en renforçant les taxes sur le V.O.

Les ventes de Clio hors Thalia enregistrent une baisse de 53 %.

Mégane en fin de vie, avant l'arrivée de sa remplaçante, affiche également un résultat en recul de 47,1 %.

Au **Maroc**, sur un marché en croissance de 17,1 % et avec une pénétration de 15,90 %, Renault confirme son *leadership.* Sur l'année 2008, les ventes de la marque sont en hausse de 10,2 % portées par la performance de Kangoo (+ 18,6 %) et de Clio (Clio II/Clio III) qui enregistre une progression de 9,9 %. Avec 10,6 % de part de marché en 2008, Kangoo reste le 2nd modèle le plus vendu au Maroc derrière Logan.

En **Algérie**, sur un marché dynamique (+ 25,4 %), Renault enregistre une hausse de ses ventes de 32,1 %.

Marque Dacia

Les ventes de Dacia sont en baisse de 3,0 % sur la Région Euromed.

En **Roumanie**, les ventes de Dacia reculent de 16,8 % à 84 709 unités sur un marché en très forte baisse sur la fin de l'année. Dacia reste leader (27,3 % de pénétration) et 75 792 Logan ont été vendues (- 25,5 % par rapport à 2007).

Logan représente 71 % des véhicules (particuliers et utilitaires) du Groupe immatriculés en Roumanie. La Gamme Entry a été élargie et le site de Pitesti assure désormais la production de cinq caisses (Logan Berline, Logan MCV, Logan Van, Logan Pick-up et Sandero). Au sein du mix Logan, ces modèles représentent respectivement 67,5 % pour Logan Berline, 20,0 % pour Logan MCV, 7,0 % pour Logan Van, 5,5 % pour Logan Pick-up. Depuis le début de l'année, ce sont 8 917 Sandero qui ont été vendus.

Au Maroc, Dacia affiche une part de marché de 12,33 % et se situe en 2e position juste derrière la marque Renault. Logan reste le véhicule le plus vendu toutes catégories confondues sur le marché marocain, avec une part de marché V.P. de 14,7 %. En 2009, l'usine de Somaca accueillera la production de Sandero (sous badge Dacia).

RÉGION AMÉRIQUES – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. *(en unités)*	2008*	2007	VAR.
Renault	251 643	242 064	4,0 %
Dacia	813	509	59,7 %
Renault Samsung	2 503	2 353	6,4 %
GROUPE	**254 959**	**244 926**	**4,1 %**

* *Chiffres provisoires.*

Dans la Région Amériques sur des marchés (V.P. + V.U.) en hausse de 1,7 %, le groupe Renault, porté notamment par le Brésil et l'Argentine, poursuit sa croissance avec 254 959 véhicules vendus (+ 4,1 %). Les ventes du Groupe dans cette Région représentent 10,7 % des ventes mondiales de Renault.

L'essentiel des ventes du Groupe dans la Région Amériques (98,7 %) est réalisé par la marque Renault, dont les ventes sont en croissance de 4,0 % et permettent à la marque d'atteindre une part de marché de 4,59 % à fin 2008.

Au **Brésil,** dans un marché dynamique, en hausse de 13,7 %, le groupe Renault enregistre une progression de 56,4 % de ses ventes, pour atteindre un niveau record de plus de 115 153 unités vendues. La part de marché du Groupe augmente de 1,2 point. Renault est désormais dans le TOP 6 des marques sur le marché brésilien.

Depuis juillet 2007, Logan fabriquée localement dans l'usine de Curitiba a fait son entrée avec succès sur le marché brésilien avec une offre de motorisations au bioéthanol. 36 603 Logan ont été vendues sur l'année 2008.

Depuis début 2008, ce site produit également Sandero (sous la marque Renault). 39 634 modèles ont été commercialisés depuis février 2008. Les deux modèles représentent désormais 66,2 % des ventes de Renault do Brasil.

L'offre de véhicules utilitaires, composée de Kangoo et de Master, contribue également à cette croissance avec des ventes en hausse respectivement de 91,7 % et 12,0 % sur 2008.

En **Argentine**, sur un marché automobile en progression de 7,6 % sur l'année, les ventes du Groupe augmentent de 3,2 %. Avec 69 100 véhicules vendus, la part de marché de Renault reste à un niveau élevé de 12,0 %.

Les lancements en juin 2007 de Logan, et depuis janvier 2008 de Sandero, commercialisées sous la marque Renault, permettent de renforcer la présence de la marque sur ce marché avec respectivement 4 766 et 4 219 unités vendues.

Les véhicules utilitaires enregistrent également de bonnes performances : 11 414 Kangoo (+ 3,1 %) et 2 910 Master ont ainsi été vendus.

En **Colombie**, les ventes de Renault sont en baisse de 30,5 % sur un marché en recul de 11,3 %. Avec 27 200 véhicules vendus, la part de marché de Renault atteint 13,6 %.

Au **Mexique**, sur un marché en repli (- 7,7 %) notamment depuis l'ouverture aux importations de véhicules d'occasion qui concurrencent fortement les véhicules de moins de 15 000 dollars, les ventes de Renault baissent de 13,7 % (à 16 063 unités). La part de marché de Renault reste quasi stable à 1,6 %.

Au **Venezuela**, les ventes du Groupe baissent de 65,1 % à 9 913 unités en raison des quotas d'importation mis en place dans le pays. Les ventes de Logan s'établissent à 4 132 unités.

RÉGION ASIE-AFRIQUE – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U. *(en unités)*	2008*	2007	VAR.
Renault	109 955	71 403	54,0 %
Dacia	3 392	3 126	8,5 %
Renault Samsung	101 981	117 204	- 13,0 %
GROUPE	**215 328**	**191 733**	**12,3 %**

* *Chiffres provisoires.*

Dans la Région Asie-Afrique, les ventes du Groupe enregistrent une croissance de + 12,3 %, plus élevée que celle du marché (+ 2,2 %). Avec 215 328 véhicules vendus, le Groupe occupe 0,9 % du marché. Les ventes du Groupe dans la Région Asie-Afrique représentent 9,0 % des ventes mondiales du groupe Renault.

Marque Renault Samsung

Les ventes de Renault Samsung Motors en Corée du Sud sont en repli de 13 % à 101 981 unités. Dans ce pays, la pénétration de Renault Samsung atteint 9,99 % (- 1,27 point) sur le marché des véhicules particuliers.

QM5, 1er *cross-over* du Groupe lancé en toute fin d'année 2007, enregistre 11 832 unités vendues, soit une part de marché de 1,2 %. Un positionnement prix jugé élevé en Corée dans un segment SUV particulièrement concurrentiel dans ce pays a été un facteur défavorable pour ce produit.

La **SM7** s'est vendue à 15 263 exemplaires sur l'année 2008, en progression de 8,0 %.

La **SM5** s'est vendue à 55 640 unités, en baisse de 23,8 % par rapport aux ventes de 2007.

La **SM3** commercialisée depuis six ans, s'est vendue à 19 246 unités. RSM en présentera une nouvelle version au Salon de Séoul 2009.

À fin 2008, 95 043 véhicules ont été exportés par Renault Samsung Motors, principalement pour être vendus par Nissan, dans le cadre des accords de l'Alliance, et par Renault sous leurs marques respectives.

Marque Renault

La marque Renault progresse de 54 % avec près de 110 000 véhicules vendus (V.P. + V.U.).

En **Inde**, malgré un contexte de crise au 2nd semestre 2008, près de 19 000 Logan ont été livrées, soit une croissance de 6,8 % par rapport à 2007. Afin de dynamiser ses ventes, Renault a fait évoluer la gamme Logan pour se rapprocher des attentes des clients indiens.

En **Iran**, malgré un démarrage plus lent que prévu en raison de difficultés d'approvisionnement, les ventes de Tondar (nom local de Logan) ont été multipliées par cinq, avec 54 425 unités vendues, la production progressant régulièrement depuis le mois de septembre.

Les ventes du Groupe progressent par ailleurs dans de nombreux pays : en Israël (+ 7,7 %), en Arabie saoudite (+ 43,1 %), en Afrique francophone (+ 15,5 %) et anglophone (+ 16,2 %) ainsi qu' au Liban (+ 49,5 %).

DÉPLOIEMENT DE LA GAMME ENTRY DANS LE MONDE

VENTES DE LOGAN *(en unités)*	2008*	2007	DEPUIS SEPTEMBRE 2004
MARQUE DACIA			
Europe	84 290	80 042	244 117
dont France	34 251	32 684	95 524
Euromed	130 716	146 622	535 097
dont Roumanie	75 792	101 799	382 177
dont Maroc	14 958	12 638	42 818
dont Algérie	11 465	9 090	31 934
Amériques	666	504	1 749
Asie-Afrique	3 357	3 126	10 849
TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE DACIA	**219 029**	**230 294**	**791 812**
MARQUE RENAULT			
Euromed	74 300	67 844	198 524
dont Russie	74 300	67 844	198 524
Amériques	56 734	40 466	113 869
dont Venezuela	4 132	12 619	22 477
dont Colombie	7 736	9 450	26 299
Asie-Afrique	75 113	28 432	103 545
dont Inde	18 976	17 771	36 747
dont Iran	54 425	10 656	65 081
TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE RENAULT	**206 147**	**136 742**	**415 938**
TOTAL LOGAN	**425 176**	**367 036**	**1 207 750**

* *Chiffres provisoires.*

PROGRESSION DES VENTES DE LA GAMME ENTRY

En 2008 le Groupe enregistre 510 385 ventes sur la Gamme Entry (Logan + Sandero), soit une hausse de 39,0 % par rapport à 2007.

Logan est désormais commercialisée sur 75 marchés.

Sur la Région Euromed, 205 016 Logan (- 4,4 % par rapport à 2007) et 11 415 Sandero ont été commercialisées en 2008.

Avec 103 931 unités, la Région Amériques totalise 20,4 % des ventes de la Gamme Entry, en progression de 152,0 % par rapport à 2007, confortée par la forte progression des ventes de Logan (+ 40,1 %) depuis son lancement au Brésil et en Argentine, et par le succès de Sandero (46 531 unités) depuis son entrée début 2008 en Amérique du Sud.

En Europe, les ventes de la Gamme Entry progressent de 39,4 %, portées par le succès confirmé de Logan, et l'arrivée de Sandero.

En Asie-Afrique, les ventes de Logan atteignent 78 470 unités, soit une progression de 148,7 % par rapport à 2007, suite à 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'Iran, le Brésil, l'Allemagne, le Maroc, l'Inde, la Turquie, et l'Algérie.

2.1.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en léger recul et atteignent 22,7 milliards d'euros en 2008 (- 0,7 % à périmètre constant).

TAUX D'INTERVENTION SUR LES IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES NEUFS

En 2008, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour la **Région Europe** est en retrait à 32,3 % (contre 33,1 % en 2007). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 34,9 % (contre 35,4 % en 2007) et sur la marque Nissan à 23,2 % (contre 24,1 % en 2007).

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la **Région Amériques** est en retrait à 20,5 % (contre 26,2 % en 2007), ce repli étant enregistré au Brésil ainsi qu'en Argentine.

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la **Région Asie-Afrique** où RCI est présent) progresse à 36,8 % (contre 26,6 % en 2007).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la **Région Euromed** (avec la Roumanie et le Maroc, filiale consolidée depuis avril 2008) baisse sensiblement à 28,0 % (contre 31,4 % en 2007).

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET ENCOURS PRODUCTIFS MOYENS DE RCI BANQUE

RCI Banque a réalisé 8,9 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte et prêts personnels en 2008 (contre 9,4 milliards d'euros en 2007, soit une baisse de 5 %) avec 858 024 nouveaux contrats véhicules en 2008 (contre 898 334 contrats véhicules en 2007, soit une baisse de 4 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en léger recul : ils atteignent 22,7 milliards d'euros (- 0,7 % *vs* 2007).

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

En 2008, RCI Banque a démarré des activités financières dans les Pays Nordiques : démarrage opérationnel au 1er janvier 2008 sur les quatre pays (Danemark, Suède, Finlande, Norvège) avec financement réseau à 100 % et accords commerciaux sur la clientèle.

Fin janvier 2008, RCI Banque a démarré en Ukraine une activité de financement *via* un accord commercial avec une banque locale, Index Bank, filiale du Groupe Credit Agricole.

RCI Banque a également renforcé sa présence dans les pays baltes, avec le démarrage de l'activité de financement réseau en avril 2008.

RCI Banque s'est établie en Serbie-Bosnie avec la signature d'un accord commercial avec Unicredit et la création d'une structure juridique en Serbie.

Dans le domaine des services, RCI Banque a créé deux captives d'assurance à Malte, avec reprise de l'activité d'assurance emprunteur en Allemagne à partir du 1er janvier 2009, puis en France, en Italie et en Espagne dans les années à venir.

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)*	2008*	2007	VAR.
FRANCE	**2 510 556**	**2 526 005**	**- 0,6 %**
RÉGION EUROPE HORS FRANCE	**14 106 044**	**15 544 507**	**- 9,3 %**
dont : Allemagne	3 319 996	3 376 019	- 1,7 %
Italie	2 385 264	2 730 611	- 12,6 %
Royaume-Uni	2 431 290	2 752 184	- 11,7%
Espagne + Canaries	1 327 937	1 891 508	- 29,8%
Belgique + Luxembourg	660 682	648 429	1,9 %
Pologne	376 877	349 617	7,8 %
RÉGION EUROPE	**16 616 600**	**18 070 512**	**- 8,0 %**
RÉGION EUROMED	**5 040 837**	**4 669 122**	**8,0 %**
dont : Roumanie	310 244	352 052	- 11,9 %
Russie	2 929 002	2 582 682	13,4 %
Turquie	494 023	594 762	- 16,9 %
Algérie	246 597	196 702	25,4 %
Maroc	121 360	103 597	17,1 %
RÉGION AMÉRIQUES	**5 483 500**	**5 394 183**	**1,7 %**
dont : Mexique	1 009 043	1 093 379	- 7,7 %
Colombie	200 135	225 613	- 11,3 %
Brésil	2 661 431	2 339 920	13,7 %
Argentine	575 000	534 199	7,6 %
RÉGION ASIE-AFRIQUE	**23 028 890**	**22 530 620**	**2,2 %**
dont : Afrique du Sud et Namibie	459 501	582 412	- 21,1 %
Corée du Sud	1 200 969	1 252 586	- 4,1 %
RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES + ASIE-AFRIQUE**	**33 553 227**	**32 593 925**	**2,9 %**

* *Chiffres provisoires.*
** *Hors Amérique du Nord.*

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

Performances sur les principaux marchés

	2008*		2007	
	IMMAT.	PDM	IMMAT.	PDM
V.P. + V.U. *(en unités)*	*(en unités)*	*(en %)*	*(en unités)*	*(en %)*
FRANCE	**637 651**	**25,40**	**626 705**	**24,81**
RÉGION EUROPE HORS FRANCE	**853 010**	**6,05**	**967 657**	**6,23**
dont : Allemagne	165 475	4,98	157 996	4,68
Italie	117 921	4,94	144 449	5,29
Royaume-Uni	107 711	4,43	148 970	5,41
Espagne + Canaries	136 015	10,24	199 110	10,53
Belgique + Luxembourg	67 688	10,25	63 738	9,83
Pologne	28 612	7,59	25 807	7,38
RÉGION EUROPE	**1 490 661**	**8,97**	**1 594 362**	**8,82**
RÉGION EUROMED	**404 715**	**8,00**	**424 121**	**9,02**
dont : Roumanie	106 951	34,47	134 177	38,11
Russie	108 070	3,69	101 166	3,92
Turquie	73 662	14,91	91 645	15,41
Algérie	43 338	17,57	32 667	16,61
Maroc	34 253	28,22	30 150	29,1
RÉGION AMÉRIQUES	**254 959**	**4,65**	**244 926**	**4,54**
dont : Mexique	16 063	1,59	18 613	1,70
Colombie	27 123	13,55	39 053	17,31
Brésil	115 153	4,33	73 614	3,15
Argentine	69 100	12,02	66 969	12,54
RÉGION ASIE-AFRIQUE	**215 328**	**0,94**	**191 733**	**0,85**
dont : Afrique du Sud et Namibie	4 217	0,92	8 407	1,44
Corée du Sud	101 981	8,49	117 204	9,36
RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES + ASIE-AFRIQUE**	**875 002**	**2,60**	**860 780**	**2,63**

* *Chiffres provisoires.*
** *Hors Amérique du Nord.*

GROUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS DANS LA RÉGION EUROPE PAR MODÈLE

V.P. + V.U. *(en unités)*	**2008***	**2007**	**VAR.**
Twingo/Twingo II	135 207	88 685	52,5 %
Clio II/Clio III	383 359	434 455	- 11,8 %
Thalia/Thalia II	6 586	6 611	- 0,4 %
Sandero	27 250	-	+++
Modus	77 292	62 825	23,0 %
Logan	84 187	79 995	5,2 %
Mégane/Mégane II/Mégane III	347 894	488 793	- 28,8 %
Koléos	17 839	-	+++
Laguna II/Laguna III	91 227	71 386	27,8 %
Vel Satis	1 667	3 045	- 45,3 %
Espace/Espace IV	24 191	40 636	- 40,5 %
Kangoo/Kangoo II	139 495	142 133	- 1,9 %
Trafic/Trafic II	74 594	88 997	- 16,2 %
Master/Master II	67 091	76 490	- 12,3 %
Mascott**/ Master Propulsion/Maxity	11 698	9 581	22,1 %
Divers	1 084	730	48,5 %
IMMATRICULATIONS EN EUROPE	**1 490 661**	**1 594 362**	**- 6,5 %**

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

GROUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS EN EUROMED, AMÉRIQUES ET ASIE-AFRIQUE PAR MODÈLE - HORS LADA

V.P. + V.U. *(en unités)*	**2008***	**2007**	**VAR.**
Twingo/Twingo II	8 740	14 309	- 38,9 %
Clio II/Clio III	76 295	97 794	- 22,0 %
Thalia/Thalia II/Symbol	69 793	94 301	- 26,0 %
Sandero	57 951	279	+++
Modus	254	1 441	- 82,4 %
Logan	340 886	286 994	18,8 %
Mégane/Mégane II	115 085	149 622	- 23,1 %
Koléos	2 884	-	+++
Laguna II/Laguna III	6 474	4 149	56,0 %
Vel Satis	26	65	- 60,0 %
Espace/Espace IV	104	139	- 25,2 %
SM3	21 362	29 448	- 27,5 %
SM5	55 932	73 346	- 23,7 %
SM7	15 358	14 233	7,9 %
Safrane II	444	-	+++
QM5	11 832	2 518	+++
Kangoo/Kangoo II	68 959	72 255	- 4,6 %
Trafic/Trafic II	4 822	4 077	18,3 %
Master/Master II	17 197	15 404	11,6 %
Mascott**/ Master Propulsion/Maxity **	499	333	49,8 %
Divers	105	73	43,8 %
IMMATRICULATIONS EN EUROMED + AMÉRIQUES + ASIE-AFRIQUE	**875 002**	**860 780**	**1,7 %**

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

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

SEGMENT	% VAR SEGMENT 2008/2007		PÉNÉTRATION RENAULT 2008	PÉNÉTRATION RENAULT 2007	PÉNÉTRATION RENAULT % CHANGE 2008/2007	RANG 2008
VÉHICULES PARTICULIERS						
A	+ 14,3	Twingo/Twingo II	9,60 %	7,40 %	+ 2,20	3
B	- 9,0	Clio II/Clio III	8,30 %	8,60 %	-0,30	3
		Thalia	0,18 %	0,47 %	-0,29	34
		Modus	1,90 %	1,30 %	+ 0,60	16
		Logan	2,00 %	1,80 %	+ 0,20	14
		Sandero	0,70 %	-	+ 0,70	27
C	- 10,6	Mégane/Mégane II	7,60 %	9,60 %	-2,00	5
D	- 5,6	Laguna/Laguna III	4,20 %	3,10 %	+ 1,10	7
D TC**	- 8,8	Koleos	3,30 %	-	+ 3,30	12
E1	- 21,0	Vel Satis	0,30 %	0,50 %	- 0,20	22
MPV	- 29,0	Espace/Espace IV	12,40 %	14,8 %	- 2,40	3
Assimilés V.P.	+ 7,7	Kangoo/Kangoo II	13,00 %	10,8 %	+ 2,20	2
		Trafic/Trafic II	3,30 %	4,20 %	- 0,90	10
		Master/Master II	0,80 %	1,20 %	- 0,40	19
VÉHICULES UTILITAIRES						
Véhicules société	- 10,2	Twingo	1,5 %	0,2 %	+ 1,3	21
		Clio	14,9 %	14,6 %	+ 0,3	1
		Modus	0,17 %	0,93 %	- 0,76	30
		Mégane/Mégane II	4,8 %	5,1 %	- 0,3	7
Fourgonnettes	- 7,2	Kangoo/Kangoo II	16,8 %	18,3 %	- 1,5	1
Fourgons	- 9,2	Trafic/Trafic II	5,8 %	6,3 %	- 0,5	5
		Master/Master II	5,7 %	6,0 %	- 0,3	6
		Mascott/Master propulsion	0,69 %	0,57 %	+ 0,12	20

* *Chiffres provisoires.*
** *TC : Tous chemins.*

GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ET PAR SEGMENT DE GAMME [1]

V.P. + V.U. *(en unités)*	**2008***	**2007**	**VARIATION**
Logan	416 157	420 255	- 1%
Sandero	110 832	0	-
SEGMENT ENTRY	**526 989**	**420 255**	**25%**
Twingo	6 353	42 840	- 85%
Twingo II	132 203	75 242	76%
Clio II [2]	117 678	181 242	- 35%
Clio III	328 530	351 066	- 6%
Thalia	63 712	99 259	- 36%
Nouvelle Clio tricorps (Thalia/Symbol)	21 765	0	-
Modus	72 590	67 514	8%
SEGMENTS A ET B	**742 831**	**817 163**	**- 9%**
Mégane/Mégane II	398 317	629 612	- 37%
Mégane III	39 281	0	-
SM3	65 590	82 650	- 21%
Koleos/QM5	55 139	5 241	952%
SEGMENT C	**558 327**	**717 503**	**- 22%**
Laguna II	0	45 128	- 100%
Laguna III	81 453	54 384	50%
SM5	53 987	76 363	- 29%
SM7	14 433	15 081	- 4%
Espace IV	21 672	40 674	- 47%
Velsatis	1 685	2 812	- 40%
SEGMENTS D, E, MPV	**173 230**	**234 442**	**- 26%**
Kangoo	113 728	220 038	- 48%
Nouveau Kangoo	102 902	7 226	1324%
Trafic II [3]	96 225	115 904	- 17%
Master II	98 387	119 120	- 17%
Mascott	8 399	7 585	11%
FOURGONNETTES, FOURGONS ET PICK-UPS	**419 641**	**469 873**	**- 11%**
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	**2 421 018**	**2 659 236**	**- 9%**

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.
(2) Y compris sur l'année 2008, les Clio badgées Renault fabriquées dans l'usine Nissan d'Aguascalientes (Mexique).
(3) La production de Trafic II, réalisée par General Motors Europe à Luton (Grande-Bretagne) et par Nissan à Barcelone (Espagne) n'est pas comptabilisée dans la production de Renault.
** Chiffres provisoires.*

ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

À compter du 1er mars 2009

AMÉRIQUES	
Amérique latine Nord	Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Venezuela, Rép. Dominicaine, Guadeloupe, Guyane française, Martinique
Amérique latine Sud	Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay
ASIE & AFRIQUE	
Asie-Pacifique	Australie, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Tahiti, Thaïlande
Inde	
Moyen-Orient & Afrique francophone	Arabie saoudite, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Pakistan, Pays du golfe, Syrie, + pays d'Afrique francophone
Afrique & océan indien	Afrique du Sud + pays d'Afrique subsaharienne, Îles océan Indien
Corée	
Iran	
Chine	Hong Kong, Taïwan
Israël	
EUROMED	
Europe orientale	Bulgarie, Moldavie, Roumanie
Turquie	Turquie, Chypre turque
Maghreb	Algérie, Maroc, Tunisie
EUROPE	
France métropolitaine, Autriche, Allemagne, Belgique-Lux., Bosnie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Kosovo, Macédoine, Malte, Monténégro, Norvège, pays baltes, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Rep. tchèque, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse	
EURASIE	
Russie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine	

2.1.2 RÉSULTATS FINANCIERS

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est fortement pénalisé par le ralentissement de l'activité. Il s'établit à 37 791 millions d'euros en 2008, en baisse de 7,0 % par rapport à celui réalisé en 2007, à périmètre et méthodes identiques [5].

La marge opérationnelle s'élève à 212 millions d'euros, soit 0,6 % du chiffre d'affaires, en recul de 1 142 millions d'euros par rapport à 2007. ✦

Les autres produits et charges d'exploitation du Groupe représentent une charge nette de 329 millions d'euros, contre une charge nette de 116 millions d'euros en 2007.

Le résultat financier s'élève à 441 millions d'euros contre 76 millions d'euros en 2007.

La contribution de Nissan au résultat de Renault s'élève à 345 millions d'euros, contre 1 288 millions d'euros en 2007. La contribution d'AB Volvo s'élève à 226 millions d'euros contre 352 millions d'euros en 2007.

Le résultat net s'élève à 599 millions d'euros après 2 734 millions d'euros en 2007.

Le résultat net par action s'établit à 2,23 euros (10,32 euros en 2007).

La capacité d'autofinancement de l'Automobile s'élève à 3 061 millions d'euros pour des investissements nets des cessions de 3 385 millions d'euros et une augmentation du besoin en fonds de roulement de 2 704 millions d'euros.

Ainsi, le *free cash-flow* [6] de l'Automobile est négatif de 3 028 millions d'euros. L'endettement financier net de l'Automobile augmente de 5 856 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2007 pour s'élever à 7 944 millions d'euros.

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 19 416 millions d'euros au 31 décembre 2008. Le ratio d'endettement financier sur capitaux propres du Groupe s'établit à 40,9 % (9,5 % à fin décembre 2007).

2.1.2.1 COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 37 791 millions d'euros, en baisse de 7,0 % par rapport au chiffre d'affaires de 2007, à périmètre et méthodes identiques.

(5) Les changements concernent uniquement le périmètre avec principalement la sortie du groupe SNR en 2007.

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

Contribution des branches au chiffre d'affaires du Groupe ✦

	2008 PUBLIÉ					2007 RETRAITÉ À PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES 2008 (1)					2007 PUBLIÉ
(en millions d'euros)	T1	T2	T 3	T4	ANNÉE	T1	T2	T 3	T4	ANNÉE	ANNÉE
Automobile	9 697	10 190	8 637	7 233	35 757	9 306	10 145	8 830	10 327	38 608	38 679
Financement des ventes	506	549	512	467	2 034	487	527	525	473	2 012	2003
TOTAL	**10 203**	**10 739**	**9 149**	**7 700**	**37 791**	**9 793**	**10 672**	**9 355**	**10 800**	**40 620**	**40 682**

(1) Les changements concernent uniquement le périmètre avec principalement la sortie du groupe SNR en 2007.

	VARIATION 2008/2007				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	+ 4,2 %	+ 0,4 %	- 2,2 %	- 30,0 %	- 7,4 %
Financement des ventes	+ 3,9 %	+ 4,2 %	- 2,5 %	- 1,3 %	+ 1,1 %
TOTAL	**+ 4,2 %**	**+ 0,6 %**	**- 2,2 %**	**- 28,7 %**	**- 7,0 %**

La contribution du **Financement des ventes** progresse de 1,1 % par rapport à 2007 pour s'élever à 2 034 millions d'euros.

En 2008, l'**Automobile** a été lourdement impactée par la crise économique mondiale sans précédent. L'ampleur et la soudaineté de la chute des marchés automobiles dans le monde ont entraîné, principalement au quatrième trimestre, une baisse significative (-7,4 % à périmètre et méthodes identiques) de la contribution de l'Automobile qui atteint 35 757 millions d'euros.

Cette évolution résulte du ralentissement des marchés constaté dès le 2e trimestre dans certains pays d'Europe, puis sur le dernier trimestre dans les pays émergents :

- la Région Europe contribue à la baisse pour 6,0 points dans un marché lourdement affecté par la baisse des volumes et par une forte pression concurrentielle ;
- la contribution à la baisse de l'international (Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique) n'est que de 0,4 point, mais résulte d'une évolution contrastée selon les Régions. Malgré un net recul des ventes au dernier trimestre, les Régions Euromed et Amériques contribuent positivement à l'évolution du chiffre d'affaires au global sur l'année grâce à une amélioration continue en 2008 du mix produit, en particulier en Euromed. À l'inverse, l'évolution favorable du mix produit sur la Région Asie-Afrique n'a pas suffi à compenser les effets de change négatifs enregistrés en raison de la dépréciation du won coréen ;
- la diminution de l'activité ventes d'organes et de véhicules complets aux partenaires, qui subissent également les effets de la crise, contribue négativement pour un point à l'évolution du chiffre d'affaires.

La **marge opérationnelle** du Groupe recule de 2,7 points, pour s'élever en 2008 à 212 millions d'euros, soit 0,6 % du chiffre d'affaires contre 1 354 millions d'euros et 3,3 % du chiffre d'affaires en 2007.

Contribution des branches à la marge opérationnelle du Groupe

(en millions d'euros)	S1 2008	S2 2008	ANNÉE 2008	ANNÉE 2007	VARIATION
Automobile	**598**	**- 873**	**- 275**	**882**	**- 1 157**
en % du chiffre d'affaires	*3,0 %*	*- 5,5 %*	*- 0,8 %*	*2,3 %*	
Financement des ventes	**267**	**220**	**487**	**472**	**15**
en % du chiffre d'affaires	*25,3 %*	*22,5 %*	*23,9 %*	*23,6 %*	
TOTAL	**865**	**- 653**	**212**	**1 354**	**- 1 142**
en % du chiffre d'affaires	*4,1 %*	*- 3,9 %*	*0,6 %*	*3,3 %*	

En 2008, dans un contexte dégradé, la marge opérationnelle de l'**Automobile** recule de 1 157 millions d'euros à - 275 millions d'euros (- 0,8 % de son chiffre d'affaires) en raison notamment de :

- une baisse des volumes et une diminution significative de la production au-delà de la baisse des marchés, dans un objectif volontariste de réduction des stocks, qui ont eu un impact négatif de 504 millions d'euros ;
- une forte pression commerciale à laquelle se sont ajoutées des aides financières aux concessionnaires pour les accompagner dans leurs efforts de réduction des stocks de véhicules neufs et d'occasion, ainsi que l'augmentation des provisions liées à la baisse des valeurs résiduelles des véhicules (impact négatif de 816 millions d'euros pour l'ensemble de ces éléments) ;
- une croissance du coût des matières premières pour 271 millions d'euros ;
- un effet parité négatif de 174 millions d'euros, majoritairement lié à la baisse de la Livre Sterling.

Dans cet environnement particulièrement détérioré, les efforts de réduction de coûts ont été renforcés à tous les niveaux de l'entreprise :

- hors impact des matières premières et dédommagement fournisseurs, l'économie sur les achats s'élève à 353 millions d'euros ;
- les frais généraux ont baissé de 121 millions d'euros.

La vente de licences à AvtoVAZ a contribué pour 165 millions d'euros.

Dans un contexte de hausse des coûts de refinancement, RCI Banque maintient ses marges. La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 487 millions d'euros en hausse de 3,2 % par rapport à 2007.

Les évolutions des principaux composants de cette contribution sont :

- une hausse du produit net bancaire 2008 (+ 1 %) par rapport à 2007. La gestion des marges, dans un contexte de hausse des coûts de refinancement, compense l'impact de la baisse des encours productifs moyens ;
- le coût du risque total (y compris risque pays) passe de 0,68 % de l'encours productif moyen en 2007 à 0,87 % en 2008, sous l'impact négatif de l'Espagne. Dans les autres pays, le coût du risque reste stable ;
- l'amélioration des frais de fonctionnement de 13 % par rapport à 2007 en raison de la poursuite des actions d'optimisation des structures du Groupe.

Groupe Renault – Frais de Recherche et Développement *

(en millions d'euros)	H1 2008	H2 2008	ANNÉE 2008	ANNÉE 2007
Dépenses de R&D	**1 218**	**1 017**	**2 235**	**2 462**
en % du chiffre d'affaires	*5,8 %*	*6,0 %*	*5,9 %*	*6,1 %*
Frais de développement capitalisés	**- 619**	**- 506**	**- 1 125**	**- 1 287**
en % des dépenses de R&D	*50,8 %*	*49,9 %*	*50,3 %*	*52,3 %*
Amortissements et dépréciations	**321**	**427**	**748**	**675**
dont dépréciations	0	114	114	0
FRAIS DE R&D CONSTATÉS EN RÉSULTAT	**920**	**938**	**1 858**	**1 850**

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

En 2008, les **dépenses de Recherche et Développement** se sont élevées à 2 235 millions d'euros, en diminution de 9,2 % par rapport à 2007 : les dépenses pour le développement de la gamme véhicules de Renault Contrat 2009 commencent à diminuer en 2008, la majorité d'entre elles ayant été engagée sur les années antérieures, conformément à l'avancement du plan produit. En outre, les mesures d'adaptation prises par le Groupe pour faire face à la crise ont commencé à porter leurs fruits dès la fin de l'année.

Les frais de développement capitalisés atteignent 1 125 millions d'euros soit 50,3 % du total en 2008, contre 52,3 % en 2007, en ligne avec le cycle de développement des programmes.

Les amortissements et dépréciations s'élèvent à 748 millions d'euros. Ils incluent notamment une dépréciation des actifs incorporels de 114 millions d'euros compte tenu de l'impact anticipé de la crise économique sur les prévisions de volumes pour deux modèles.

Au total, les frais de R&D constatés en résultat s'élèvent à 1 858 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires du groupe Renault (contre 1 850 millions d'euros en 2007, soit 4,5 %).

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent en 2008 une charge de 329 millions d'euros contre une charge de 116 millions en 2007.

En 2008, cette charge nette est essentiellement constituée :

- de coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 489 millions d'euros (143 millions en 2007), incluant notamment le plan de départs volontaires en France ainsi qu'une charge de restructuration de gamme ;
- de plus-values immobilières, notamment sur la vente de terrains en France, pour un montant de 150 millions d'euros (86 millions en 2007).

Après prise en compte des APCE, le **résultat d'exploitation** est une perte de 117 millions d'euros contre un profit de 1 238 millions d'euros en 2007.

Le **résultat financier** représente un produit de 441 millions d'euros en 2008 en progression de 365 millions d'euros par rapport à 2007. Cette évolution favorable s'explique principalement par :

- un gain de 509 millions d'euros lié à l'impact positif de l'évolution de la juste valeur des Titres Participatifs de Renault SA (53 millions en 2007) ;
- une diminution du produit des intérêts reçus en raison de la baisse du niveau de trésorerie du Groupe et des taux d'intérêts ;
- une augmentation des intérêts payés liée à la hausse de l'endettement du Groupe.

En 2008, Renault enregistre un profit de 437 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées,** dont :

- 345 millions d'euros pour Nissan ;
- 226 millions d'euros pour AB Volvo ;
- - 117 millions d'euros pour AvtoVAZ dont 84 millions d'euros de dépréciation de survaleur.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge nette de 162 millions d'euros et le taux effectif d'impôt ressort à 50 % en 2008. En l'absence de visibilité sur les résultats fiscaux à court et moyen terme et indépendamment du caractère indéfiniment reportable des déficits fiscaux, les actifs nets d'impôts différés de l'intégration fiscale française n'ont pas été

reconnus dans les comptes du Groupe en 2008, avec pour conséquence un impact négatif de 96 millions d'euros sur la charge d'impôts de l'exercice. Retraité de cet élément, le taux effectif d'impôts aurait été de 20 % en 2008 à comparer à 19 % en 2007.

Le **résultat net** s'établit à 599 millions d'euros (2 734 millions en 2007). Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions auto-détenues, le résultat net par action s'élève à 2,23 euros, à comparer à 10,32 euros en 2007.

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 3 385 millions d'euros en 2008 (dont 1 125 millions d'euros de capitalisation des frais de Recherche et Développement) contre 3 565 millions d'euros en 2007 (dont 1 287 millions d'euros de R&D capitalisés).

Investissements corporels et incorporels nets des cessions par branche

(en millions d'euros)	2008	2007
Investissements corporels	3 043	3 160
Investissements incorporels	1 177	1 347
dont R&D capitalisés	1 125	1 287
dont autres investissements incorporels	52	60
Total acquisitions	4 220	4 507
Produits des cessions	- 835	- 942
TOTAL AUTOMOBILE	**3 385**	**3 565**
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	**57**	**- 7**
TOTAL GROUPE	**3 442**	**3 558**

En 2008, 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 74 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés principalement aux nouvelles Mégane et au futur Master ;
- à l'international (36 % des investissements bruts totaux), ils ont été réalisés pour l'essentiel en Corée, Turquie et Roumanie pour le renouvellement et l'extension de la gamme.

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle de 2007 et concerne principalement la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

Groupe Renault – Coûts de préparation de l'avenir

(en millions d'euros)	2008	2007*
Investissements nets des cessions	3 442	3 558
Frais de développement capitalisés	- 1 125	- 1 287
Véhicules donnés en location (nets des cessions)	- 203	- 95
Investissements industriels et commerciaux nets (1)	**2 114**	**2 176**
en % du chiffre d'affaires	*5,6 %*	*5,3 %*
Dépenses de R&D (2)	**2 235**	**2 462**
dont dépenses de R&D refacturées à des tiers (3)	*150*	*127*
Dépenses de R&D pour le Groupe (2) – (3) en % du chiffre d'affaires	*5,5 %*	*5,7 %*
Coûts de préparation de l'avenir (1) + (2) – (3)	**4 197**	**4 511**
en % du chiffre d'affaires	*11,1 %*	*11,1 %*

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

2.1.2.3 ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE

Au 31 décembre 2008, l'**endettement financier net de l'Automobile** s'élève à 7 944 millions d'euros, soit 40,9 % des capitaux propres (contre 9,5 % des capitaux propres au 31 décembre 2007).

L'augmentation de l'endettement net de 5 856 millions d'euros s'explique par :

- une capacité d'autofinancement (CAF) de 3 061 millions d'euros, en recul de 1 491 millions d'euros par rapport à 2007. Cette dégradation provient de la baisse de la marge opérationnelle ainsi que des dividendes reçus des entreprises associés dont :
  - 418 millions d'euros reçus de Nissan (456 millions d'euros en 2007),
  - 258 millions d'euros reçus d'AB Volvo (477 millions d'euros en 2007) ;
- une augmentation du besoin en fonds de roulement de 2 704 millions d'euros en 2008 : en dépit de la baisse significative du niveau des stocks pour 583 millions d'euros, l'augmentation du besoin en fonds de roulement résulte principalement de la baisse significative des dettes fournisseurs, conséquence de la forte réduction de l'activité industrielle du Groupe en fin d'année, et dans une moindre mesure, des dettes fiscales et sociales ;
- des investissements en titres de 662 millions d'euros liés principalement à l'acquisition de 25 % + 1 action du groupe AvtoVAZ ;
- les effets de change négatifs pour 1 600 millions d'euros dont la quasi-totalité est liée à l'impact de l'appréciation du Yen (1 613 millions d'euros) sur la couverture de la participation du Groupe dans Nissan.

Au total en 2008, le *free cash-flow* de l'Automobile est négatif de 3 028 millions d'euros.

Les dividendes versés s'élèvent à 1 076 millions d'euros (contre 913 millions d'euros en 2007), dont 1 049 millions d'euros par Renault SA.

Automobile – Endettement financier net

	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Passifs financiers non courants	5 511	5 141
Passifs financiers courants y c. dérivés sur opérations de financement	5 705	2 413
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	- 964	- 585
Actifs financiers courants	- 1 167	- 1 184
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 1 141	- 3 697
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**7 944**	**2 088**

2.1.2.4 LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2008

Au 31 décembre 2008, l'Automobile dispose de :

- 1 141 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- et d'accords de crédits confirmés non tirés pour 3 702 millions d'euros.

Pour RCI Banque au 31 décembre 2008 :

- la réserve de liquidité est de 3 988 millions d'euros à fin 2008. Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et de papier commercial ;
- les sécurités disponibles sont au total de 6 491 millions d'euros, permettant de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt. Elles comprennent des accords de crédit confirmés non tirés pour 4 492 millions d'euros, des créances mobilisables en Banque Centrale pour 1 514 millions d'euros, un montant de trésorerie et équivalents de trésorerie de 485 millions d'euros.

2.1.2.5 ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2008, les **capitaux propres** diminuent de 2 653 millions d'euros et s'élèvent à 19 416 millions d'euros (22 069 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Cette évolution résulte essentiellement de :

- la prise en compte du résultat net dégagé en 2008 (599 millions d'euros) ;
- l'effet de la distribution par Renault d'un dividende de 3,80 euros par action au titre de l'exercice 2007 pour 975 millions d'euros après prise en compte de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues ;
- la diminution des réserves de conversion pour 1 319 millions d'euros incluant principalement l'impact indirect de Nissan, net des opérations de couverture en yen ;
- l'augmentation des titres auto-détenus de 113 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2007, conséquence des rachats d'actions effectués au 1er semestre 2008 pour couvrir les plans de stock-options accordés 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 291 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 2008.

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 2008 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2008, 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 2008

(en millions d'euros)	RENAULT	NISSAN (1)	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	36 241	57 612	(2 678)	91 175
Produit du financement des ventes	1 550	4 579	-	6 129
CHIFFRE D'AFFAIRES	**37 791**	**62 191**	**(2 678)**	**97 304**

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2008, soit 152,3 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 2008 de Renault.

La **marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et le résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2008 s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET (2)
Renault	212	(117)	254
Nissan (1)	1 414	1 319	999
ALLIANCE	**1 626**	**1 202**	**1 253**

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2008, soit 152,3 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 1,7 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance en 2008, après capitalisation, amortissements et dépréciation, s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	
Renault	1 858
Nissan	2 380
ALLIANCE	**4 238**

2.1.3.2 INDICATEURS DE BILAN

BILANS RÉSUMÉS DE RENAULT ET DE NISSAN

Renault au 31 décembre 2008

ACTIFS	*(en millions d'euros)*
Immobilisations incorporelles	4 313
Immobilisations corporelles	12 818
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	2 215
Impôts différés actifs	252
Stocks	5 266
Créances du Financement des ventes	18 318
Créances clients de l'Automobile	1 752
Autres actifs	5 286
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 058
Total de l'actif hors participation dans Nissan	**52 278**
Participation dans Nissan	11 553
TOTAL ACTIFS	**63 831**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	*(en millions d'euros)*
Capitaux propres	19 416
Impôts différés passifs	132
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 056
Passifs financiers de l'Automobile	10 730
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	19 212
Autres dettes	13 285
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**63 831**

Nissan au 31 décembre 2008 (1)

ACTIFS	*(en millions d'euros)*
Immobilisations incorporelles	6 198
Immobilisations corporelles	35 163
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	240
Impôts différés actifs	288
Stocks	8 874
Créances du Financement des ventes	23 628
Créances clients de l'Automobile	4 183
Autres actifs	7 006
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 729
Total de l'actif hors participation dans Renault	**89 309**
Participation dans Renault	2 473
TOTAL ACTIFS	**91 782**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	*(en millions d'euros)*
Capitaux propres	28 901
Impôts différés passifs	1 929
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 767
Passifs financiers de l'Automobile	9 794
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	30 965
Autres dettes	16 426
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**91 782**

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 126,1 yens/euro au 31 décembre 2008.

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 2008, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)	
Renault	2 315
Nissan	2 473
ALLIANCE	**4 788**

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 17 milliards d'euros.

2.2 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La R&D de Renault, moteur de l'innovation, est au service de la compétitivité de l'entreprise. Avec plus de 2,2 milliards d'euros investis, Renault montre son engagement pour relever les défis de l'industrie automobile et converger avec les grandes tendances technologiques et sociétales.

Frais de Recherche et Développement *

AUX NORMES IFRS	2008	2007	2006	2005
Frais de R&D *(en millions d'euros)*	2 235	2 462	2 400	2 264
Chiffres d'affaires Groupe *(en millions d'euros)*	37 791	40 620**	39 969	41 338
R&D/CA Groupe	5,9 %	6,1 %	6,0 %	5,5 %
Effectifs R&D groupe Renault	17 775	16 219	15 658	12 939
Brevets groupe Renault	793	998	933	895

* *Les frais de R&D sont intégralement encourus par l'Automobile.*
** *À périmètre 2008.*

Derrière ces chiffres, une réalité plurielle, et convergente, qui peut s'analyser sous différents angles.

2.2.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2008

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

LAGUNA	MÉGANE	ORGANES MÉCANIQUES
4Control	*3D Sound by Arkamys*	TCe 130
Renforcement protection choc latéral	Système de navigation en partenariat avec TomTom	CVT
	Berceau à cornes	NOx Trap
	CVT (transmission à variation continue)	
	5 étoiles Euro NCAP – note : 37/37	
	2 à 10 g/km de CO_2 gagnés	
	22 kg de matières plastiques recyclées ;	
	12 kg de matières renouvelables	
	D'une manière générale, Nouvelle Mégane hérite de nombreux équipements du segment supérieur	

INNOVATIONS EN SÉRIE – MILLÉSIME 2008

SUR LAGUNA COUPÉ ET GT

Le *4Control* : un nom qui désigne un châssis doté de quatre roues directrices. Les roues arrière peuvent tourner de plus ou moins 3,5° dans le sens des roues avant, ou dans le sens contraire. Les bénéfices clients se mesurent en maniabilité améliorée et précision de conduite, donc en sécurité et en plaisir de conduite. Une technologie développée conjointement par Renault et Renault Sport Technologies.

Cause importante de mortalité, le choc latéral a bénéficié d'un traitement spécifique : pour détecter et réagir jusqu'à deux fois plus vite, Laguna III dispose d'un système unique de deux capteurs implantés dans la porte avant et dans le pied milieu. Un algorithme spécifique adapte le délai de traitement à la violence du choc et commande un double airbag latéral de nouvelle génération à double chambre (thorax + bassin).

SUR NOUVELLE MÉGANE

Nouvelle Mégane est la référence en matière de sécurité. En sécurité passive, elle a obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP – et la note maximum de 37/37. En sécurité active, elle est dotée des dispositifs techniques qui assurent une parfaite maîtrise du véhicule et aident à corriger la trajectoire dans les situations d'urgence.

Plus légère de 15 kg par rapport à Laguna II, Nouvelle Berline et coupé sont plus légères de 8 kg par rapport à leur devancière (à iso-motorisation et équipements) tout en étant plus grandes.

Pour ce véhicule, Renault a choisi une gamme de motorisation essence et diesel, profondément renouvelée, à la fois performante et respectueuse de l'environnement. Quatre moteurs diesel affichent des émissions de 118 à 120 g/km.

Les Nouvelles Mégane intègrent des composants valorisables en fin de vie à hauteur de 95 % de leur masse et comprennent près de 12 % de plastiques recyclés dans leur conception.

Renault a développé, en partenariat avec Arkamys (une entreprise experte en traitement du son, notamment pour des post-productions cinématographiques), le système *« 3D Sound by Arkamys »,* unique sur le marché automobile. Ce procédé permet une spatialisation du son par un logiciel de traitement numérique implanté dans l'autoradio.

Nouvelle Mégane est dotée d'un nouveau berceau à cornes, une architecture qui limite les déplacements latéraux du berceau par rapport au châssis et garantit ainsi une parfaite rigueur de guidage.

Dans le cadre d'un partenariat conclu avec TomTom, Renault propose à ses clients des solutions de navigation entièrement intégrées sur plusieurs modèles pour un prix très compétitif (<500 €).

MOTORISATIONS

TCe 130 : ce nouveau moteur a été développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. Il illustre l'expertise acquise dans le domaine du *downsizing*.

Ses performances le placent au meilleur niveau de sa catégorie : la puissance d'un moteur 1.8, le couple d'un moteur 2.0 et une consommation de 6,5 l/100 km.

CVT (transmission à variation continue) : c'est une transmission issue de l'alliance Renault-Nissan, inaugurée sur Nouvelle Mégane. En l'absence de passages de rapports et des ruptures d'accélération qui les accompagnent, cette transmission apporte une très grande fluidité de conduite. Elle permet en outre d'optimiser le point de fonctionnement moteur apportant des gains en consommation, émissions, et aussi acoustique. La consommation est réduite par rapport à une boîte automatique conventionnelle.

NOx Trap : il s'agit d'un système qui piège les oxydes d'azote, puis les transforme en gaz neutres. Un système transparent pour le client qui permet de réduire les émissions d'oxydes d'azote de 50 à 80 % en fonction du kilométrage du véhicule.

(Pour plus de détails, voir le sous-chapitre « la gamme mécanique » chap. 1)

2.2.2 LE PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault structure en projets, chiffrés, planifiés et priorisés, les actions de recherche et d'études avancées dans lesquelles s'impliquent les métiers d'ingénierie.

Ces projets sont regroupés autour de 4 thématiques prioritaires :

- environnement/CO_2 ;
- sécurité ;
- vie à bord ;
- performance dynamique.

2.2.2.1 ENVIRONNEMENT/CO_2 ✦

UNE PRIORITÉ : LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE

La réduction des émissions de CO_2 est, en particulier pour la R&D, une préoccupation majeure. Toutes les voies pouvant y concourir – allègement, réduction des frottements, etc. – sont travaillées et bénéficieront aux véhicules des marques du Groupe. Mais Renault a choisi un axe prioritaire : celui du véhicule électrique. Il est au cœur du développement mais aussi, pour des avenirs plus éloignés, de la recherche.

À l'horizon de quelques années, Renault prépare déjà la commercialisation de véhicules électriques grand public. Dans le passé, l'entreprise a commercialisé des véhicules électriques, notamment pour des flottes, et a participé à la mise en place de solutions innovantes de mobilité électrique. Elle a capitalisé sur ces expériences et s'organise pour répondre aux nouvelles attentes du marché. Une nouvelle direction a été créée, dédiée aux groupes motopropulseurs électriques et des Directions de Gamme Technique ont été mises en place.

Cette nouvelle génération de véhicules reste conçue sur la base d'architecture de véhicules thermiques existants. Elle utilisera en revanche la technologie des batteries li-ion (lithium) qui permet de réduire le poids des batteries et donc d'embarquer plus d'énergie à bord. Batteries qui font l'objet de projets particuliers, notamment pour optimiser la performance et la fiabilité.

À noter que Renault bénéficie, grâce au partenariat avec différents opérateurs de mobilité, d'un atout significatif pour la réussite de cette mise sur le marché à grande échelle : celui d'un lien étroit avec l'organisation et la mise en place d'une infrastructure de recharge, et le développement d'un nouveau *business model*.

À moyen terme, apparaîtront des véhicules spécifiquement conçus pour la motorisation électrique. Dans cette perspective, Renault travaille dès à présent sur les « briques technologiques » des véhicules spécifiquement électriques – à savoir l'architecture et les prestations. Le ZE Concept présenté au Mondial de l'Automobile illustre les axes des travaux de R&D.

Pour le long terme enfin, l'objectif est de lier véhicule électrique et grande autonomie. Le Scénic ZEV H2 présenté en juin 2008 a montré la faisabilité de la solution pile à combustible, tout en démontrant la force et l'efficacité de l'Alliance.

ZE CONCEPT

Révélé au Mondial de l'Automobile, ZE Concept préfigure le futur de la mobilité zéro émission selon Renault.

Le concept-car a été dessiné et conçu pour optimiser la consommation d'énergie de toutes les fonctions consommatrices en électricité, et pour limiter les pertes d'énergie afin d'augmenter l'autonomie. À noter en particulier :

- des vitrages offrant une isolation thermique optimale ;
- une peinture athermique et une carrosserie composée d'une double paroi isolante dans laquelle l'air est pris en sandwich selon le principe d'une bouteille thermos. Cela permet de limiter les écarts de température entre l'extérieur et l'intérieur pour réduire la consommation d'énergie de la climatisation et du chauffage ;
- pour éviter de pénaliser l'aérodynamique, les rétroviseurs ont été remplacés par des caméras profilées et à basse consommation, alimentées par les panneaux solaires du pavillon ;
- sur le tableau de bord, des indications où trouver les bornes de recharge les plus proches, compte tenu de l'autonomie restante ;
- des panneaux solaires alimentant le système de régulation de température de l'habitacle ;
- une architecture innovante de diffusion de l'air du chauffage et de la climatisation, pensée pour un bilan prestations/consommation optimisé ;
- des projecteurs fonctionnant avec des diodes électroluminescentes, faibles consommatrices d'électricité ;
- une barrette lumineuse renseignant sur l'autonomie restante avant de monter dans le véhicule.

SCÉNIC ZEV H2

Scénic ZEV H2 est un véhicule à pile à combustible (PAC) issu des technologies de l'Alliance. C'est une démonstration de la possibilité d'utiliser les recherches de Nissan sur la PAC afin de proposer cette technologie sur un véhicule Renault. C'est aussi une preuve de l'efficacité que permet l'exploitation des synergies au sein de l'Alliance.

En réalisant un véhicule à pile à combustible commun en moins de 18 mois, les deux partenaires de l'Alliance ont démontré plusieurs points.

Ils ont tout d'abord confirmé le caractère réaliste de la technologie PAC : Scénic ZEV H2 offre des performances très proches de celles d'un véhicule thermique classique à puissance équivalente dans tous les registres : vitesse, accélération, confort, tenue de route, freinage, etc. L'adoption d'une pile à combustible n'implique donc aucun renoncement majeur sur le plan du plaisir de conduire.

Renault et Nissan ont également fait une nouvelle démonstration de leur capacité à travailler très efficacement ensemble sur des sujets complexes et difficiles, en respectant des délais très réduits (moins de 18 mois pour réaliser ce prototype). C'est important car, sur des technologies de rupture comme la PAC, les synergies seront tout à fait décisives pour proposer sur le marché des véhicules compétitifs sur le plan économique.

Enfin, ce projet a permis aux deux partenaires d'accumuler du savoir-faire et des compétences dans un domaine de technologie de pointe. Et s'il est encore difficile de prévoir la place que prendra la pile à combustible dans les prochaines décennies, il ne fait guère de doute qu'elle en occupera une.

Qui a fait quoi ? Nissan a fourni la pile à combustible, le réservoir hydrogène haute pression et la batterie lithium-ion. Les ingénieurs de Renault ont préparé l'architecture du Grand Scénic pour qu'il puisse recevoir ces différents éléments dans le soubassement.

Le plancher a été modifié et le véhicule rehaussé de 60 mm. L'ingénierie Renault a intégré les systèmes électriques et électroniques de Renault et Nissan, la pile devant communiquer avec un certain nombre d'organes ou équipements du véhicule, comme le tableau de bord, l'ABS/ESP, la climatisation ou les airbags.

Quels bénéfices Zéro émission, pas de CO_2, une autonomie importante…, ce démonstrateur Scénic ZEV H2 présente de nombreux atouts. Ses performances et prestations sont tout à fait comparables à celles d'un Scénic classique. Et l'agrément de conduite est amplifié par le silence à bord.

Caractéristiques techniques

- Motorisation électrique de 90 kW.
- Batterie lithium-ion d'une puissance de 25 kW (autonomie de 2 à 3 km).
- Pile à combustible alimentée en hydrogène gazeux, comprimé à 350 bars.
- Optimisation de la consommation d'hydrogène : système de récupération de l'énergie au freinage.
- Vitesse maximum : ~ 160 km/h.
- Autonomie : de l'ordre de 350 km (en cycle NEDC) avec un réservoir d'hydrogène à 350 bars (3,7 kg de H2).
- Confort acoustique de haut niveau : aucun bruit moteur, juste les bruits de roulement à basse vitesse et les bruits d'aérodynamisme à grande vitesse. 60-62 décibels.
- Habitabilité de l'habitacle préservée (identique à un Scénic de série).
- Utilisation simple : le tableau de bord est le même qu'en série, mais intègre des informations complémentaires sur l'hydrogène. Un *Energy Display* est intégré dans l'écran de navigation Renault.
- Poids : 1 850 kg (1 550 kg pour le Scénic long 1.9l dCi).

LA R&D TRAQUE LES GRAMMES DE CO_2

Si le véhicule électrique est une priorité, l'optimisation des moteurs, boîtes de vitesses et paramètres influents du véhicule, pour contribuer à abaisser les émissions de CO_2, restent un sujet principal. Le TCe 130 et le CVT par exemple ont été révélés en 2008 avant d'être commercialisés (en 2009 pour le moteur).

Afin de réduire les émissions de CO_2 d'un véhicule, il faut réaliser des progrès dans trois domaines :

- réduction de la demande énergétique nécessaire au déplacement du véhicule et à la consommation de ses accessoires. Cela passe par une optimisation des fondamentaux du véhicule : masse, aérodynamique, frottement de plate-forme, consommateurs électriques ;
- optimisation du rendement du groupe motopropulseur, notamment via le *downsizing,* réponse des ingénieries Renault pour réduire les émissions de CO_2 tout en préservant les performances. Le *downsizing* consiste à réduire la cylindrée d'un moteur tout en augmentant ses performances spécifiques (couple et puissance par litre de cylindrée) grâce à la suralimentation par turbo compresseur ;
- amélioration de la génération d'énergie (conversion d'énergie, traitement des émissions polluantes).

De plus, parce que la conduite joue un rôle principal au regard de la consommation, Renault travaille également au développement d'aide à la conduite économe. Les nouveaux véhicules mis sur le marché, comme Laguna III et Nouvelle Mégane, disposent en série d'un indicateur de changement de rapport qui aide le conducteur au bon usage de la boîte de vitesses et lui permet ainsi d'économiser jusqu'à 8 %. D'autres dispositifs sont à l'étude.

2.2.2.2 SÉCURITÉ

Depuis plus de 50 ans, Renault est très présent dans le domaine de la recherche et du développement de technologies pour assurer la sécurité automobile. Aujourd'hui, Renault fait référence en la matière.

En matière de sécurité, les cahiers des charges des véhicules de la marque sont définis à partir des recherches sur les accidents de la route (recherche et études en accidentologie). La progression des dispositifs est ainsi liée aux vrais risques routiers. Cette approche dépasse de loin les exigences de la réglementation et le consumérisme. Les efforts se portent prioritairement sur les technologies les plus efficaces dans la prévention des risques, dans la correction des situations imprévues et, en dernier lieu, la protection en cas de choc.

VERS LA SÉCURITÉ INTERACTIVE

Ainsi, pour les véhicules destinés aux marchés européens, les dernières avancées portent sur le crash latéral (cf. ci-dessus Innovations 2008). En effet, même si le choc frontal reste le choc responsable du plus grand nombre d'accidents mortels (45 %), la part attribuable au choc latéral augmente (27 % en 1990, 33 % en 2003).

L'Europe s'est fixé pour objectif, dès 2000, de réduire drastiquement le nombre de morts sur les routes, et un objectif de zéro à l'horizon 2025. Un tel niveau ne pourra être atteint que par une combinaison de moyens, sur lesquels Renault travaille. Ils comprennent entre autres :

- des systèmes agissant en préventif – en prolongement des AFU, ESC, etc. – et en assistance au moment du choc.

  Exemple de ligne d'investigation : une nouvelle génération de système de navigation. La prévention est le 1er maillon de la chaîne sécuritaire. Lorsqu'on analyse les accidents qui se produisent chaque jour sur les routes, il apparaît que la plus grande partie est due à des problèmes de perception. Autrement dit, dans la plupart des cas, le conducteur aura mal analysé la situation qui aura précédé le choc. C'est donc l'un des axes de la R&D de Renault. Et l'une des missions que Renault veut confier à ses véhicules est de compenser ce déficit naturel de perception en informant le conducteur de ce qui va se passer s'il ne réagit pas. La R&D travaille par exemple à « élargir la vision du conducteur ». C'est-à-dire à enrichir son information *via* un système de navigation embarqué. En plus d'indiquer un itinéraire, ce système de navigation sera par exemple capable de signaler l'approche d'une zone à risque : une intersection dangereuse, une école, ou même un objet en mouvement. En plus d'un logiciel de cartographie amélioré, le conducteur bénéficiera d'un outil qui analysera les situations se déroulant en temps réel.

  Plus généralement l'objectif est de délivrer au conducteur *« la bonne information, au bon moment, au bon endroit. Et de la bonne façon »,* c'est-à-dire avec une interface homme-machine (IHM) ergonomique, donc efficace, facile à utiliser et adaptée à son contexte d'utilisation, et qui délivre une information hiérarchisée ;
- les systèmes communicants permettant une intervention rapide des secours en cas d'accident ;
- les systèmes coopératifs routiers basés sur la communication véhicules-véhicules (V2V) et véhicules-infrastructure (V2I).

  Parce qu'en ce domaine, une convergence de tous les acteurs est une condition de succès, Renault développe plusieurs programmes en coopération avec un grand nombre d'autres constructeurs européens.

  Ainsi, par exemple, le programme européen C2C-C (*car to car communication*) – qui engage sept constructeurs automobiles, un constructeur de motos et un constructeur de poids lourds. Ce consortium a défini une feuille de route pour le déploiement des systèmes coopératifs routiers, route ponctuée par un certain nombre de démonstrations. Ainsi, en octobre 2008, Renault a pris part à une 1re démonstration d'interopérabilité entre véhicules de série de marques différentes. Un dialogue rendu possible *via* une bande de fréquence dédiée.

  La démonstration a mis en œuvre un certain nombre de scénarios d'usage élémentaires préfigurant des services pouvant être déployés dans un délai de quelques années. Dans ce cadre, Renault a fait la démonstration, en vraie grandeur avec une Laguna équipée d'un récepteur/transmetteur, de sa compatibilité avec le standard européen et de sa capacité à communiquer avec les voitures en démonstration. Une marche vers la sécurité interactive.

LA SÉCURITÉ RÉELLE À L'INTERNATIONAL

L'importante expansion vers l'international que Renault met en œuvre s'accompagne naturellement de la conception et de la commercialisation des véhicules qui répondent aux besoins et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Les causes des accidents et des blessures dans

ces nouvelles régions diffèrent du marché européen. Renault est donc en train d'étendre sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe, dans ses ingénieries décentralisées, et s'enrichit de l'expertise locale que peuvent apporter les laboratoires et universités locales.

En 2008, Renault a implanté une 1re équipe en Roumanie.

Un *Local Technical Leader* a été mis en place dont la mission est d'assurer la collecte et l'analyse des données d'accidentologie. Des équipes d'accidentologues collecteront les données auprès des forces de l'ordre, des hôpitaux, et à travers l'étude de véhicules accidentés.

Accidentologie à l'international

Les enjeux de la sécurité routière au niveau mondial se mesurent à la lumière de quelques chiffres :

- nombre de personnes qui décèdent dans des accidents de la route : ~ 1,2 million par an ;
- nombre de blessés : ~ 50 millions ;
- taux d'accident et de mortalité dans les pays émergents : ~ 10 fois supérieurs aux taux des pays développés ;
- prévision : en l'absence de nouveaux efforts et initiatives, le nombre total de morts et de blessés dans les accidents de la route à travers le monde augmenterait de ~ 65 % entre 2000 et 2020. Une dégradation qui ne s'appliquera pas de manière homogène. Le nombre de morts et de blessés graves dans les pays développés, ou bien inscrits dans le processus, devrait baisser de 30 %. En revanche, dans les années à venir, la hausse rapide de la motorisation dans les pays en voie de développement devrait occasionner une augmentation d'environ 80 % des morts et des blessés graves attribuables aux accidents de la route.

Historiquement, l'observation internationale a montré que lorsque des pays passent d'un niveau de revenu faible à un niveau moyen, ils sont confrontés à une hausse spectaculaire des taux de mortalité (tués par million de véhicules). La rapide croissance initiale du parc automobile, tous types confondus, ne s'accompagne pas d'emblée des décisions politiques, des améliorations de l'infrastructure et des programmes de sensibilisation nécessaires à la bonne intégration de l'automobile dans la société. Il doit y avoir une reconnaissance multisectorielle des problématiques liées à l'insécurité routière pour que la hausse puisse être contenue, puis inversée. Plus vite les pays admettent ce besoin, plus vite ils peuvent le prendre en compte.

En s'appuyant sur l'expérience des pays développés, il devrait être possible de limiter les effets négatifs de la hausse de la mobilité lorsque chaque pays émergent entre dans son ère de motorisation rapide. Mais il n'y a pas de solution « passe-partout » pour la sécurité routière dans les pays émergents. Le challenge aujourd'hui est donc de transférer le savoir-faire des pays développés tout en l'adaptant aux contraintes sociales, politiques et économiques des pays émergents.

2.2.2.3 VIE À BORD

Le thème de la vie à bord recouvre l'ensemble des travaux menés sur les dimensions, fonctionnelles et émotionnelles, du confort de vie à bord, du conducteur comme des occupants : acoustique, thermique, visibilité, ergonomie, analyse sensorielle, matériaux, etc. Renault a innové à de nombreuses reprises dans ces domaines. Dernier en date, le système *3D Surround by Arkamys* qui équipe Laguna et Nouvelle Mégane (cf. supra).

Exemple de recherches menées dans ces domaines, le projet Oscars (Outils de Simulation du Confort et d'Aide à la Réalisation des Sièges) mené en partenariat avec ESI. Il porte sur le siège, un système complexe et délicat à mettre au point car il est à la croisée de nombreuses prestations comme le confort, la sécurité, l'ergonomie, le *design* ou la masse. De plus il est difficile d'avoir un avis objectif sur le compromis inter-prestations dès lors qu'il n'y a pas encore le prototype physique. Ce constat est d'autant plus vrai pour des concepts de sièges innovants.

Alliant objectifs de qualité de prestations et de compétitivité, le projet Oscars s'attache d'une part à définir des critères de confort, d'autre part à élaborer des outils numériques prédictifs pour la conception du siège pour spécifier le plus tôt possible les paramètres de conception des composants.

L'outil développé permettra de créer virtuellement un siège, à partir d'une CAO de siège fournie par le *design*, et de simuler son comportement dans les domaines du confort statique, dynamique et vibratoire.

Oscars

Pour caractériser le confort de siège en dynamique, on a recours à la fois à des tests sur des sujets humains et à des tests avec des mannequins spécifiques. Différentes méthodologies d'essai sont utilisées qui permettront d'étudier et « d'objectiver » par exemple la façon dont le siège amplifie ou filtre les accélérations verticales subies par la caisse du véhicule, ou le comportement du siège lors du passage sur des irrégularités marquées de la route, comme des nids de poule, ou des crevasses.

La simulation numérique a de longue date été utilisée dans le domaine de la sécurité passive lors de la conception du siège. Il est en revanche nouveau – et c'est l'augmentation des puissances de calcul qui le permet – d'aborder numériquement la conception du siège d'un point de vue confort. La complexité des phénomènes physiques mis en jeu (dont notamment ceux induits par la conduite, mais également par son occupant) est telle que ce sont des « pontages » avec des techniques de modélisation issues de la simulation de l'emboutissage qui sont développés pour la simulation confort siège. En particulier au niveau de la précision des déformations des mousses, de la coiffe. La prise en compte des frottements, des effets visqueux et des pertes par hystérésis s'avère également nécessaire.

2.2.2.4 PERFORMANCE DYNAMIQUE

La performance dynamique – qui englobe la stabilité du véhicule, le management de trajectoire et détermine la performance de conduite – est principalement supportée par le châssis. C'est un des cœurs de métier de Renault. Le système 4 roues directrices a été présenté en 2008 (cf. *4Control*).

L'avenir se construit par exemple dans le cadre de projets comme GCC (*Global Chassis Control*). Pourquoi un contrôle global du châssis ? On observe depuis plusieurs années la multiplication des systèmes pilotés : ABS, ASR, AFU et ESC, mais aussi d'autres concernant les suspensions, la direction (assistance pilotée, démultiplication variable, roues arrière directrices) ou la traction. Ces systèmes pilotés permettent d'augmenter les capacités du châssis, de lever certains compromis imposés par les systèmes passifs et de proposer aux clients des typages variés. La multiplication de systèmes pose évidemment le problème de leur coordination. Ces systèmes pilotés doivent échanger des informations sur leurs actions respectives pour éviter d'entrer en conflit.

L'un des enjeux majeurs du projet GCC est de tirer le meilleur parti de la coordination des systèmes pilotés. En termes plus techniques, c'est de définir et développer une architecture fonctionnelle qui puisse intégrer plusieurs systèmes pilotés – dont la combinaison assure les performances et prestations visées – en limitant la complexité de l'inter-système et en maîtrisant parfaitement les interfaces avec les sous-systèmes fournis par les équipementiers.

En termes de bénéfices pour le client, ces mêmes enjeux se traduisent aussi en termes de sécurité active (freinage, tenue de route), confort (maintien de caisse) et plaisir de conduite (agilité, motricité).

2.2.3 COMPÉTENCES MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

2.2.3.1 S'ADAPTER AUX GRANDS COURANTS D'ÉVOLUTION

L'évolution de la société est « sous-tendue » à la fois par des tendances d'aspirations socio-économiques (personnalisation, préoccupations de santé et d'environnement, communication et connexion, etc.) et des grandes tendances d'évolutions techniques (électronique, matériaux, etc.). L'industrie automobile ne saurait les ignorer.

En tenir compte c'est donc donner à la R&D du temps pour explorer des voies qui sont porteuses d'idées, de pistes d'innovation et de rupture. C'est aussi construire sur les plus prometteuses des compétences, des spécialistes, des expertises qui permettront de rester innovants, et à l'avant-garde de certaines voies techniques.

Exemple dans le domaine des matériaux :

- le muscle artificiel est une sorte de membrane en gel qui répond à des sollicitations électriques pour lequel Renault a déposé un brevet. Bénéfice : améliorer le confort du conducteur dont le siège s'adaptera en fonction du comportement du véhicule ;
- à côté de tels matériaux intelligents, qui réagissent à une sollicitation, d'autres travaux portent sur la fonctionnalité croissante des matériaux, qui leur confère des propriétés sur mesure : textiles anti-transpirants ou anti-taches, vernis autocicatrisants, peintures ou verres autonettoyants ;
- la piste des matériaux du futur conduit parfois sur des chemins « décalés ». Ainsi Renault s'intéresse à l'adhérence des pattes du lézard gecko pour remplacer la colle, ou à la feuille de lotus sur laquelle une gouttelette d'eau ruisselle sans s'étaler.

Autant de domaines que la recherche de Renault entreprend d'explorer et d'apprivoiser.

2.2.3.2 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

De longue date, Renault a privilégié la recherche partenariale. En particulier en s'efforçant d'aller chercher les compétences scientifiques et techniques les plus pointues où elles se trouvent, en France, en Europe ou hors d'Europe. Ses partenariats sont nationaux, européens ou internationaux, bi- ou pluri-partenaires.

En 2008, Renault a participé à 104 contrats coopératifs (nombre équivalent à 2007) avec l'objectif de partager les coûts de la R&D tout en démultipliant, en termes de connaissances et d'idées nouvelles, l'efficacité des ressources engagées.

2.3 LA GESTION DES RISQUES ✦

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques 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. Cependant l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces éléments peuvent, en conséquence, provoquer une intensification des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques, inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée, exige un contrôle renforcé et proactif. C'est pourquoi elle fait partie intégrante du management opérationnel du Groupe.

L'organisation s'articule selon deux axes :

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

2.3.1 LES RISQUES FINANCIERS

2.3.1.1 LE DISPOSITIF GÉNÉRAL DU GROUPE POUR LE CONTRÔLE DES RISQUES FINANCIERS

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie centrale de Renault SA et Renault Finance, dont les principales activités sont présentées au paragraphe 1.1.3.1 du document.

Le Financement des ventes (RCI Banque – cf. paragraphe 1.1.3.2) 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. 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 1er niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels et des contrôles formalisés des responsables d'activité ;
- contrôle de 2e niveau : il est assuré par les contrôleurs internes sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité ;
- contrôle de 3e 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 3e 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 RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de la Commission bancaire.

Les éléments relatifs à l'analyse de sensibilité des instruments financiers figurent dans la note 26-B des comptes consolidés.

2.3.1.2 LES DIFFÉRENTS RISQUES FINANCIERS

LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

Automobile

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Par ailleurs, l'endettement financier net de l'Automobile s'est accru en 2008 pour atteindre 7 944 millions d'euros au 31 décembre 2008 (contre 2 088 millions d'euros au 31/12/2007). L'Automobile doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie. Elle a réalisé 1,8 milliard d'euros de nouveaux financements en 2008 nets des remboursements (hors tirages sur lignes de crédit existantes).

Renault SA dispose pour ce faire d'un programme EMTN mis à jour en juin 2008 d'un plafond à sept milliards d'euros. 360 millions d'euros d'émissions ont été réalisés sur ce programme en 2008.

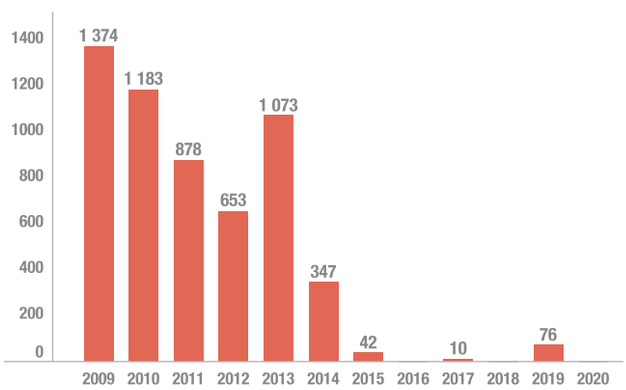
Les autres financements réalisés à moyen terme de Renault SA en 2008 se sont élevés à 773 milliards d'euros sur des maturités allant jusqu'à 2015. Une opération d'emprunt de 220 millions d'euros a notamment été réalisée sous forme de *Schuldschein Darlehen* vers une base d'investisseurs allemands.

Afin de diversifier ses sources de financement à long terme, Renault SA a développé sa présence sur le marché obligataire domestique japonais, dans le cadre de la couverture de l'actif net en yen de Nissan, en réalisant huit émissions Samouraï en yen depuis 2001, dont une opération de 50 milliards de yens en 2008. 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. Au 31 décembre 2008, l'échéancier de ces opérations se répartit sur des maturités de un an jusqu'à cinq ans.

Renault SA a par ailleurs augmenté le plafond de son programme de billets de trésorerie pour le porter à 2,5 milliards d'euros en novembre 2008. L'encours s'élevait à 1 019 millions d'euros au 31 décembre 2008.

ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT SA AU 31 DÉCEMBRE 2008 (1)

(en millions d'euros)



(1) Montants nominaux valorisés au 31/12/08.

Par ailleurs, Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4 220 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2013. Une partie de ces lignes de crédit a été mobilisée par Renault SA au 31 décembre 2008 pour 518 millions d'euros. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile et servent par ailleurs partiellement de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

Ainsi, la réserve de liquidité, y compris la trésorerie et équivalents de trésorerie, après couverture des encours de billets de trésorerie, représente un montant de 3 824 millions d'euros au 31 décembre 2008.

En 2009, Renault bénéficiera d'une aide de l'État sous forme d'un prêt de trois milliards d'euros, d'une maturité de cinq ans.

La documentation contractuelle des 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 ou du respect de ratios financiers et Renault n'a, par ailleurs, pas signé de clause qui remettrait en cause les conditions financières ou l'échéancier des contrats. Sont donc exclues les clauses de :

- *cross default* (clause de sauvegarde qui prévoit le remboursement de l'ensemble des facilités si la société ou une des entités du Groupe fait défaut sur un seul crédit) ;
- *material adverse change* (changement négatif majeur des conditions économiques) ;
- *négative pledge* (limitation de constitution de garantie de certains actifs au profit de tiers).

La même politique s'applique aux lignes de crédit confirmées contractées par RCI Banque.

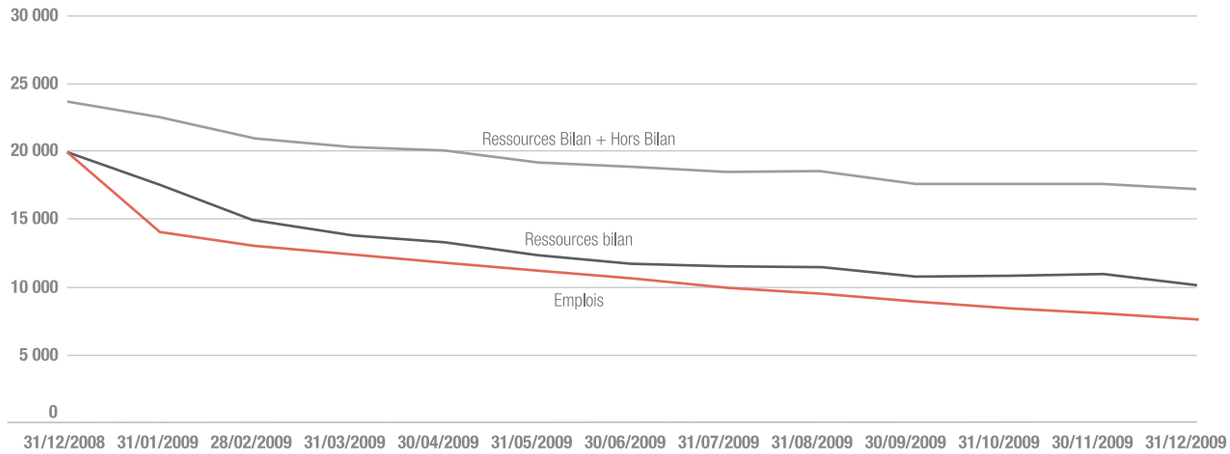
Financement des ventes

L'activité du Financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés.

Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, se maintient à un niveau similaire à celui des exercices précédents. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

POSITION DE LIQUIDITÉ DU GROUPE RCI BANQUE

(en milliards d'euros)



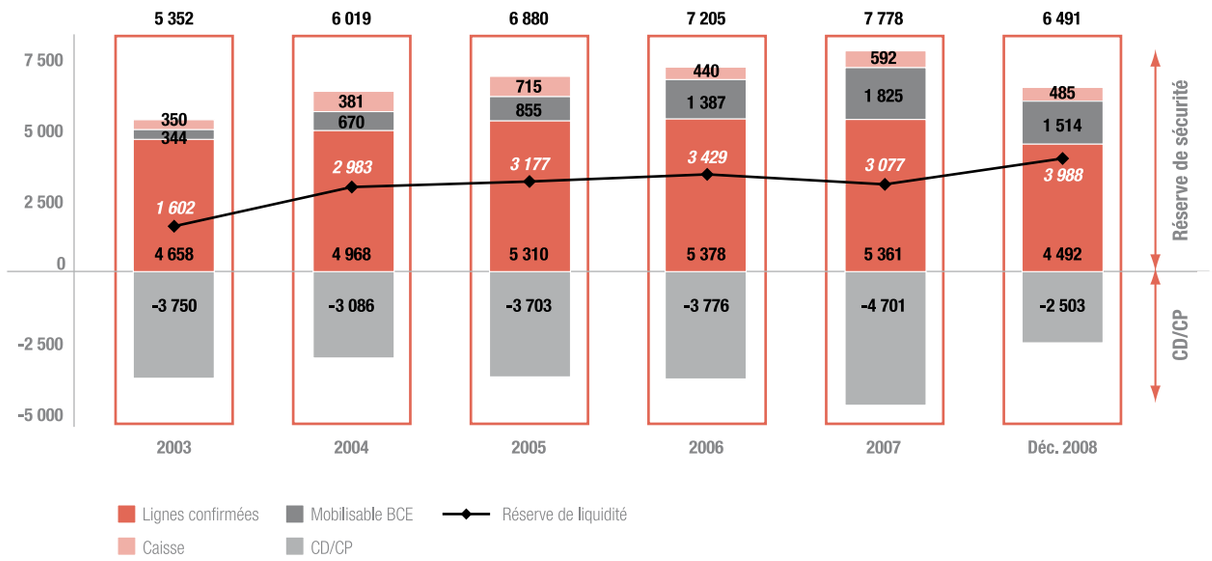
RCI Banque dispose d'accords de crédits confirmés de 5 245 millions d'euros dont 753 millions d'euros tirés à fin décembre 2008.

Les sécurités disponibles de 6 491 millions d'euros (accords de crédit confirmés non tirés pour 4 492 millions d'euros, créances mobilisables en Banque centrale pour 1 514 millions d'euros, cash et équivalents pour 485 millions d'euros), permettent de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et certificats de dépôt.

La réserve de liquidité est en augmentation et s'élève à 4,0 milliards d'euros**.** Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et papier commercial. Le Groupe se doit en effet de maintenir des sources de liquidité alternative supérieures à ses encours de titres de créance négociables à court terme.

RCI BANQUE – SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2008

(en millions d'euros)



Dans un contexte difficile, RCI Banque, qui a ajusté en continu ses conditions de refinancement et sa tarification au nouvel environnement des marchés, a emprunté 3,6 milliards d'euros à un an et plus (dont 25 % ont été réalisés au cours du 1er semestre sous forme de financements bancaires à plus d'un an). Ce chiffre se compare à des tombées long terme de 4,7 milliards d'euros et à une décroissance du portefeuille « clientèle » de 1,5 milliard d'euros. RCI Banque a ainsi couvert les besoins de financements résultant de son activité commerciale.

Comme toutes les banques françaises, RCI Banque peut accéder aux ressources financières accordées dans des conditions attractives par la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF). RCI Banque a été l'un des premiers établissements non-actionnaires de cette structure à bénéficier de financements, et a obtenu de pouvoir bénéficier d'un tirage « réservataire » de 500 millions d'euros. La part non utilisée de cette allocation, soit 240 millions d'euros, sera mobilisée début 2009 après mise en place d'un mécanisme permettant, par l'intermédiaire d'un fond commun

de titrisation (FCT), d'apporter des contrats de location avec option d'achat comme collatéral.

En 2009, RCI Banque bénéficie d'une extension à un milliard d'euros de l'autorisation de prêt de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF).

Parallèlement, RCI Banque développe, depuis 2002, un programme de titrisation qui lui permet de diversifier ses ressources financières, d'élargir sa base d'investisseurs et d'augmenter son accès à la liquidité Banque centrale. 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.

Les critères d'éligibilité sont propres à chacune des structures et sont disponibles dans les *Offering Circular* de chaque opération. Le Groupe vend des portefeuilles entiers à chacune des opérations et ne sont sélectionnées que les créances répondant aux critères déterminés pour l'opération. Les principaux critères sont :

- existence légale de la créance ;
- pas de défaut au moment de la cession ;
- au moins une échéance payée.

La totalité du risque est conservée par le Groupe et provisionnée selon les règles internes.

Les titres émis bénéficient d'un mécanisme de remboursement partiel du principal destiné à éviter une entrée en phase d'amortissement anticipé en cas de forte baisse du portefeuille sous-jacent.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant du passif correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations, ainsi qu'à la quote-part des titres conservés par RCI Banque et constituant une réserve de liquidité.

Titrisation – opérations publiques

PAYS	FRANCE		ITALIE	ALLEMAGNE	
Entités cédantes	Diac SA	Cogera SA	RCI Banque Succursale Italiana	RCI Bank Niederlassung	RCI Leasing GmbH
Date de début	octobre 2006	janvier 2005	juillet 2007	octobre 2007	novembre 2008
Durée maximale des fonds	octobre 2020	janvier 2012	octobre 2023	octobre 2019	avril 2023
Véhicule d'émission :	CARS Alliance Auto Loans France FCC	FCC Alliance DFP France	Alliance Auto Loans Italy SPV Loi 130	CARS Alliance Auto Loans Germany FCC	CARS Alliance Auto Leases Germany FCT
Créances cédées à l'origine	**2 323 millions** d'euros de crédits automobiles à la clientèle	**1 372 millions** d'euros de créances concessionnaires indépendants	**1 402 millions** d'euros de crédits automobiles à la clientèle	**1 628 millions** d'euros de crédits automobiles à la clientèle	**941,7 millions** d'euros de contrats de leasing à la clientèle
Créances cédées au 31 décembre 2008	**1 894 millions d'euros**	**1 370 millions d'euros**	**997,6 millions d'euros**	**1 633 millions d'euros**	**956,9 millions d'euros**
Rehaussement de crédit au 31 décembre 2008	*Cash reserve* pour 0,10 % soit 2,3 millions d'euros Sur-collatéralisation en créances de 4,5 %	Sur-collatéralisation en créances de 4,5 %	Sur-collatéralisation en créances de 1,75 %	*Cash reserve* pour 0,20 % soit 3,3 millions d'euros Sur-collatéralisation en créances de 5,5 %	*Cash reserve* pour 0,30 % soit 2,8 millions d'euros Sur-collatéralisation en créances de 25,8 %
Couverture du risque de taux par des ***swaps***	Oui (avec garantie)	Non	Oui (swaps miroirs)	Oui (avec garantie)	Oui (avec garantie)
Véhicule d'émission :	CARS Alliance Auto Loans France FCC	Cars Alliance Funding PLC Irlande	Cars Alliance Funding PLC Irlande	CARS Alliance Auto Loans Germany FCC	CARS Alliance Auto Leases Germany FCT
Émissions publiques Moyen Terme Encours au 31 décembre 2008	**Class A** notation : AAA 1 467,5 millions d'euros	**Séries 2005-1 Class A** notation : AAA 814 millions d'euros	**Séries 2007-1 Class A** notation : AAA 838,5 millions d'euros	**Class A** notation : AAA 0 million d'euros	**Class A** notation : AAA 376,7 millions d'euros
	Class B notation : A 94,3 millions d'euros	**Séries 2005-1 Class B** notation : A 36 millions d'euros	**Séries 2007-1 Class B** notation : A 35,5 millions d'euros	**Class B** notation : A 0 million d'euros	**Class B** notation : A 48 millions d'euros
Placements privés listés* Court Terme Titres émis au 31 décembre 2008	**Class R** notation : AAA 11,9 millions d'euros	**Séries 2005-2 Class A** notation : AAA 50 millions d'euros		**Class R** notation : AAA 1 443,7 millions d'euros	**Class R** notation : AAA 297,8 millions d'euros
Weighted average life	**avril 2012**	**janvier 2010**	**janvier 2012**	**octobre 2009**	**novembre 2011**

* *Détenus au 31.12.2008 par RCI Banque, éliminés dans les comptes consolidés.*

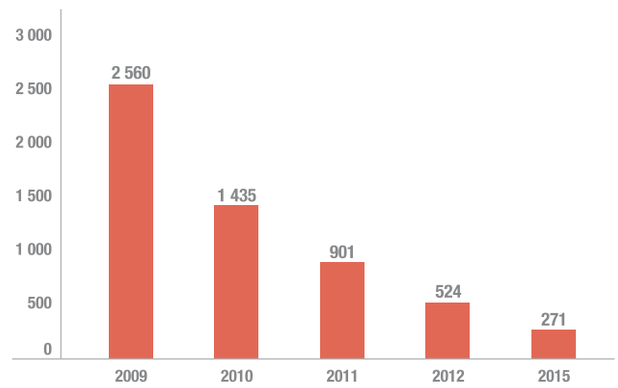
Suite à la titrisation dans un FCT du portefeuille de *leasing* de la filiale allemande, le Groupe augmente de 675 millions d'euros sa base de collatéral éligible BCE, en attendant une réouverture du marché de la titrisation. La réactivation du mécanisme de déclaration des créances commerciales sur des débiteurs français acceptés en collatéral par la Banque de France a également permis d'augmenter de 220 millions d'euros le potentiel d'accès à la liquidité Banque centrale. Le refinancement auprès de l'institut d'émission, beaucoup plus compétitif que les autres sources de financement à court terme, augmente ainsi à 1,2 milliard d'euros (+ 750 millions d'euros) et vient compenser le recul des encours de certificats de dépôt et ECP.

Par ailleurs, RCI Banque a poursuivi activement sa politique de financement obligataire au cours de l'exercice. Le Groupe a lancé une émission obligataire publique à trois ans pour 700 millions d'euros, profitant de l'amélioration du sentiment de marché survenue au mois de mai. De façon similaire aux opérations réalisées par le passé et afin de diversifier la distribution géographique, le placement a été assuré par un groupe de cinq banques comprenant deux *lead managers* et trois *co-leads*. Plusieurs émissions privées sous format EMTN ou BMTN ont également été lancées, pour un total de 1 242 millions d'euros. En parallèle, les nouveaux emprunts bancaires à un an et plus se sont élevés à 1 364 millions d'euros.

Enfin, face à l'aggravation de la crise financière en septembre 2008 et en raison de la baisse des encours de financement du réseau de concessionnaires notamment, les encours de certificats de dépôt ont fortement diminué à 2 671 millions d'euros (4 701 millions d'euros fin juin 2008).

ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES DE RCI BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2008

(en millions d'euros)



Programmes d'émission du Groupe au 31 décembre 2008

ÉMETTEUR	PROGRAMME (1)	MARCHÉ	MONTANT *(en millions)*
Renault SA	BT	euro	EUR 2 500
Renault SA	EMTN	euro	EUR 7 000
Renault SA	*Shelf documentation*	yen	JPY 150 000
RCI Banque	Euro CP	euro	EUR 2 000
RCI Banque	Euro MTN	euro	EUR 12 000
RCI Banque	CD	français	EUR 4 000
RCI Banque	BMTN	français	EUR 2 000
Diac	CD	français	EUR 1 500
Diac	BMTN	français	EUR 1 500
RCI Banque + Overlease + Renault AutoFin (garantie RCI)	CP	belge	EUR 500
Rombo Compania Financiera S.A.	Obligataire	argentin	ARS 200 *

* *Notations locales (S&P raA-*).*
(1) *BT : billet de trésorerie ; EMTN : Euro Medium Term Note ; CP : Commercial Paper ; CD : Certificat de Dépôt ; BMTN : Billet à Moyen Terme Négociable.*

Les programmes du groupe RCI Banque se concentrent sur deux émetteurs (RCI Banque et Diac) et représentent une enveloppe globale de plus de 23,5 milliards d'euros.

RATING

Le Groupe bénéficie des notations suivantes (dettes long terme/court terme) :

	AGENCE	NOTATION	*OUTLOOK*	DERNIÈRE NOTE EN DATE DU	NOTATION PRÉCÉDENTE
Renault	Moody's	Ba1/NP	*stable*	20/02/2009	Baa2/P2 *outlook stable*
	S&P	BBB-/A3	*negative*	05/03/2009	BBB/A3 *outlook negative*
	Fitch	BBB-/-	*negative*	18/02/2009	BBB *outlook negative*
	R&I	A/a1	*negative*	17/10/2008	*outlook stable*
	JCR	A-/-	*negative*	27/02/2009	A *negative*
RCI Banque	Moody's	A3*/P2	*stable*	31/10/2008	*outlook stable*
	S&P	BBB/A2	*negative*	06/03/2009	BBB+/A2 *outlook stable*
	R&I	A/a1	*negative*	17/10/2008	*outlook stable*

* *= under review for a possible downgrade.*

Début 2009, les *ratings* de Renault et de RCI Banque ont à nouveau été abaissés ; il est à noter que RCI Banque bénéficie de la part de S&P d'une notation d'un cran supplémentaire à celle de Renault et de la part de Moody's de deux crans.

Toute révision à la baisse de ces notations pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

LE RISQUE DE CHANGE

Automobile

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

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

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

Sur la marge opérationnelle : la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction Générale, puis d'un *reporting* à la Direction Générale sur le résultat des couvertures. Aucune couverture n'a été mise en place en 2008.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2008, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 28 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle. En 2008, les expositions du Groupe ont porté principalement sur le sterling et le rouble russe (impact négatif annuel estimé à 8 et 6 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre ces devises), ainsi que le leï roumain et le won coréen (impact négatif annuel estimé à 9 et 5 millions d'euros en cas de baisse de l'euro de 1 % contre ces devises).

Sur le résultat financier : le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser les risques de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel.

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 si possible 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 non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Direction financière du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépassant pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Sur la part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2008, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de trois millions d'euros de la contribution de Nissan ou de deux 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 503 milliards de yens au 31 décembre 2008, 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. Elles sont composées d'emprunts privés sur le marché EMTN pour 100 milliards de yens, d'emprunts obligataires en yen sur le marché japonais pour 182 milliards de yens et d'opérations d'échange de devises pour 221 milliards de yens.

Les opérations de couvertures ont baissé de 321 milliards de yens en 2008.

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 40 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile.

L'appréciation du yen par rapport à l'euro en 2008 a donc entraîné une hausse de l'endettement financier net de l'Automobile de 1 613 millions d'euros.

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 2008, l'exposition au risque de change était de 6,4 millions d'euros.

LE RISQUE DE TAUX

Automobile

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

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

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 11 216 millions d'euros au 31 décembre 2008. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 24-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, après dérivés, 2 216 millions d'euros sont libellés en yen (soit 280 milliards de yens) : émissions en yen (Samouraï, EMTN) ou dettes synthétiques en yen (emprunts en euro swapés contre yen). Le montant des financements à taux fixe devant être renouvelés en 2009 est de 206 millions d'euros.

Par ailleurs, la trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA. Elle est placée exclusivement en euros. Au 31 décembre 2008, l'Automobile détient 1 141 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie essentiellement placés au jour le jour *via* Renault Finance.

Enfin, Renault Finance effectue pour compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risque strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

Financement des ventes

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

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

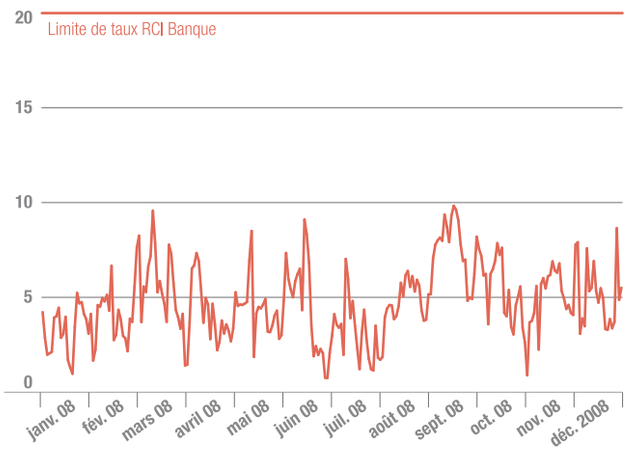
Le portefeuille d'actifs commerciaux est suivi quotidiennement en termes de sensibilité et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale. Une souplesse limitée reste cependant admise dans le cadre de la couverture du risque, afin de tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts à la clientèle.

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2008 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 (2008)

(sensibilité à 100 bp en valeur absolue)

(en millions d'euros)



À fin décembre 2008, la sensibilité du groupe RCI Banque au risque de taux est de 5,5 millions d'euros pour 100 points de base.

Le détail des engagements sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.

LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement. Il travaille avec des contreparties bancaires de 1er 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.

En 2008, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

LE RISQUE DE CREDIT

Le Groupe ne négocie pas d'opérations sur le marché de dérivés de crédit.

LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La Direction des achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières à l'aide d'instruments financiers dérivés. Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des achats de Renault et de Renault-Nissan Purchasing Organization pour les projets de Renault en Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, le Groupe fait intervenir Renault Finance sur les marchés financiers. Renault Finance assure ainsi un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés. De par son statut de salle de marché de l'Alliance, Renault Finance a étendu cette activité de négociation et de suivi aux besoins du groupe Nissan.

Ces opérations sont autorisées par la Direction Générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de *reportings* mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'un *Steering Comittee ad hoc*, présidé conjointement par le Directeur financier et le Directeur des achats, qui se réunit trimestriellement. Ces propositions sont ensuite présentées au Président qui a seul pouvoir de décision en la matière.

En 2008, la position de couverture aluminium mise en place à fin 2007 a permis de compenser pour partie la hausse moyenne par rapport à 2007. À fin décembre 2008, il ne subsiste plus de couverture.

L'exposition directe et indirecte de Renault au prix des matières est de l'ordre de 65 % pour l'ensemble des aciers, de 15 % pour les autres matières non indexées et de 30 % pour les métaux indexés dont les métaux précieux. En 2008, l'augmentation des prix de l'acier, de 30 à 90 euros/tonne selon les types et les nuances d'acier, a constitué le principal impact matière sur la marge opérationnelle. Les matières liées au prix du baril (en moyenne supérieur de 40 $ par rapport au prix 2007) ont également eu un impact défavorable. Les matières indexées ont vu leurs prix être plus soutenus que prévu jusqu'à mi-année, puis chuter fortement de manière non prévisible jusqu'à fin 2008.

2.3.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

2.3.2.1 LES RISQUES FOURNISSEURS

FACTEURS DE RISQUES

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

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Défaillances Fournisseur

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.

En cas de circonstances particulières, ces mesures peuvent être renforcées et les comités plus fréquents.

Les risques d'autres natures : logistique, technologique, industriel, etc. sont traités par les Directions d'achat opérationnelles, et en cas de défaillance, ces Directions mettent en œuvre, dans un délai parfois très court et en s'appuyant sur les fournisseurs du panel, les solutions de substitution permettant d'assurer la continuité des approvisionnements.

Par ailleurs, les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performances opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volume, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

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 ».

Non-respect des engagements liés au Développement durable

La maîtrise de ce risque s'organise autour de trois critères principaux :

- l'intégration d'un « filtre » dans les processus Panel et *Sourcing* ;
- la détection des non-conformités par rapport aux standards (à travers les auto-évaluations, les évaluations de la Direction de la qualité de la Direction des achats et les audits externes) ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'une non-conformité majeure ou critique d'un fournisseur (revues de performance).

Conformément au Contrat 2009, les actions vis-à-vis des fournisseurs ont été concentrées :

- au plan social, sur l'engagement formel préalable à l'homologation des fournisseurs sur le respect des principes contenus dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (dont élimination du travail des enfants, élimination du travail forcé, engagement dans une politique de santé, sécurité et conditions de travail, en cohérence avec la politique conditions de travail Groupe) ;
- au plan environnemental, sur l'application de la réglementation européenne REACH concernant les substances vendues ou produites dans la communauté européenne. Les actions ont porté sur l'information des

acheteurs et des fournisseurs, notamment au travers d'un guide élaboré à leur intention et l'envoi d'un questionnaire ;

- sur la détection des risques (sociaux et environnementaux) :
  - 700 auto-évaluations envoyées aux fournisseurs en 2008,
  - 214 évaluations réalisées par la Direction de la qualité achats depuis 2007,
  - une quinzaine d'audits externes,
  - développement d'un système de gestion sociale et environnementale des fournisseurs qui permettra un traitement et une communication plus rigoureux de l'ensemble des données et actions en cours, *via* le portail fournisseurs.

2.3.2.2 LES RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un certain nombre de pays hors Région Europe [7] (principalement en Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc, Iran, Afrique du Sud et Inde). Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors Europe représentent 27 % du chiffre d'affaires. 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 ET PRINCIPES 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 d'assurance globale à court terme de la Coface. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité, souvent *contra*-cycliques.

Gestion des 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 Région (CMR). Les CMR peuvent proposer des dérogations à la règle générale, celles-ci étant validées par le Comité exécutif du Groupe.

Implantations industrielles

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.

Activités commerciales

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 1er rang) et les garanties Coface à court terme (police GCP « globale, commerciale, politique »).

Projets à l'international

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 par pays 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 » : les filiales industrielles vendent à Renault s.a.s. leur production destinée à l'exportation et Renault s.a.s. revend celle-ci aux filiales importatrices et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison mère.

Ce schéma permet de centraliser la gestion des risques financiers et en conséquence de mettre en œuvre une procédure unique de couverture à des conditions compétitives.

2.3.2.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (Grand Public, Entreprises et Réseau).

(7) « Hors Région Europe » correspond aux trois Régions Euromed, Asie-Afrique et Amériques. À compter du 1er mars 2009, une nouvelle répartition des Régions a été définie par Renault pour son organisation de pilotage géographique par les Comités de management de Région (CMR) (voir liste des pays en fin du chap. 2.1.1).

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.

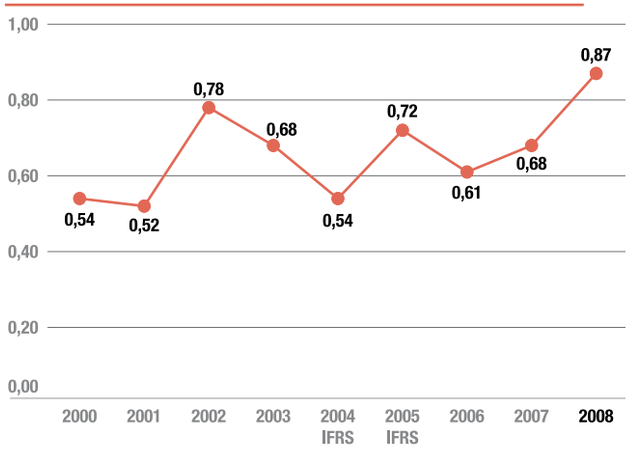
L'octroi de financements au Réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque Réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique d'homogénéisation des règles (notamment de provisionnement) permettant de renforcer le suivi 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.

En raison du recul du marché automobile et donc des nouveaux financements, les encours de financement clientèle à fin décembre 2008 baissent de 1,5 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2007.

Les encours réseaux baissent de un milliard d'euros sur la même période, démontrant ainsi une gestion des stocks rigoureuse des constructeurs et du Réseau en cette période de crise.

Le second semestre confirme la tendance observée début 2008 d'une détérioration du coût du risque clientèle, principalement en Espagne. RCI Banque a toujours eu une politique stricte d'acceptation. Dans un environnement économique incertain, cette politique a été adaptée en permanence en vue de maintenir un coût du risque total inférieur à 1 %.

COÛT DU RISQUE TOTAL DE RCI BANQUE (EN % DE L'ENCOURS PRODUCTIF MOYEN TOTAL)



L'encours productif moyen (EPM) désigne la moyenne du capital (hors contributions constructeurs et réseau, mais y compris coûts de distribution étalables) dû par la clientèle et/ou le réseau pendant une période considérée (un mois, un an).

Sont exclus l'encours incidenté échu et l'encours douteux (puisque l'on parle d'encours productif d'intérêts). Sont inclus les encours incidentés à échoir et non incidentés.

2.3.2.4 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

FACTEURS DE RISQUES

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

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité Renault Retail Group (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 ET PRINCIPES DE GESTION

Filiales commerciales d'importation

Des systèmes et procédures, centrales et locales, permettent aux filiales d'importation du Groupe de contrôler le versement des aides commerciales au réseau et de maîtriser les coûts.

Des missions sont menées dans certains pays par des auditeurs indépendants pour contrôler dans les affaires la justification des aides versées.

Par ailleurs, depuis 2006, une auto-évaluation annuelle du contrôle interne a été mise en place à travers un outil élaboré en collaboration avec la Direction de l'audit.

La Direction commerciale a déployé progressivement depuis 2007 dans l'ensemble des filiales commerciales un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau.

Filiales de distribution Europe (Renault Retail Group)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (Renault Retail Group) repose sur un ensemble de normes et procédures. Il fait l'objet d'une auto-évaluation annuelle *via* des outils de Qualité du Contrôle Interne (QCI) étendue à l'ensemble des pays depuis fin 2006.

Ces outils ont été élaborés en collaboration avec la Direction de l'audit qui mène des vérifications sur leur emploi à travers un ensemble de missions régulières, menées soit par les équipes internes de l'audit, soit par des cabinets d'auditeurs externes spécialisés.

Réseau de concessionnaires

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque (RCI) dans les pays où ce dernier est présent. Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances et d'impayés. Dans les autres pays, un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault.

Des Comités des risques mensuels sont organisés dans les pays avec RCI, et un Comité de supervision des risques est tenu au Siège tous les quatre mois pour les pays d'Europe centrale, sur la base d'un *reporting* mensuel sur la santé financière du Réseau et les créances.

Le risque de défaut de paiement est transféré à RCI Banque dans les zones géographiques où RCI dispose de structures *ad hoc* pour porter le risque sur le réseau et sur les clients particuliers. Si ce risque ne peut être repris par RCI Banque, Renault le supporte en direct.

La structure de *Credit Management* a mis en place courant 2007 un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile. Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

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'action 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.

2.3.2.5 LES RISQUES LIÉS À LA QUALITÉ PRODUIT

FACTEURS DE RISQUES

L'évolution de l'automobile se caractérise par un développement des équipements contribuant à l'amélioration de la sécurité et du confort des automobilistes qui les ont globalement bien assimilés.

Cette évolution se traduit par l'émergence de systèmes qui mettent en œuvre des technologies de plus en plus sophistiquées (assistance de direction, de freinage, dispositifs de retenue, etc.) dont une automobile moderne est dotée.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES 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,
  - la création et le respect de standards de conception ainsi que l'utilisation de méthodes et outils de Sûreté de fonctionnement,
  - le déploiement jusqu'aux objets physiques ou logiques du suivi des événements clients indésirables et des usages raisonnablement prévisibles pouvant éventuellement conduire à une mise en danger des utilisateurs ;
- il s'étend aux phases de fabrication, de mise en main, d'entretien-réparation, mais aussi de fin de vie du véhicule.

Par ailleurs, Renault met en œuvre un dispositif de captage, d'analyse et de traitement des incidents clients dont l'objectif 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, si nécessaire, par des campagnes de rappel :

- pour détecter rapidement les incidents en clientèle, au-delà des informations émises par son réseau, Renault s'appuie sur différents signaux (veille média, plate-forme clientèle, étude qualité satisfaction client, etc.) ;
- l'analyse technique des incidents permet, après documentation, de décider d'un traitement préventif ou curatif adapté et, à travers l'évolution des standards, d'assurer la capitalisation pour les futurs projets ;
- une aide à la réparation est également mise à disposition du réseau en cas de difficulté rencontrée pour diagnostiquer ou résoudre un incident.

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

L'organisation liée à la réglementation permet de son côté de garantir au niveau mondial :

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

Dans le prolongement des réflexions engagées en 2006 avec d'autres constructeurs, les autorités administratives ainsi que les organismes de normalisation sur des références communes de définition et d'appréciation des risques, Renault a défini de nouvelles actions liées à la qualité des produits et à leur sûreté de fonctionnement :

- mise à jour annuelle 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 ;
- poursuite du déploiement dans l'entreprise des modules de sensibilisation-formation à la sécurité générale du produit et à la sûreté de fonctionnement initié en 2007 ;
- participation à des groupes de travail de normalisation ISO sur la sécurité fonctionnelle des systèmes électriques/électroniques embarqués dans les véhicules ;
- définition, dans le cadre de la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules, du contenu des dossiers de sécurité à fournir par les fournisseurs pour démonstration de la maîtrise des risques associés aux produits achetés.

Au-delà des actions engagées pour réduire l'incidentologie des véhicules en clientèle, la mesure de la satisfaction client au travers des enquêtes périodiques, sera également prise en compte dans le cadre du processus continu d'amélioration du produit.

2.3.2.6 LES RISQUES LIÉS À LA PRODUCTION

FACTEURS DE RISQUES

Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications (voir tableau des productions chapitre 1.1.3.1) et de l'interdépendance des sites entre eux. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte la sécurité des personnes tout autant que la sécurité des biens.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux usines de mécanique et de montage. La majorité des usines existantes ont obtenu un niveau de prévention matérialisé par le label international « Risque hautement protégé », attribué par les compagnies d'assurance qui vérifient chaque année l'application des règles de prévention/protection.

Les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons, concernant plus particulièrement la Corée, ou le tremblement de terre, concernant la Roumanie, le Chili et la Turquie, sont intégrés à la politique de prévention.

Cette politique repose sur une équipe d'experts centraux qui établissent les standards applicables dans le monde entier et participent à tous les projets de modernisation, d'extension ou de création d'usines. Ces experts centraux sont relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau.

2.3.2.7 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 3.2 Performances environnementales) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations, des atteintes aux hommes et l'existence de pollutions passées sur les sites.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Renault ne détient pas d'installation à hauts risques. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est intégrée depuis 2005 dans le Système de Production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail et plus globalement dans les schémas directeurs Environnement & Risques de chaque usine.

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, questionnaire d'auto-évaluation des risques déployé sur l'ensemble des usines de fabrication mécanique et montage.

2.3.2.8 LE RISQUE INFORMATIQUE

FACTEURS DE RISQUE

L'activité du groupe Renault dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information Renault (DSIR) qui contribue par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

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

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- au niveau Groupe, d'un Comité des risques informatiques organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques, avec les représentants des directions de l'entreprise et en présence de la Direction de l'audit interne ;
- au niveau de la DSIR, de Comités qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001) ;
- d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets ;
- des revues internes de risque conduites par la DSIR, en plus des audits de la Direction de l'audit interne.

Les principaux chantiers sécurité 2008 ont permis :

- de renforcer 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 renforcer les moyens et procédures de secours des principaux centres informatiques du Groupe.

2.3.2.9 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 2009.

2.3.3 AUTRES RISQUES

2.3.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES

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.

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. chap. 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.

2.3.3.2 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les principaux engagements concernent les avals, cautions et garanties délivrées par le Groupe dans le cadre de la marche normale de son activité, ainsi que les plans d'épargne en Argentine. Ils font l'objet de notes spécifiques (dont note 29) de l'annexe aux comptes consolidés qui, à la connaissance de la Direction Générale, n'omet pas d'engagement hors-bilan significatif.

2.3.3.3 LES RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics. Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 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).

2.3.3.4 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.

2.3.3.5 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'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Dans le cadre normal de ses affaires, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires liées à l'utilisation de ses produits. Renault estime qu'aucune procédure n'est aujourd'hui susceptible d'affecter significativement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats.

Pour une période couvrant les douze derniers mois, il n'y a pas eu de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe.

03

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 03

3.1 PERFORMANCES SOCIALES 86

3.1.1 Développer l'engagement du personnel 86
3.1.2 Contribuer à la performance du Groupe 89
3.1.3 Promouvoir une stratégie sociale 97

3.2 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES 103

3.2.1 Les enjeux écologiques 103
3.2.2 Les indicateurs écologiques 104
3.2.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise 111

3.3 ACTIONS SOCIÉTALES 118

3.3.1 Les codes de bonne conduite 118
3.3.2 Renault et les parties prenantes 119
3.3.3 Renault architecte de la mobilité durable 121
3.3.4 Renault et la sécurité routière 123
3.3.5 Contribution à la société civile 127

3.4 RENAULT, UNE ENTREPRISE RESPONSABLE 130

3.4.1 Les notations de Renault en 2008 130
3.4.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables 131

3.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX 132

3.5.1 Les objectifs sociaux 132
3.5.2 Les objectifs environnementaux 133
3.5.3 Les objectifs sociétaux 134

3.1 PERFORMANCES SOCIALES

L'engagement et la compétence des collaborateurs de Renault sont la principale richesse de l'entreprise. Orientée sur leur développement, la politique Ressources Humaines est déterminante pour la performance durable du Groupe. Elle est centrée sur trois fondamentaux :

- **développer l'engagement du personnel**, par le renforcement de la proximité RH, le développement d'un management de qualité et par la mise en place d'un système de reconnaissance de la performance lisible ;
- **contribuer à la performance du Groupe**, en préparant les compétences de demain et en renforçant la compétitivité ;
- **promouvoir une stratégie sociale**, facteur de cohésion et de solidarité dans un groupe mondial et multiculturel.

L'organisation des RH du Groupe est fondée sur deux principes simples :

- assurer une présence forte de la fonction RH auprès de chacun. Les responsables RH de proximité sont situés au plus près du terrain en appui des managers et à l'écoute des salariés ;
- renforcer l'action des RH dans la gestion des compétences avec une vision globale et internationale. C'est la mission des conseillers en développement des carrières et des compétences dans chaque fonction globale.

Ces deux dimensions, locale et globale, sont directement reliées à la Direction RH *corporate* qui regroupe les expertises des métiers RH et qui s'appuie sur des Directions RH dans chacune des Régions pour déployer la politique RH dans le monde entier.

Cette organisation est placée au service des trois priorités fixées à la fonction RH :

- porter l'efficacité de la fonction RH au niveau *world class*, en termes de coûts et de valeur ajoutée. La fonction RH travaille à améliorer son efficacité et la qualité de ses prestations auprès de ses clients pour se situer parmi les fonctions les plus performantes ;
- être vecteur d'un management de l'excellence, car la qualité du management est un élément clé de l'engagement du personnel et de la performance du Groupe. L'action des RH se focalise sur la mise en place d'un système de management Groupe et le développement de dispositifs d'animation, de formation et de *coaching* associés ;
- mettre en place une gestion des RH homogène, cohérente et transversale au niveau mondial, au travers de politiques et de standards Groupe. C'est la mission des Directions RH mises en place en 2007 dans chaque Région : elles s'assurent d'une mise en œuvre homogène des politiques RH Groupe dans l'ensemble des entités et de leur bonne adéquation avec les besoins métiers.

Renault est classé dans les premiers par les principales agences de notation extra-financière. L'activité Ressources Humaines contribue fortement à ces résultats.

3.1.1 DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

La motivation des collaborateurs repose sur la capacité du management à fédérer les équipes, à fixer à chacun des objectifs clairs, suivis et réalisables en contribution à la réussite du Groupe et à les accompagner. La reconnaissance de la performance représente un autre élément clé. En 2008, les RH ont renforcé leur présence au plus près du terrain, en appui des managers et à l'écoute des salariés. Par ailleurs, leur action s'est focalisée sur la poursuite de l'amélioration de la qualité du management et le renforcement des dispositifs de reconnaissance afin de soutenir l'engagement des salariés.

3.1.1.1 RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DE CHAQUE COLLABORATEUR

Depuis 2007, les Ressources Humaines du Groupe, en s'appuyant sur des responsables RH de proximité situés dans chaque établissement ou filiale, renforcent leur action sur le terrain en appui des managers et à l'écoute des salariés. Il s'agit de faire en sorte que chacun se sente soutenu au quotidien et dans son développement de carrière. Il s'agit aussi d'accompagner les managers dans la gestion au quotidien de leurs équipes en les informant des règles, outils et méthodes RH du Groupe (entretiens individuels ou plans de promotion par exemple) et en s'assurant du traitement équitable des collaborateurs dans le respect des règles et législations en vigueur. Rattachés au Directeur RH de l'établissement ou de la filiale, les responsables RH de proximité sont de véritables référents de proximité sur l'ensemble des questions RH : gestion de carrière, mobilité, formation, conditions de travail. À fin 2008, 1re année pleine de fonctionnement de la nouvelle organisation RH, ils sont reconnus pour leur compétence et leur efficacité sur le terrain par les managers et les collaborateurs. En 2009, leur mise en place sera étendue à de nouvelles entités du Groupe.

3.1.1.2 DÉVELOPPER LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

ENQUÊTE ENGAGEMENT

Depuis 2006, Renault conduit l'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, afin de faire progresser la qualité du management et l'engagement du personnel.

Administrée en 2006, puis 2007, l'enquête est intégrée dans les processus du Groupe comme un outil de progrès continu.

Plus de 100 000 salariés répondent en moyenne à l'enquête, soit un taux de réponse de l'ordre de 88 %. Les résultats, communiqués à l'ensemble du personnel, mettent en évidence un fort niveau d'engagement et d'attachement à l'entreprise. L'exploitation détaillée des résultats donne lieu à la mise en œuvre de nombreuses actions de progrès tant au niveau *corporate* qu'au niveau local.

FORMATIONS INTÉGRATION ET MANAGEMENT ✦

En 2008, les formations « Management » ont continué à être déployées dans le Groupe. Elles se déclinent en deux modes :

- *corporate* : ce sont des formations à vocation générale destinées à développer principalement les compétences managériales ;
- métier : ce sont des formations conçues pour développer les compétences techniques propres aux différents métiers de l'entreprise.

Ces parcours sont complétés par des formations destinées aux cadres supérieurs et dirigeants.

En parallèle, une importante réflexion a été menée pour doter les managers du Groupe de plus de moyens pour comprendre et réaliser leur mission, tout au long de leur carrière.

À cet effet, Renault prévoit de déployer dès 2009 dans l'ensemble du Groupe deux types de dispositifs :

- « Formation intégration » s'adressant à l'ensemble des cols blancs ;
- « Formation management » s'adressant à l'ensemble des managers.

Formation intégration

L'objectif de ce dispositif intitulé « 1stSteps@RenaultGroup » est de favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs cols blancs au sein du Groupe, de développer une culture commune et un véritable sentiment d'appartenance au groupe Renault. Il est organisé en trois journées indépendantes :

- *Welcome Day* : accueil et découverte de Renault au sein de l'industrie automobile mondiale ;
- Métier Projet : découverte des différents métiers de Renault et leur contribution pour réaliser un véhicule ;
- Enjeux et Stratégie : connaître les grands défis de Renault pour les années à venir.

Remarque : chaque établissement Renault dispose d'un processus formalisé d'intégration des cols bleus. Pour certains d'entre eux, la journée *Welcome Day* pourrait également les concerner.

Formation management

L'objectif de ce dispositif est de développer la qualité du management et l'engagement des salariés, pour une plus grande performance.

Il s'agit de donner à tous les managers, hiérarchiques et transversaux les moyens d'exercer leurs rôles :

- de *leader* pour déployer la stratégie de l'entreprise ;
- de *coach* pour accompagner les collaborateurs ;
- d'éclaireur pour guider les collaborateurs vers le futur et le progrès.

Les principes directeurs du projet Formation management reposent sur un socle commun à tous les métiers sur lequel s'appuient les spécificités métiers/pays :

- un accompagnement des managers hiérarchiques et transversaux en fonction de leur niveau de responsabilité opérationnelle ;
- une pédagogie fondée sur l'interactivité et la valeur de l'exemple ;
- une transversalité et un renforcement des réseaux favorisés ;
- une pédagogie action utilisant plus largement les outils électroniques (*e-tools*) ;
- une évaluation à froid par les stagiaires et leur hiérarchie ;
- une architecture conçue pour un déploiement monde.

ÉQUIPES DIRIGEANTES

Le dispositif de développement et de formation des équipes dirigeantes se structure en cohérence avec ces principes de qualité managériale tant sur le plan individuel que collectif.

Les programmes qui intègrent la prise en compte de la réalité internationale du Groupe sont axés sur les dimensions suivantes :

- le développement du *business* tant sur plan de la vision globale et stratégique que sur celui de la pratique de la gestion économique et financière ;
- le développement de la contribution à la performance ;
- l'élargissement de la vision stratégique et le renforcement de ses pratiques de *benchmarking* ;
- le développement des techniques et de l'impact en matière de communication (en français et en anglais).

COACHING

Pour accompagner le management dans l'amélioration de ses pratiques, des dispositifs de *coaching* individuels ou collectifs ont par ailleurs été développés auprès des Comités de direction soucieux de faire progresser leur qualité managériale. Le travail sur le développement des relations de coopération, ou de gestion des situations complexes, est réalisé au travers d'ateliers du management.

3.1.1.3 METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE

ÉVALUATION : L'ENTRETIEN INDIVIDUEL ✦

L'entretien individuel est pour Renault un moment privilégié d'échange et de dialogue entre le collaborateur et son manager direct. C'est un acte de management majeur qui permet de fixer les objectifs, évaluer la performance et identifier les vecteurs de développement personnel et professionnel du collaborateur.

Il permet de 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.

Chaque année, la campagne d'entretiens individuels est déployée par la fonction RH auprès des managers. Un guide pratique explicitant toutes les rubriques est mis à la disposition de tous. Des formations pratiques à la conduite de ces entretiens sont également proposées.

Une analyse détaillée de la qualité des entretiens individuels a permis, en 2008, d'améliorer encore le processus et les supports mis à disposition des managers. Une note appelée QEI (Qualité de l'Entretien Individuel) a été calculée pour toutes les Directions du Groupe.

RÉTRIBUTION

Évolution des rémunérations

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 21 février 2008 un accord salarial comprenant une augmentation globale des rémunérations des APR et ETAM de 3,9 % pour la période allant du 1er avril 2008 au 31 mars 2009. Ces mesures correspondent à 2,5 % d'augmentation générale des salaires et à 1,2 % d'augmentations individuelles et de promotion, 0,2 % d'augmentation liée à l'ancienneté ainsi qu'à la revalorisation des indemnités de transport (+ 15 %).

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 Intérêts des dirigeants.

Primes de performance

Le système de primes de performance *corporate* est fondé sur la stricte atteinte des objectifs annuels (collectifs et individuels). Il est déployé sur l'ensemble du Groupe, soit près de 2 900 managers concernés.

3.1.1.4 INTÉRESSER À LA PERFORMANCE DU GROUPE

INTÉRESSEMENT ✦

Renault applique une politique d'intéressement des salariés qui comprend une contribution aux résultats financiers et peut aussi prendre la forme de versements au titre de la performance locale.

Le 18 décembre 2007, a été signé par quatre organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC) un accord auquel ont adhéré la plupart des établissements français. Il comprend :

- le maintien des intéressements locaux, assis sur la performance des établissements ;
- une partie assise sur le résultat financier du Groupe.

Cet accord est entré en vigueur le 1er janvier 2008.

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)*
2006	210,08
2007	206,99
2008	**186,80**

ACTIONNARIAT ET ÉPARGNE SALARIALE

Renault dispose d'un plan d'épargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 %. Ce PEG est composé de quatre Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et d'un FCPE investi en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (Investissement Socialement Responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du Gouvernement d'entreprise. Ces cinq fonds sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2008, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 44 millions d'euros (en diminution de 13,7 % par rapport à 2007), dont 90,4 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2008 est de 442,85 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

	COMPOSITION DU FCPE	NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/08	ACTIF *(en millions d'euros)*	PERFORMANCE 2008 (en %)
Fonds Actions Renault [1] [4]	Près de 100 % actions Renault	56 481	147,95	-79,73
Fonds Renault Shares [2]	Près de 100 % actions Renault	13 309	29,27	-79,72
Fonds Renault Italia [3]	Près de 100 % actions Renault	156	0,34	-79,66
Fructi ISR Performance [4]	100 % actions européennes	6 095	21,03	-40,82
Fructi ISR Équilibre [4]	50 % actions françaises ou étrangères	17 222	121,67	-20,59
Expansorcompartiment 3 [4]	95 % obligations diversifiées	12 594	86,04	5,03
Fructi ISR Sécurité [4]	100 % monétaire	10 758	36,55	4,17

(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.

INNOVATION PARTICIPATIVE

La volonté d'associer l'ensemble des personnels à une démarche d'innovation participative est ancrée depuis plus de 20 ans dans la culture Renault. Mais, au sein du Groupe, cette démarche va bien au-delà du simple outil.

Le développement des idées concrètes de progrès (ICP) s'appuie sur une démarche complète de management des idées articulée notamment autour d'une organisation, du développement d'une culture de l'innovation et d'un système de valorisation et de reconnaissance.

Cette démarche repose sur des fondamentaux communs à tout le Groupe, garantissant une véritable cohérence d'ensemble et des marges de manœuvre prenant en compte la diversité des cultures, des lois et des règles des pays.

Demander leurs idées aux collaborateurs, les impliquer dans la stratégie de Renault et les valoriser en reconnaissant leurs contributions créent des effets bénéfiques sur :

- la performance durable ;
- le renforcement de l'engagement des collaborateurs ;
- l'amélioration de la qualité du management.

Renault a poursuivi en 2008 cette démarche avec son déploiement en Russie, au Maroc et son renforcement en Roumanie.

Sur un périmètre consolidé de 87 000 personnes en 2008 (contre 83 000 en 2007), Renault a :

- atteint un taux de participation de 58 % (67 % en 2007) ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 1,7 mois (2,7 mois en 2007) ;
- généré des économies de 107 millions d'euros, soit 1 252 euros en moyenne par personne (135 millions d'euros, soit 1 626 euros en moyenne par personne en 2007) ;
- enregistré 3,7 ICP par personne sur l'année (4,1 ICP en 2007).

En 2009, Renault prévoit de poursuivre le déploiement de la démarche d'innovation participative dans de nouvelles filiales, notamment en Argentine.

3.1.2 CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DU GROUPE

Contribuer aux performances du Groupe, c'est découvrir et développer les talents fondamentaux à la performance de Renault. En 2008, les Ressources Humaines ont également conduit des politiques destinées à renforcer la compétitivité du Groupe et agir sur leur propre performance par une standardisation croissante et une confrontation avec les meilleurs.

3.1.2.1 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

INTERNATIONALISATION ET ANTICIPATION

L'Automobile est une industrie faisant appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence mondiale et globale.

Le développement des compétences est identifié comme un facteur essentiel de la croissance internationale du groupe Renault et un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

Les métiers et les compétences évoluent avec les changements technologiques, les innovations, l'environnement sociétal et économique, la réglementation, les marchés.

Le Programme Compétences Renault a créé une dynamique durable pour anticiper les évolutions des métiers et leurs impacts sur les compétences.

COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ET PLANS D'ACTIONS ASSOCIÉS

Le management des compétences porté par le Programme Compétences est une démarche intégrée, déclinée de la stratégie d'entreprise :

- trouver et intégrer de nouvelles compétences au bon moment et au bon endroit ;
- former pour développer en alignant l'offre de formation sur la stratégie et les besoins des métiers et en faisant du *e-learning* un axe de développement prioritaire pour la formation ;
- rendre visible les parcours de carrière ;
- valoriser l'expertise en identifiant les domaines d'expertises stratégiques et en intégrant l'expertise dans la gestion de carrière.

Le Programme Compétences Renault est un soutien solide et cohérent à la croissance et au développement international du Groupe grâce, dans le cadre des fonctions globales, à l'identification des compétences critiques et la mise en place des compétences nécessaires partout où Renault est implanté.

Il favorise une alliance forte entre la fonction RH et les managers opérationnels, qui travaillent ensemble sur l'adaptation des compétences.

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 d'un conseiller en développement de carrières et compétences.

Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et critiques à mettre sous contrôle, ainsi que les compétences nouvelles à acquérir pour accompagner le développement international de l'entreprise.

Après 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, offre de formation, etc.

OPTIMISATION DE L'OFFRE FORMATION

En 2008, l'accent a été mis sur la formation. Les pilotes de compétences, avec l'aide des chefs de projet formation, ont analysé et optimisé l'offre de formation pour s'aligner sur les besoins des métiers.

Un travail sur le processus de gestion et d'animation de l'expertise basé sur une étude de *benchmarking*, notamment avec Nissan, a également démarré en 2008 et sera déployé en 2009, afin de mettre à jour la cartographie des domaines d'expertises stratégiques de Renault et de nommer les experts *leaders* pour animer ces domaines.

3.1.2.2 CONDUIRE UNE POLITIQUE D'EMPLOI

EFFECTIF DU GROUPE RENAULT ✦

Au 31 décembre 2008, 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 ✦

	2008	2007	2006	% VAR. 2008/2007
Automobile	125 992	127 069	125 827	- 1
Financement des ventes	3 076	3 110	3 066	- 1
TOTAL	**129 068**	**130 179**	**128 893**	**- 1**

Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de + 933 personnes en 2008. Elles concernent :

- des sociétés nouvellement consolidées : + 1 224 personnes ;
- la sortie du périmètre de consolidation de ETG, Reagroup Budapest KFT, Renault Amsterdam b.v. : - 291 personnes.

À périmètre constant par rapport à 2007, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2008 à 128 135.

Répartition des effectifs du Groupe par zone géographique et par profil au 31 décembre 2008

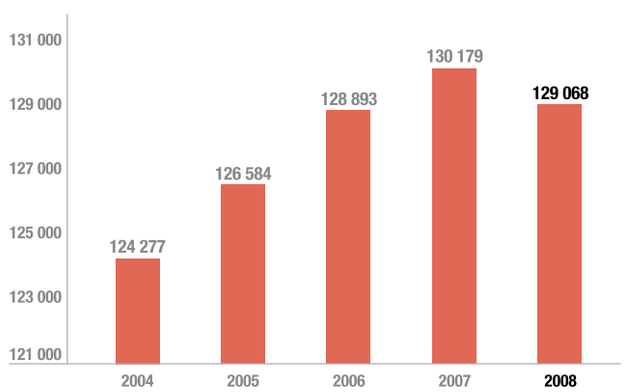
	EFFECTIFS	% POIDS RELATIF DANS LE GROUPE	% PART DES COLS BLEUS DANS LE GROUPE	% PART DE FEMMES DANS LE GROUPE
France	60 065	46,6	37,9	15,5
Europe (hors France)	23 647	18,3	51,9	17,2
Euromed	28 643	22,2	67,2	24
Asie-Afrique	7 425	5,7	44,3	9
Amériques	9 288	7,2	56,6	9,6
TOTAL	**129 068**	**100 %**	**48,7**	**16,9**

Pour l'année 2008, le *turn-over* du Groupe s'élève à 7 %.

Il se calcule ainsi (sur l'effectif en contrat à durée indéterminée) :
(total des entrées 2008 + total des sorties 2008) / (2 x effectif moyen).

Au total les effectifs du groupe Renault marquent une légère inflexion fin 2008 avec des évolutions différentes selon les Régions : croissance en Euromed et en Asie/Afrique, décroissance en Europe et France. La part de l'effectif France dans l'effectif du Groupe se réduit de deux points en 2008 par rapport à 2007. Les Régions Europe et Amériques conservent un niveau comparable à celui de 2007 alors que l'Euromed et l'Asie-Afrique progressent.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS – GROUPE RENAULT



PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ

En 2008, le retournement de la conjoncture économique mondiale a contraint Renault à adapter ses activités de production et sa politique d'emploi afin de préserver sa compétitivité, sa profitabilité et sa capacité de développement sur le long terme.

Le volet emploi du plan d'action mis en œuvre par Renault comporte trois axes :

- le gel des recrutements en Europe ;
- une contribution à la réduction des coûts de structure de 10 %, avec notamment la mise en place d'un plan de départs volontaires essentiellement en Europe ;
- la réorganisation des sites de production pour s'adapter à l'évolution des marchés et en particulier le passage à une équipe à l'usine de Sandouville en raison de la baisse des ventes des berlines du segment M2 en Europe.

Le gel des recrutements en France et en Europe a été annoncé au mois de juillet, limitant ainsi les entrées sur ce périmètre à 1 500 environ pour l'année 2008. Au total l'effectif sur ce périmètre se réduit de près de 3 400 personnes en 2008.

Un plan de départs a été mis en place au 4e trimestre 2008 après une phase de concertation avec les instances de représentation du personnel.

Sur un périmètre incluant la quasi-totalité des entités du Groupe en France et en Europe, le plan s'adresse exclusivement aux effectifs de structure (tout le personnel non directement lié à la production ainsi que les cols blancs directement liés à la fabrication en usine).

Toutefois, et afin de permettre le passage à une équipe à Sandouville dans les meilleures conditions pour les collaborateurs, le plan de départs volontaires est également ouvert au personnel de fabrication sur ce site.

Dans le cadre de ce plan, il a été fixé un objectif de 6 000 départs pour l'Europe entre le 1er juillet 2008 et le 31 décembre 2009.

PROJET RENAULT VOLONTARIAT CHEZ RENAULT S.A.S.

Dans le cadre du plan de réduction des frais de structure, le Projet Renault Volontariat (PRV) s'est fixé comme objectif de permettre aux salariés qui le souhaitent de quitter l'entreprise pour mettre en œuvre un projet professionnel ou personnel, en bénéficiant de mesures d'accompagnement individuel et d'aides financières. La limite d'adhésion à ce plan est fixée à fin avril 2009.

Une démarche basée sur le volontariat

Comme son nom l'indique, le Projet Renault Volontariat est fondé uniquement sur une démarche volontaire des salariés. Son objectif est d'accompagner le départ au volontariat de 3 000 personnes non directement liées à la fabrication, auxquelles s'ajoutent environ 1 000 personnes à l'usine de Sandouville incluant du personnel de production.

Au total 28 600 salariés de Renault s.a.s. sont potentiellement concernés par ces mesures.

Deux types de mesures proposées

- Des mesures d'accompagnement au départ de l'entreprise dans le cadre :
  - d'un projet professionnel ou personnel ;
  - d'un départ volontaire à la retraite ;
  - d'un congé de reclassement ;
  - d'une aide de retour au pays ;
  - incluant des aides de différentes natures pour la création d'entreprise.
- Des mesures permettant d'aménager le temps de travail, de prendre un congé de longue durée ou de favoriser la mobilité géographique.

Les Espaces Conseils pour un accompagnement proche et professionnel

Un Espace Conseil est aménagé dans chaque établissement. Il est animé par des équipes mixtes composées de conseillers issus de cabinets extérieurs et de conseillers internes Renault.

Par ailleurs, un espace dédié est ouvert sur le site Internet et un numéro de téléphone vert permet au salarié de prendre rendez-vous avec des conseillers.

Les conseillers accueillent, conseillent, informent et accompagnent dans leurs démarches tous les salariés intéressés, en toute confidentialité. Ils envisagent avec eux si nécessaire des actions de formation susceptibles de permettre l'accès à un nouveau poste à l'extérieur de l'entreprise.

Des aides sur des thèmes spécifiques sont apportées, comme la rédaction d'un CV, les techniques de recherche d'emploi, ou l'appréhension du marché de l'emploi dans un secteur donné. Des ateliers thématiques sont organisés de façon collective en fonction des besoins.

Par ailleurs, une sélection d'offres d'emploi locales, régionales et nationales est affichée dans chaque Espace Conseil. Ces offres sont également accessibles sur le site Internet dédié.

Des mesures spécifiques pour les salariés de l'usine de Sandouville (pour tenir compte de la situation particulière du site)

Il s'agit principalement d'un renforcement des mesures prévues dans le cadre du PRV (majoration des montants versés, renforcement des aides à la mobilité) et de la mise en place d'un principe de solidarité visant à stimuler la mobilité géographique entre Sandouville et les autres sites industriels.

Ce principe doit faciliter le reclassement des salariés de Sandouville sur d'autres sites dans lesquels la main-d'œuvre directe n'est pas concernée par le plan de départ au volontariat. Ainsi, les mesures de départs volontaires sont étendues aux salariés directement liés à la fabrication d'autres sites industriels sous réserve que leur départ donne lieu à un remplacement par un salarié de fabrication de Sandouville.

Le dispositif d'accompagnement local est renforcé. Il comprend la collecte des offres d'emploi externes locales et des offres de postes à pourvoir en interne, de même qu'une priorité assurée aux salariés de Sandouville dans le cadre d'une mobilité au sein du Groupe.

Parallèlement à l'ajustement des effectifs en cours, les actions de rééquilibrage des effectifs entre établissements se sont poursuivies en 2008 pour limiter les effets de la sous-activité des sites industriels et notamment le chômage partiel. En France, les prêts de personnels aux établissements ayant exprimé un besoin ont concerné 1 421 personnes sur l'année.

La forte baisse du marché automobile intervenue au 4e trimestre 2008 a conduit Renault à réduire son niveau de production. Des journées non travaillées ont été mises en œuvre sur plusieurs sites industriels en France et en Europe (Sandouville, Flins, Valladolid, Dacia à Pitesti, etc.). Dans la majorité des cas, grâce aux accords en vigueur sur la flexibilité du temps de travail, les employés ont vu leur salaire maintenu durant les journées non travaillées. Dans certains cas toutefois, le recours au chômage partiel s'est avéré nécessaire.

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

En 2008, la poursuite du développement des implantations internationales sur la base des projets initiés au cours des années précédentes (Roumanie, Inde et Maroc) s'est traduite par une évolution sensible des effectifs dans les Régions Asie-Afrique et Euromed (respectivement + 17,9 % et + 5,6 %).

Ces progressions ont été rendues possibles grâce à la poursuite des embauches dans les Régions Asie-Afrique, Amériques et Euromed, avec plus de 6 700 nouveaux collaborateurs en 2008, dans la continuité de la dynamique de développement à l'international engagée ces dernières années.

Cette orientation a toutefois été révisée au 2nd semestre 2008 pour tenir compte de l'évolution des marchés et permettre ainsi un net ralentissement des embauches au cours du 4e trimestre.

Pour accompagner ce 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 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 2008, la part des recrutements de profils internationaux de Renault s.a.s. a été de 21 % 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 (30 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et 45 VIE (Volontariat International en Entreprise) répartis dans 18 pays.

Le site Internet institutionnel de Renault, 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 300 offres d'emploi et de stages ont été publiées en 2008 générant près de 20 000 candidatures. Par ailleurs, la mise en œuvre à la mi-2008 d'une plate-forme unique de gestion et traitement des candidatures *via* un nouveau progiciel contribue à accroître la performance des équipes de recrutement en termes de coûts-qualité-délais et à améliorer la qualité de service aux clients tant internes (managers et fonction RH) qu'externes (candidats et partenaires recrutement).

Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages RH de certains pays – Allemagne, Belgique, Espagne, France, Iran, Italie, Roumanie, Royaume-Uni, Russie – afin de consulter les offres d'emploi locales.

COOPÉRATION AVEC LE SYSTÈME ÉDUCATIF ET PROFESSIONNALISATION DES JEUNES

En amont du recrutement, Renault met en place une politique spécifique destinée à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétence du Groupe et la professionnalisation des jeunes.

Renault collabore activement avec les instances éducatives. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques à destination des personnels de l'Éducation nationale (Conseillers d'orientation/psychologues, chefs d'établissement d'enseignement et des professeurs principaux de collèges et de lycées et professeurs de technologie de lycées et d'universités).

Renault poursuit par ailleurs sa politique de partenariats. En 2008, l'entreprise a signé une convention avec la Fondation Nationale des Sciences Politiques : par cet accord, Renault s'engage à soutenir la politique de Sciences Po en faveur de la promotion des diversités afin d'opérer des recrutements à haut niveau parmi des populations dont les talents sont souvent mal valorisés. Renault contribue à hauteur de 150 000 euros par an pendant trois ans à ces projets de promotion, participera aux Jurys des Conventions Éducation Prioritaire et fera intervenir dans des conférences des dirigeants sur leur expérience des diversités.

Renault est également en relation étroite avec un grand nombre d'écoles d'ingénieurs/de management et d'universités sur des actions de partenariat très diversifiées (stages de fin d'études, apprentissage bac+5, parrainage d'options, participation aux jurys de sélection, programme Phénix, participation aux Conseils d'administration et/ou pédagogique, projets de recherche, implication dans certaines chaires ou fondations, formation continue, etc.) (cf. chap. 3.3.5.2).

En outre, Renault a versé en 2008 à plus de 500 écoles en France, la taxe d'apprentissage à hauteur de 8,6 millions d'euros.

SENSIBILISATION AUX MÉTIERS DE L'AUTOMOBILE

L'information des jeunes sur la variété des métiers de l'Automobile représente un 2e 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 repose sur une démarche originale, qui associe dans un même projet collèges, lycées, universités et entreprises. Son challenge : faire concevoir, valider, fabriquer et promouvoir une mini Formule 1 par des collégiens et lycéens (garçons et filles) issus des milieux sociaux et culturels les moins favorisés. L'objectif est de concourir au niveau 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. À l'occasion de la journée « Entreprises & Quartiers : agir et recruter avec et dans les quartiers », organisée par IMS Entreprendre le 22 octobre 2008, Renault a reçu le Trophée de la meilleure initiative dans la catégorie Éducation pour son action dans « Course en Cours » ;
- 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, etc.).

En 2008, le Groupe a par ailleurs participé à 23 forums Grandes Écoles/Universités en France et hors de France.

Pour en savoir plus sur l'engagement de Renault dans la formation des jeunes faiblement qualifiés, se reporter au chapitre 3.3.5.1 des Performances sociétales.

ACCUEIL DE JEUNES

En 2008, Renault a conduit une politique dynamique de formation professionnelle à destination des jeunes, la volonté d'en accueillir un plus grand nombre, dans le respect de l'égalité des chances. Cette ouverture a pour objectif de continuer à développer la connaissance des métiers de l'entreprise.

Pour y parvenir, il a été notamment mis en place un processus de sélection homogène, simplifié et plus rapide, à destination de tous les apprentis et les stagiaires, sans distinction de leur niveau d'étude.

Les résultats ont été atteints notamment en ce qui concerne le nombre d'apprentis niveau bac+5 multiplié par cinq par rapport aux années précédentes.

3.1.2.3 RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ INTERNE

ÉVOLUTIONS ET PARCOURS PROFESSIONNELS ✦

Dans un environnement en constante mutation, ce sont les parcours professionnels qui permettent, par l'addition d'expériences, de construire et développer la compétence dans le temps.

Le groupe Renault conduit une politique d'évolution professionnelle pour disposer en permanence des compétences dont il a besoin et motiver les salariés en enrichissant leurs parcours professionnels. Dans cet esprit, Renault privilégie les possibilités de mobilité interne, avant d'envisager des recrutements externes dans un processus nouveau piloté par le management et la fonction RH.

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 :

- Careers@Renault décrit les principaux postes en France dans les grands métiers de l'entreprise, de la conception aux fonctions support, en passant par la fabrication, la vente et le financement des ventes. Il montre également la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal. Plus de 1 000 postes-repères (postes représentatifs des grandes étapes de parcours dans un métier) et postes-passerelles (postes permettant de passer d'un métier à un autre) ont été décrits et publiés ;
- JobAccess est une bourse de l'emploi, accessible en cinq langues.

Une gestion prévisionnelle des carrières est par ailleurs organisée par la fonction RH : elle s'appuie sur les Comités de carrière et les Comités RH de proximité, mais aussi sur l'entretien individuel de chaque collaborateur.

Un pilotage renforcé de la mobilité professionnelle interne va être mis en œuvre à partir de janvier 2009 afin, d'une part de raccourcir les délais de pourvoi des postes, d'autre part de renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de la fonction RH auprès des collaborateurs.

En parallèle, Renault s.a.s. a renouvelé une partie importante des règles de gestion de ces différentes catégories de personnel au travers de plusieurs accords d'entreprise. Ils concernent :

- les opérateurs de production : un dispositif d'acquisition progressive des compétences permet d'accompagner l'évolution professionnelle de tous les opérateurs de fabrication. Le déploiement à l'international se poursuit sur l'ensemble des usines du Groupe pour proposer des référentiels communs de compétences et de parcours formatifs afin de garantir, d'une part, les meilleures conditions de fabrication en qualité des produits quel que soit le lieu de production, et d'autre part, les conditions du meilleur partage des ressources et des savoirs ;
- les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) : trois accords précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier, et les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution ;
- les filières d'accès des ETAM au statut cadre par la voie de la promotion interne **:** la promotion cadre est organisée pour Renault s.a.s. et les filiales françaises de Renault (hors Renault Retail Group et RCI Banque) par un accord d'entreprise qui est un dispositif majeur de la promotion interne. Il concerne 100 à 120 collaborateurs par an dans tous les métiers. Depuis la signature de cet accord, plus de 20 % des cadres sont issus de la promotion cadre. Les outils développés en 2008 permettent d'assurer un meilleur suivi des candidats, de la détection à la promotion cadre.

3.1.2.4 ACCOMPAGNER PAR LA FORMATION

La formation professionnelle est un levier clé de développement des compétences. Elle accompagne la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et ses mutations. Elle permet au collaborateur de se maintenir au meilleur niveau dans son métier et d'acquérir de nouvelles compétences utiles à la construction de son parcours professionnel.

UNE FORMATION POUR TOUS

Renault s'est engagé à former tous ses collaborateurs quels que soient l'âge, le statut et le poste occupé dans le Groupe.

Les formations portent sur les métiers de Renault, les langues, le management et les outils bureautiques et collaboratifs. Elles sont conçues en interne ou choisies dans l'offre formation du marché.

Le développement des écoles métiers se poursuit. Après la fabrication, la logistique, l'ingénierie, les achats et la gestion-finance, ce sont désormais l'informatique et le *design* qui ont mis en chantier une École.

Le *e-learning,* formation à distance, est désormais une pratique répandue avec plus de 141 800 h réalisées sur l'année 2008. Intégrée dans le cadre de parcours mixtes (*e-learning* + présentiel), ou dispensée en espace de formation individualisée (EFI) sous la forme de parcours *e-learning* tutorés, cette modalité pédagogique permet au collaborateur de se former à son rythme et selon ses besoins sur les savoirs théoriques et les fondamentaux.

L'offre *e-learning* de Renault regroupe des contenus *corporate* (management, efficacité personnelle et managériale, maths, français, anglais, bureautique, etc.) et s'enrichit régulièrement de contenus métiers (finance, gestion, ingénierie, achats, fabrication, qualité, pièces et accessoires, *marketing*, systèmes d'information, etc.). Cette offre est aujourd'hui un moyen incontournable pour répondre efficacement aux besoins grandissants de développement des compétences dans les différentes entités du Groupe.

Grâce à l'adoption d'une plate-forme unique, Renault est en mesure de déployer ces formations à distance dans le monde entier et d'accompagner la stratégie de développement du Groupe à l'international.

Les formations en salle sont, quant à elles, dédiées à des échanges plus riches en interactions, à des études de cas et à des mises en situation.

La politique langues du Groupe a été réaffirmée : le français est la langue de travail du groupe Renault et l'anglais celle de l'alliance Renault-Nissan. 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, 23 723 personnes ont passé le test anglais TOEIC et plus de 4 564 personnes le test français TFI.

UNE FORMATION EFFICIENTE

Le plan de formation 2008 s'inscrit dans le cadre d'une recherche de la meilleure contribution aux objectifs de l'entreprise, au niveau de l'efficacité des formations dispensées et de la maîtrise des coûts. Dans cet esprit, Renault agit sur plusieurs leviers :

- articuler des plans de formation avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences. Toutes les formations sont développées à la demande des métiers ;
- standardiser l'offre de formation à l'échelle du Groupe et optimiser son déploiement ;
- mettre à disposition sur l'intranet de l'entreprise l'offre de formation et l'actualiser régulièrement. Le *Training Guide* liste l'ensemble des formations et les écoles métiers proposent aux collaborateurs d'un métier les parcours de formation nécessaires à leur activité ;
- évaluer la qualité de la formation. Une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud » à la fin de chaque session. Ces questionnaires permettent de s'assurer que la formation répond vraiment aux objectifs poursuivis. Pour les dispositifs importants, des enquêtes « à froid » sont menées auprès des salariés et de leur manager pour mesurer l'efficacité de la formation quelques mois après la session ;
- optimiser les coûts, en particulier réduire les coûts d'achat de formation avec l'aide de la fonction Achat, notamment en travaillant sur la réduction du panel fournisseurs. En complément d'autres actions sont engagées pour réduire les coûts de formation et de sa logistique. Elles portent sur :
  - le développement de la politique des formateurs internes,
  - la réduction des coûts de fonctionnement de la formation : frais de séjour, location de salles, organisation,
  - la standardisation et la rationalisation de l'offre de formation,
  - l'intégration plus volontariste du *e-learning,*
  - le suivi régulier de la présence en formation.

UNE FORMATION PILOTÉE

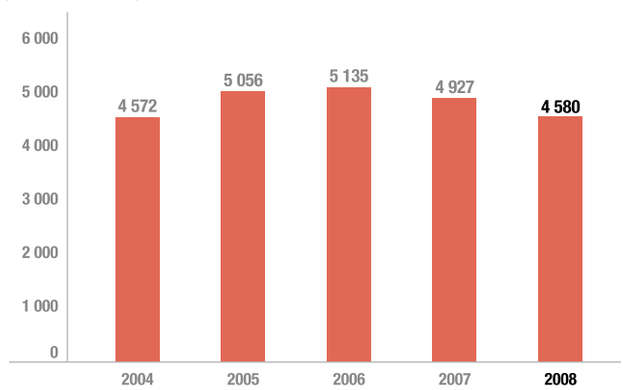
Le déploiement de la politique formation dans tous les pays fait l'objet d'un suivi au travers d'indicateurs de pilotage communs, permettant de mesurer :

- le taux d'accès à la formation : à l'échelle du Groupe, quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 83,5 % ;
- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 162 millions d'euros, soit 4,7 % de la masse salariale ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par personne : 4,6 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe soit 35,5 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 : ✦

	2008	% PART
Achats	27 977	0,61
Commerce/Marketing	333 753	7,29
Design	6 410	0,14
Environnement	43 548	0,95
Fabrication	2 027 620	44,26
Ingénierie	334 341	7,30
Langues	546 427	11,93
Logistique	90 392	1,97
Management	368 660	8,05
Qualité	247 172	5,40
Support : RH, gestion, finance, SI, etc.	554 464	12,10

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION GROUPE RENAULT

(en milliers d'heures)



3.1.2.5 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 plusieurs 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 ;

- minimiser le recours au chômage partiel : plusieurs établissements ont ainsi 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.).

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.

39,5 % des salariés de Renault s.a.s. travaillent en équipe (40,5 % en 2007). La ventilation se décompose ainsi :

2008	RÉPARTITION
Femmes	7,8 %
Hommes	92,2 %

3.1.2.6 STANDARDISER LES OUTILS ET CAPITALISER À PARTIR DES MEILLEURES PRATIQUES

SYSTÈME D'INFORMATION

La performance de la fonction RH dépend aussi de la performance de son système d'information. C'est la raison pour laquelle les fonctions RH et informatique ont consacré en 2008 beaucoup de temps à la mise en place d'un schéma directeur SIRH.

Le cœur de ce système d'information reste la Base de personnel unique (BPU), système 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 RH comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés. Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité.

La BPU comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion RH telles que la gestion des temps de travail, la paie, le plan de promotion qui ne sont déployés que dans certains pays en fonction des besoins locaux. Ce système est destiné aux experts de la fonction RH, mais également aux managers pour faciliter la gestion RH de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolution des compétences, gestion du temps de travail).

Le déploiement de BPU sur l'ensemble de la Roumanie a été terminé en 2008. BPU est aujourd'hui active dans 122 sociétés du Groupe (contre 129 sociétés en 2007 du fait de la réorganisation juridique de certaines entités du Groupe), réparties dans 22 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovénie, Argentine, Chili, Hongrie, Corée, Roumanie, Serbie), ce qui représente plusieurs milliers d'utilisateurs et plus de 105 000 salariés gérés dans cette base.

2008 a également marqué la mise en place du nouveau système d'information permettant de gérer le recrutement. Cette solution a été déployée sur l'ensemble de la France et en Inde. Elle sera également mise en place au Maroc.

ALLIANCE AVEC NISSAN

La fonction RH possède sa propre *Functional Task Team*, afin de mieux soutenir les activités de l'Alliance par des échanges croisés de personnel et une formation commune incluant l'*Alliance Business Way Program*. Elle a également lancé des opérations de *benchmarking* pour faciliter le transfert des meilleures pratiques entre les deux sociétés (cf. chap. 1.3.3.3).

Les échanges de personnel

Depuis le début de l'Alliance, Renault et Nissan ont développé des échanges de personnel pour renforcer leurs liens. Plus de 100 collaborateurs sont ainsi concernés. Ces échanges se centrent maintenant sur des collaborateurs à haut potentiel ou des experts et ainsi assurent la promotion des objectifs suivants :

- développer au sein de l'Alliance des *leaders* mondiaux disposant d'une expérience culturelle croisée ;
- accroître l'expertise internationale ;
- soutenir l'expansion dans les pays à fort potentiel de développement ;
- développer les compétences rares.

Les programmes de formation

L'objectif de l'*Alliance Business Way Program* est d'augmenter la performance mondiale de l'Alliance en renforçant la performance des équipes et les compétences individuelles.

- Mieux travailler ensemble : il s'agit d'une formation qui est destinée aux contributeurs clés. Elle est proposée chez Renault et chez Nissan. L'objectif est de comprendre les différences relatives à la culture, à la communication et à la gestion de projet.
- Séminaires à destination des équipes : différentes sessions sont organisées pour améliorer l'efficacité du travail en équipe et partager des objectifs communs.
- Programme d'échange d'ingénieurs : ce dispositif a été conçu, dès 2005, pour réaliser des projets techniques communs avec de jeunes ingénieurs susceptibles d'intégrer, à terme, les activités de l'Alliance.

3.1.3 PROMOUVOIR UNE STRATÉGIE SOCIALE ✦

Dans un groupe devenu mondial et multiculturel, il est essentiel de promouvoir et de faire partager la stratégie sociale de Renault, facteurs de cohésion et de solidarité. Elle est fondée sur des principes et règles à valeur mondiale, notamment compris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, comme la diversité, la non-discrimination, la mise en œuvre d'un dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et une attention soutenue aux conditions de vie au travail.

3.1.3.1 ACCOMPAGNER LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX ✦

La responsabilité sociale est, pour Renault, un facteur de succès à long terme. Il est donc légitime que le Groupe fasse de ce sens de la responsabilité une des valeurs qu'il pratique dans l'ensemble de ses implantations dans le monde.

Dans cet esprit, Renault a signé, le 12 octobre 2004, avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC) la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette Déclaration se réfère aux normes de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et aux principes universels liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte Mondial *(Global Compact)* adopté à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001.

Elle concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier et implique les fournisseurs du Groupe.

Par cette Déclaration, Renault s'engage « à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le Code de déontologie de Renault ». Il est à noter que le Code de déontologie vient d'évoluer 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 3e bilan de son application a été effectué le 27 mai 2008, 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 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES ✦

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes les composantes des marchés sur lesquels elle opère. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs, mais aussi d'attractivité pour une entreprise proche et socialement responsable.

Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. Et à l'heure de la mondialisation, c'est en reflétant les multiples visages des 118 pays où Renault vend des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients.

En 2008, Renault a décidé d'aller plus loin dans sa démarche et de structurer les nombreuses initiatives entreprises dans ce domaine en nommant un pilote de la diversité à la Direction RH. Il anime un groupe projet pluridisciplinaire sur le périmètre mondial du Groupe.

Par ailleurs, Renault a consacré deux journées consécutives au sujet, toutes deux organisées sur un mode participatif sous le parrainage de Carlos Ghosn, afin de diversifier les sources de réflexion.

Tout d'abord, le 28 mai 2008, la Journée interne de la Diversité, à laquelle ont participé près de 100 collaborateurs de tous horizons, a permis de faire émerger des propositions d'actions de percée pour faire de la diversité un levier de motivation pour les employés et un levier de performance pour l'entreprise. Ces propositions sont actuellement travaillées sous la forme de huit projets transversaux dont les conclusions devraient être présentées en juin 2009.

Le 29 mai, Sciences Po et Renault ont organisé un colloque sur la diversité. Ce colloque international a réuni des universitaires mondialement reconnus sur le thème de la diversité et des dirigeants de grands groupes faisant état de la réalité dans les entreprises. Les minutes de ce colloque ont été publiées et sont disponibles à l'adresse suivante :

http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/2008%20Renault%20diversity%20symposium.pdf

Cette démarche s'appuie sur l'engagement de longue date de Renault en faveur de la non-discrimination et de l'égalité des chances, qui s'est trouvé renforcé en 2004, lorsque Renault a signé la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe ainsi que la Charte de la diversité. Dans ce cadre, l'entreprise a également engagé de multiples actions pour assurer la présence, l'évolution et l'égalité de traitement de toutes les composantes de la Société : jeunes issus de milieux défavorisés, femmes, personnes handicapées, seniors notamment.

La concrétisation d'une alliance entre Renault et Nissan en 1999, fondée sur le respect mutuel des deux cultures d'entreprise, l'une française, l'autre japonaise, et sur la réalisation de projets communs dans une optique gagnant-gagnant, a constitué une expérience majeure de l'ouverture du Groupe à d'autres cultures. C'est également dans cet esprit que Renault a créé sa Fondation avec pour objectif de suivre la stratégie d'ouverture

du Groupe à la diversité. Depuis, de multiples partenariats internationaux ont vu le jour (Corée, Roumanie, Brésil, Iran, Maroc, Russie, Inde, Israël). Les opportunités ouvertes par ces partenariats soulignent plus que jamais que la diversité est un puissant moteur de performance et de croissance du groupe Renault (cf. chap. 3.3.5).

QUELQUES INITIATIVES EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Vis-à-vis des Jeunes

Renault s'investit aux côtés du monde éducatif et 2008 a vu la signature de plusieurs partenariats dans ce sens. Partenariat avec le Lycée Henri IV, avec Sciences PO. Mais également en mettant en relation avec le programme Course en cours les jeunes dans le cadre de leur scolarité avec le monde de l'entreprise (cf. chap. 3.1.2.2).

Renault a également signé le 15 février 2008 le Plan espoir banlieue, s'engageant à accueillir des stagiaires, des jeunes en alternance et à embaucher des jeunes des zones urbaines sensibles.

Vis-à-vis des femmes

Renault œuvre activement à la promotion des femmes au sein de l'entreprise et dans la Société. Pour exemple, 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.

Renault a été partenaire pour la 3e année consécutive du Women's Forum qui s'est tenu à Deauville en octobre. Renault a été rejoint en 2008 dans ce partenariat par Nissan. L'alliance Renault-Nissan souhaitait en effet participer activement à la promotion de la diversité et aux débats sur les grands enjeux de Société initiés par le Forum.

Carlos Ghosn, Président de Renault et de Nissan, a présidé la session intitulée « Jusqu'où sommes-nous prêts à accepter la diversité ? ». Il a également remis le prix du *Women for Education* à l'Association Basha Research and Publication Centre (cf. chap. 3.3.5.2).

Vis-à-vis des personnes handicapées

Depuis plus de 10 ans, Renault agit en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées et poursuit une politique d'accompagnement du personnel handicapé.

En 2008 Renault a poursuivi son action visant à :

- intégrer de jeunes handicapés en stage et en alternance ;
- renforcer son partenariat avec le dispositif spécialisé en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- sensibiliser les managers et collaborateurs Renault sur le handicap et l'accord d'entreprise ;
- soutenir le maintien dans l'emploi par l'aménagement de postes de travail ;
- attribuer des aides financières au personnel handicapé et à leur famille.

L'accord Renault en faveur des personnes handicapées est arrivé à échéance fin 2008. Il est prolongé en 2009.

LA NON-DISCRIMINATION

Renault est guidé par un objectif : assurer l'égalité des chances pour que chacun puisse s'exprimer selon son engagement, sa compétence et 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 RH (embauche, formation, promotion). Renault a engagé une action de sensibilisation aux questions de discrimination qui a concerné l'ensemble des acteurs RH et les Comités de direction.

3.1.3.3 FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL ✦

Renault recherche un dialogue social permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise, qui accompagne les changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions en recherchant un équilibre et une convergence entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005. Elle s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

Depuis l'an 2000, le Comité de groupe Renault (CGR) est l'instance de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il permet d'instaurer un dialogue social transnational sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions majeures. À la suite du renouvellement de l'accord relatif au CGR le 26 avril 2007, deux nouveaux membres titulaires (roumain et polonais) ainsi qu'un observateur russe ont intégré ce Comité ; il est aujourd'hui composé de 34 représentants (venus de 19 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que dans le reste du monde (Brésil, Argentine, Corée, Turquie, Russie). Son Comité restreint a été renforcé par deux secrétaires adjoints européens supplémentaires (slovène et roumain). En 2008, 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 sept fois.

Le Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. est régulièrement informé et/ou consulté sur la marche générale de l'entreprise et de ses filiales (créations de filiales à l'étranger, Projet Renault Volontariat, etc.). En 2008, il s'est réuni neuf fois, son bureau sept fois, sa commission économique six fois et sa commission centrale de formation deux fois.

L'année 2008 a également été marquée par la signature de six accords collectifs au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur la négociation salariale (accord du 21/02/2008), sur les modalités d'amélioration de l'indemnisation complémentaire du chômage partiel dans le cadre d'une solidarité au volontariat pour 2008 (accord du 21/11/2008), sur la représentation du personnel et la concertation sociale (deux avenants à l'accord du 23 juin 2000 ont été signés : un 1er le 12 mars 2008, sur la contribution au fonctionnement des fédérations syndicales nationales représentatives de la métallurgie, un 2nd le 8 juillet 2008, sur la composition du CCE) ; dans le cadre des élections des représentants des salariés au Conseil d'administration, un protocole préélectoral ainsi qu'un accord relatif au vote électronique, organisé pour la 1re fois pour ce type d'élection, ont été signés le 06/05/2008.

Des discussions ont été engagées avec les organisations syndicales sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ; elles ont donné lieu à quatre réunions d'échange et d'information portant notamment sur l'environnement économique, la stratégie de l'entreprise, la méthodologie de la maquette emploi, les dispositifs de mobilité ou encore sur l'évolution prévisionnelle des métiers et des compétences, ainsi qu'à deux réunions de négociation.

Le Projet Renault Volontariat a été élaboré en concertation avec les partenaires sociaux : sur le périmètre France, le CCE a été informé et consulté à deux reprises, sa commission économique s'est réunie trois fois, les délégués syndicaux centraux ont participé à deux réunions d'échange avec la Direction qui ont permis l'amélioration de mesures ; sur le périmètre Europe, le comité restreint du CGR a été réuni ainsi que le Comité de Groupe européen (CGE). Un suivi de la mise en œuvre de ces mesures, tant au niveau France, qu'au niveau européen est également assuré auprès des instances de représentation du personnel.

Du 2 au 7 octobre 2008 les collaborateurs de Renault France ont été invités à élire pour quatre ans les trois représentants des salariés au Conseil d'administration. Pour la 1re fois, cette élection s'est déroulée sous forme de vote électronique. Tous collèges confondus, la participation a été de 47,16 % (soit 27 381 votants sur 58 059 électeurs inscrits). Pour le collège « Ingénieurs, cadres et assimilés », la liste CFE-CGC/CFTC/FO/CFDT a obtenu plus de la moitié des suffrages valablement exprimés. Pour le collège « Autres salariés », la liste CGT a obtenu 45,38 % et la liste FO/CFTC/CFE-CGC/CFDT 45,26 %.

3.1.3.4 ASSURER L'INFORMATION INTERNE

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique RH, etc.

Le principal média interne imprimé est un magazine international, *Global* (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. Différentes annonces peuvent ainsi être relayées 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.

3.1.3.5 PRÉSERVER LA SANTÉ ET 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.

- 97 % 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.).

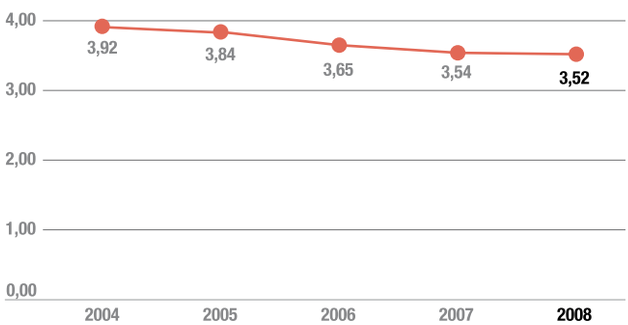
- 83 % des sites commerciaux en France sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2005.

En 2009, Renault prévoit de :

- réaliser 11 audits pour les établissements industriels, tertiaires et ingénieries et près de 20 pour les établissements commerciaux. Ceux-ci seront essentiellement des audits de renouvellement ;
- accompagner le déploiement de l'activité conditions de travail dans ses nouveaux sites ;
- réduire continûment le nombre des accidents ;
- 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 ✦

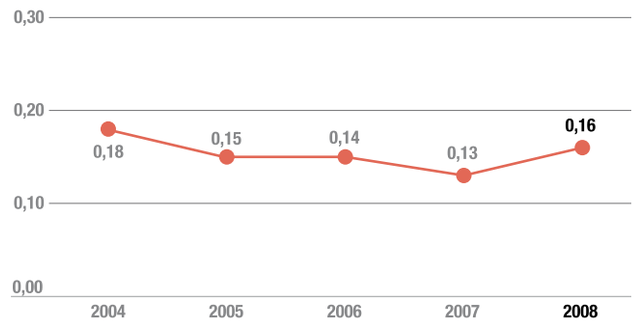
(Par millions d'heures travaillées)



Depuis 2004, la fréquence des accidents de travail avec arrêt du Groupe a diminué de plus de 10 %.

NOMBRE DE JOURNÉES PERDUES POUR ACCIDENT DE TRAVAIL ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ ✦

(Par millions d'heures travaillées)



Au global, le taux de gravité des accidents du travail est en légère diminution depuis 2004 (- 11 %).

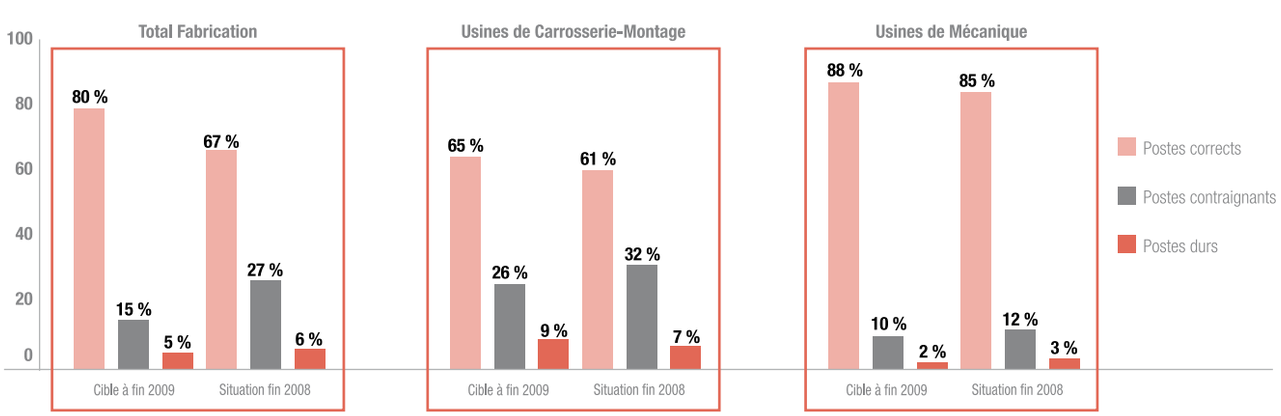
Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur 98,3 % de l'effectif total.

La politique santé et 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 (3e version) pour préserver la santé des opérateurs en production, diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS) et ainsi améliorer la performance. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault a développé une fiche simplifiée « sécurité-ergonomie » pour aider les chefs d'unité à mieux analyser ces risques sur les postes de travail de leur périmètre et en améliorer continûment les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation hommes/postes de travail (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes « difficiles » selon la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine.

Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes sur l'ensemble des sites industriels.



Dans chaque projet industriel d'envergure (nouveau véhicule, 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.).

Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et l'usine.

En 2009, Renault prévoit de prolonger ces actions sur :

- l'employabilité du personnel ;
- la prévention des maladies professionnelle, en particulier les TMS.

LA SANTÉ ✦

La politique de santé promeut la santé physique et psychique tout au long de la vie professionnelle.

Les points médicaux réguliers permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent la continuité du suivi médical tout au long du parcours professionnel. En parallèle, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur plusieurs thèmes tels que l'ergonomie, les missions, le tabac, l'alcool, les drogues, l'hygiène alimentaire, le surpoids, les dangers du soleil, etc.

Les services de santé participent avec les services conditions de travail à la politique santé, sécurité, ergonomie, conditions de travail afin d'assurer l'adéquation entre l'aptitude du salarié et le poste de travail (ex : évaluation des risques, cotation de poste, prélèvements d'ambiance, etc.).

En 2008, Renault a :

- formé une grande partie de l'équipe médicale sur le risque alcool ;
- formé des médecins et des infirmiers à la prévention du stress post-traumatique ;
- poursuivi la standardisation et l'harmonisation de différentes pratiques (ex : suivi des salariés en soudure, suivi des salariés en mission, etc.) ;
- harmonisé à l'international les indicateurs de santé et de risques psychosociaux de façon à mieux cibler les actions globales de prévention ;
- mis en place, dans certains services de santé au travail, des consultations de psychologues ;
- renouvelé ses campagnes de prévention de la santé (sommeil, vigilance, addictions : tabac, alcool, etc.).

En 2009, Renault prévoit :

- d'accentuer l'harmonisation des pratiques entre les équipes médicales internationales sur cinq thèmes (allongement de la vie au travail, gestion du personnel à aptitude réduite, troubles ostéo-articulaires, risque psychosocial, indicateurs santé physique et psychique) ;
- d'accompagner des groupes de réflexion sur les rôles et missions des infirmières en santé au travail ;
- déployer une assistance téléphonique pour les médecins du travail (France) sur la santé psychologique au travail.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET STRESS PROFESSIONNEL

Les actions de prévention du stress au travail s'inscrivent dans la politique santé et conditions de travail du Groupe.

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.

Plusieurs indicateurs sont disponibles au niveau collectif (enquête sur la qualité du management et l'engagement du personnel menée auprès de l'ensemble du personnel du groupe Renault, absentéisme, accidentéisme, expertise sur les risques psychosociaux pour les établissements d'ingénierie), mais également individuel, comme l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression.

Cet Observatoire, mis en place depuis 1998, sur la base du volontariat, a effectué à fin 2008 plus de 73 000 tests dans le cadre des visites médicales.

Des actions de prévention sont également menées en parallèle, que ce soit au niveau individuel ou collectif :

- formation à la gestion du stress (managers et non managers) ;
- actions de sensibilisation au stress ;
- formation des acteurs de la prévention à l'évaluation des risques psychosociaux ;
- sessions de professionnalisation de la fonction RH sur la détection des personnes en difficulté ;
- formation des acteurs de santé au travail à la prévention du stress post-traumatique pour parer immédiatement à un éventuel choc psychologique ;
- formation à la relaxation pour les salariés ;
- mise à disposition d'informations sur l'« intranet médical » ;
- actions d'amélioration continue de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail au sein de chaque établissement du Groupe ;
- plans d'action de prévention et d'amélioration des conditions de travail spécifiques au sein des établissements.

Un groupe de travail pluridisciplinaire composé de représentants de la Direction des RH Groupe, d'ingénieurs conditions de travail, de médecins du travail, d'ergonomes, de responsables RH et de managers, est également constitué au niveau du Groupe depuis 2007, afin de proposer des actions concrètes permettant de progresser de façon continue sur ce thème au travers de la réalisation de *benchmarks*, d'analyse des expériences de chaque établissement et par la définition d'outils standard : enquête, formations, etc.

Les actions menées au sein des établissements font naturellement l'objet d'un accompagnement de la fonction RH et notamment des responsables RH de proximité.

En 2009, Renault prévoit notamment de :

- renforcer la démarche de prévention en mettant en place au sein de chaque établissement un comité de pilotage pluridisciplinaire dédié à la prévention des risques psychosociaux ;

- mener une analyse quantitative et qualitative des niveaux et facteurs de stress afin de poursuivre la mise en œuvre de plans d'actions dans chaque établissement ;
- faire évoluer l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression, afin de mieux cibler les actions à développer pour les populations détectées à risque ;
- poursuivre la formation des acteurs de la prévention à l'évaluation des risques psychosociaux.

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 2008 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 600 salariés formés en 2008) ;
- piloté une opération « coup de poing » pour sensibiliser les conducteurs de deux-roues à moteur au risque trajet. Cette opération, menée en partenariat avec la Police Nationale sur 12 établissements distincts, a permis de former plus de 220 salariés motocyclistes ;
- continué à déployer la formation de collaborateurs par simulateur de conduite ;
- organisé une session de formation d'acteurs institutionnels de la sécurité autour d'un *crash-test* au Centre Technique de Lardy.

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.4.3 des Performances sociétales).

Les actions régulièrement engagées permettent de réduire continûment le nombre des accidents de trajet avec arrêt, même si la réduction est plus faible ces dernières années.

Pour l'année 2008, le groupe Renault a enregistré 2,28 accidents de trajet avec arrêt pour 1 000 salariés. La ventilation de ces accidents se répartit ainsi :

ANNÉE 2008	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	36 %	26 %	26 %	12 %
Nombre de jours d'arrêt	28 %	48 %	17 %	7 %

Le nombre des accidents de mission avec arrêt est, comme chaque année, particulièrement faible avec un chiffre de 11.

Renault a également lancé un site interne de covoiturage accessible à tous les collaborateurs des établissements français. À fin décembre, près de 2 400 trajets étaient enregistrés (cf. chap. 3.3.3.3). Il est envisagé de déployer cette application à l'international.

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_2, 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 :

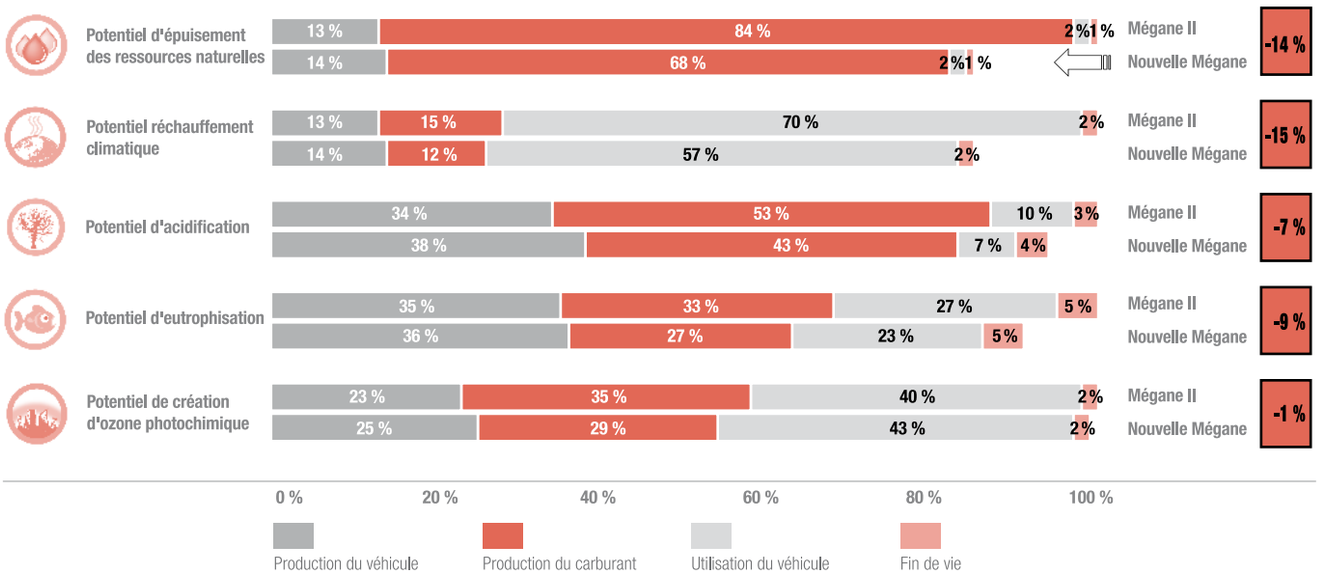
- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;
- mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie ;
- 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.

Pour réaliser les arbitrages entre les différents impacts environnementaux sans oublier les autres impératifs (prix de vente, sécurité, confort, coût à la tonne de CO_2 évitée, etc.), Renault a choisi, depuis plusieurs années, l'approche par le cycle de vie. Cette approche permet de prendre en compte tous les impacts environnementaux d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie. Le lancement de la signature Renault eco^2 en 2007 a permis de renforcer le dialogue avec le client sur l'approche par le cycle de vie, dialogue lui-même encouragé par les mesures du « Grenelle de l'Environnement » incitant le client à acheter des véhicules moins émetteurs de CO_2.

Renault mesure 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, tels que ceux de la chaîne fournisseurs et du traitement des véhicules en fin de vie, se précisent progressivement. Les comparatifs entre les véhicules de même segment, mais de génération différente sont systématiquement réalisés. Le comparatif Mégane II/Nouvelle Mégane confirme les progrès régulièrement réalisés.

COMPARAISON DE MÉGANE II ET NOUVELLE MÉGANE EN VERSION ESSENCE ✦



L'objectif de Renault – apporter des solutions écologiques qui puissent être déployées massivement afin d'aboutir à un effet significatif et immédiat sur l'environnement – a été atteint en 2008 avec le déplacement des ventes vers les voitures les moins émettrices en CO_2, voitures ayant elles-mêmes des émissions plus faibles que la génération précédente.

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 (hybridation, véhicule électrique, piles à combustible) 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.

Depuis janvier 2008, l'alliance Renault-Nissan a signé des accords avec certains États ou régions, qui vont permettre la commercialisation massive de véhicules électriques dans ces pays dès 2011.

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 se fait au travers de banques de données externes. La remontée d'inventaires du cycle de vie des processus des fournisseurs demandera plusieurs années de travail. L'impact écologique du recyclage des véhicules en fin de vie commence à se mesurer par 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, Kangoo II, la gamme Dacia, Mégane II, Nouvelle Mégane et Koléos en 2008. 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.

L'animation de la performance environnementale des sites industriels s'appuie depuis 2008 sur la réduction compétitive des impacts environnementaux selon la méthodologie des 4R. Les *best practices* pour Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer l'énergie ont été identifiées et échangées entre les sites pour limiter, voire annuler, leurs impacts résiduels. Cette animation pilotée au niveau central concerne les impacts majeurs de la fabrication et contribue au développement durable des usines de fabrication.

3.2.2.1 LA RESSOURCE ÉNERGÉTIQUE ET LES ÉMISSIONS DE CO_2

FABRICATION

Activités logistiques ✦

Des indicateurs environnementaux sont progressivement intégrés dans les processus d'achat pour étudier les voies de progrès sur la logistique d'approvisionnement et de distribution. Le niveau réglementaire d'émissions polluantes du parc routier est ainsi pris en compte. Pour les émissions de gaz à effet de serre, des réductions ont été réalisées par le biais de la diminution du poste carburant dans le transport (optimisation des trajets, formation à la conduite écologique, etc.), mais Renault souhaite mieux les quantifier

en construisant une gamme d'indicateurs s'appuyant sur les différents flux physiques.

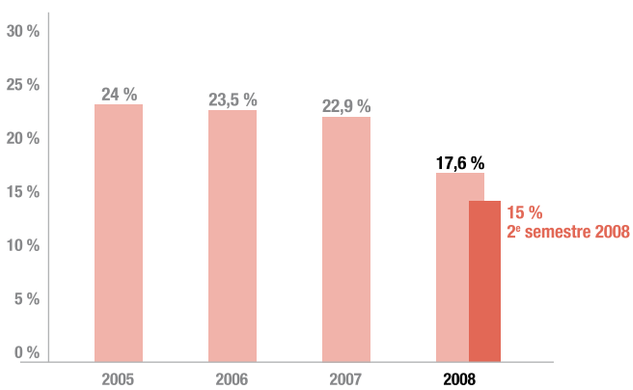
En 2008, le transport de conteneurs par voie fluviale sur des barges, entre Rouen et Le Havre, a permis de réduire le nombre d'envoi par camion et, de ce fait, de diminuer les émissions de CO_2 de 46 %.

Consommation d'énergie ✦

Dans l'optique de la préservation des ressources naturelles et de la limitation du réchauffement climatique, une stratégie d'économies d'énergie et d'intégration des énergies renouvelables est pilotée sur tous les sites dans le monde. Cette stratégie s'appuie sur 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. Les principaux axes de progrès sont :

- l'augmentation du rendement énergétique en particulier lors du renouvellement des chaufferies ;
- la réduction des consommations d'énergie par des moyens techniques comme le recyclage des calories de l'air rejeté en peinture ou la modification des installations afin de permettre un redémarrage facile après une période d'arrêt. Par exemple, les sites ont ramené la consommation d'électricité pendant les week-ends et/ou les périodes de fermeture à 15 % en moyenne sur le dernier semestre 2008, soit une amélioration de 40 % par rapport à 2005 ;

EXEMPLE DE LA RÉDUCTION DES TALONS D'ÉLECTRICITÉ SUR LES SITES DE FABRICATION*



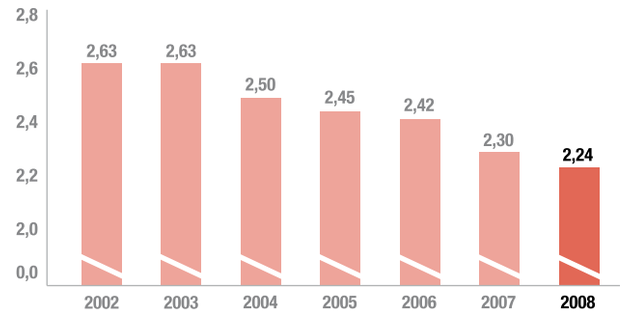
* *Périmètre de reporting fabrication 2008 sans les sites tertiaires et centres techniques.*

- le remplacement du fioul par le gaz ;
- le développement des énergies renouvelables : les nouvelles applications de solaire thermique ont été mises en œuvre pour produire de l'énergie destinée non seulement aux locaux sociaux, mais aussi aux process, comme les bains de traitement de surface à Valladolid et la centrale de liquide lessiviel des machines à laver les pièces mécaniques à Séville. D'autres projets plus importants de chaufferies à biomasse, de production d'électricité éolienne et de solaire photovoltaïque sont en cours de décision.

Les résultats des efforts se manifestent dans la réduction de 15 % de la consommation de l'énergie par véhicule entre 2002 et 2008 à isopérimètre.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 2002 À 2008

(en MWh/véh.)



* *Périmètre de reporting 2008 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chap. 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 (GES) sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires inclus dans le périmètre de *reporting* environnemental, et la révision de ses modalités de *reporting* avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son *reporting* avec le protocole français EPE (Entreprises pour l'environnement) d'inventaire des GES, ainsi que le *Greenhouse Gas Protocol*, garantit la pertinence des résultats obtenus.

Renault comptabilise ainsi les émissions directes de gaz à effet de serre provenant de la combustion d'énergie fossile sur site (Scope 1), ainsi que les émissions indirectes associées à l'électricité achetée (Scope 2). En 2008, les GES liés à la combustion d'énergie fossile par les véhicules de l'entreprise ont été comptabilisés et pris en compte. Il s'agit des émissions des véhicules de service, des véhicules du *Pool taxis*, des navettes, des engins de manutention. Cette prise en compte permet en outre d'être totalement cohérent avec le Scope 1 du *GhG Protocol*.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de GES issues de l'activité industrielle autour de quatre axes de progrès :

- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles ;
- le développement des énergies renouvelables.

Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites industriels et permettent ainsi de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicule.

Les émissions directes globales de GES ont diminué, passant de 755 kteq CO_2 (kilotonnes en équivalent CO_2) en 2003 à 615 kteq CO_2 en 2008, avec un périmètre de sites élargi et la prise en compte des véhicules d'entreprise. À isopérimètre 2003, les émissions de GES de 2008 s'élèvent à 532 kteq CO_2, ce qui représente une baisse de 30 %.

Renault est par ailleurs concerné par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions (SCEQE) dont la 1re phase est entrée en vigueur en 2005. Treize sites européens sont aujourd'hui concernés par ce système d'échange (sept sites en France, quatre en Espagne, un en Slovénie et un en Roumanie).

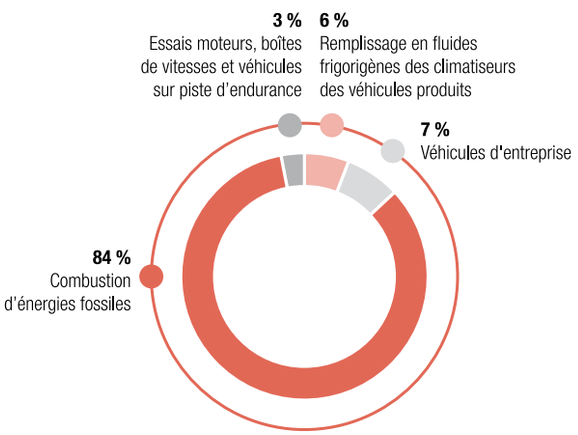
Renault gère l'ensemble de ses quotas avec un mandataire unique afin d'en augmenter l'efficacité et de préparer une action conjointe de progrès sur l'ensemble de ses sites industriels dans le monde.

Lors de la 1re phase (2005/2007), les sites concernés par le SCEQE ont réduit leurs émissions de CO_2 de 13,8 % par an, soit 46 452 tonnes de CO_2 sur l'ensemble de la période.

En 2008, les émissions de CO_2 des installations concernées par le SCEQE ont diminué de 10 % par rapport à 2007, soit une réduction de plus de 20 000 tonnes de CO_2 en un an.

Renault dispose pour la seconde période (2008/2012) d'une allocation annuelle de 450 kilotonnes de CO_2 pour l'ensemble de ses usines concernées par le SCEQE, ce qui, comparé au marché européen [8] de 369 315 kilotonnes de CO_2, montre que son impact ne représente qu'une part modeste des émissions du marché des quotas.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2008 PAR TYPE DE SOURCE*



(*) Périmètre de reporting 2008 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.4.2). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules de service, les véhicules du « Pool taxi », les navettes, les engins de manutention et les chariots utilisant le GPL ou le propane.

UTILISATION DE LA VOITURE

Aujourd'hui, Renault est parmi les trois meilleurs constructeurs automobiles en Europe en ce qui concerne les émissions de CO_2 et la consommation de carburant. La gamme d'énergies disponible s'élargit progressivement.

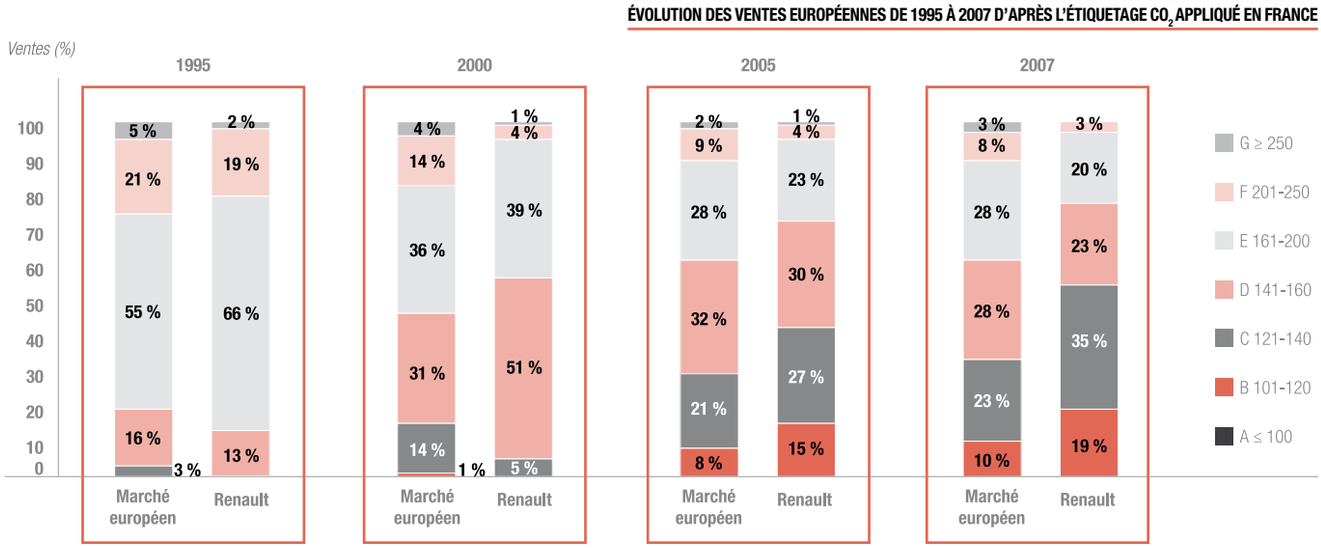
Les émissions indirectes de CO_2 que Renault génère par l'utilisation que font ses clients des véhicules acquis (Scope 3) sont estimées à 90 Mt par an.

Essence et diesel

Pour réduire les émissions de CO_2, l'engagement de Renault est le suivant : « Dès 2008, vendre un million de véhicules à moins de 140 grammes de CO_2 par km dont 1/3 à moins de 120 grammes ».

Dans l'Europe des 27, selon le monitoring de l'Association auxiliaire automobile (AAA), 866 752 véhicules vendus en 2007 par Renault émettent 140 g ou moins de CO_2 par km, dont 323 052 émettent 120 g ou moins de CO_2 par km. Le graphique ci-dessous montre la progression de Renault sur ce segment comparativement au marché selon l'étiquetage CO_2 appliqué en France.

ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2007 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO_2 APPLIQUÉ EN FRANCE



(8) Quotas alloués dans les PNAQ (plans nationaux d'allocation des quotas) des pays européens où Renault est implanté et soumis aux quotas (France + Espagne + Slovénie + Roumanie).

Renseignements sur le site **www.renault.com**

Les analyses internes de Renault sur le périmètre de l'Europe des 27 montrent que 922 946 véhicules vendus en 2008 émettent 140 g ou moins de CO_2 par km, dont 39 % émettent 120 g ou moins de CO_2 par km.

En 1998, les constructeurs automobiles avaient pris un engagement avec la Commission européenne pour parvenir à 140 g/km de CO_2 en 2008 pour l'ensemble moyen du parc automobile, soit une réduction de 25 % par rapport à 1995. Des négociations sont en cours, au sein de la Commission européenne, pour parvenir à la prochaine étape de cette baisse d'ici à 2012 ou 2015 : 130 g/km de CO_2 en moyenne pour l'industrie automobile européenne. Dans les faits, le projet prévoit d'attribuer à chaque constructeur un plafond d'émissions de CO_2 en fonction du poids des voitures qu'il vend. Les fabricants de voitures lourdes auraient ainsi un plafond plus élevé que les concepteurs de voitures légères. En cas de dépassement, les sanctions augmenteraient progressivement tout au long de la période de mise en œuvre.

Cet indicateur d'émissions de CO_2 est appelé CAFE *(Corporate Average Fuel Economy)* pour l'Europe. Celui de Renault a légèrement diminué en 2008 et se positionne toujours dans le trio de tête des constructeurs européens.

Pour obtenir ces résultats, Renault a suivi trois axes.

Le 1er axe repose sur l'optimisation, pour chaque projet, de tous les paramètres du véhicule qui influencent la consommation et les émissions de CO_2 :

- 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 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 6e rapport sur les boîtes manuelles et la mise en place de transmissions automatiques à 5 et 6 rapports et de transmissions à variation continue (TCV). Le TCE 130 ch (*Turbo Control Efficiency*) offre plaisir de conduite et réduction de consommation. Ce nouveau moteur essence offre la puissance d'un moteur 1.8 l (100 ch), le couple d'un moteur 2.0 l (190 Nm), et la faible consommation d'un moteur 1.4 l.

Le 2e axe est le déploiement transversal, piloté par le Directeur plan environnement, de l'objectif « 120-140 g » du plan Renault Contrat 2009 : vendre un million de véhicules émettant moins de 140 g de CO_2 – dont un tiers émettant moins de 120 g.

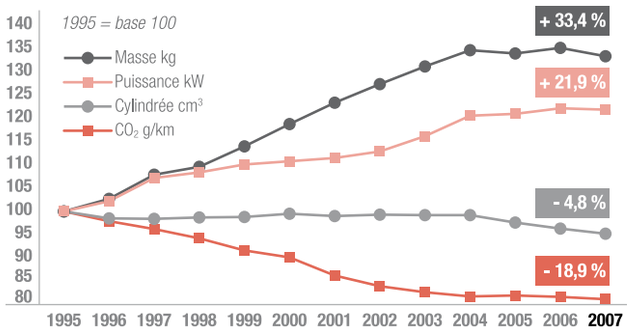
Pour atteindre cet objectif dès 2008, le réseau commercial européen a mis en place en 2007 la signature Renault eco² qui, avec son critère utilisation, permet aux clients d'identifier facilement la gamme Renault à moins de 140 g de CO_2 et ainsi de renforcer l'étiquetage CO_2 indiquant la valeur d'homologation du véhicule proposé à la vente. En 2008, la signature Dacia eco² a été mise en place.

En 2008, 70 % des versions de Nouvelle Mégane ont la signature Renault eco². Celles-ci ont donc des émissions de CO_2 inférieures ou égales à 140 g/km.

À fin 2008, plus de 160 versions de véhicules de série sont passées en dessous des seuils de 140 g dont 39 % en dessous du seuil de 120 grammes.

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_2 sont en nette diminution entre 1995 et 2007 :

ILLUSTRATION SUR LES PROGRÈS DES RÉSULTATS CAFE DES DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS DE VÉHICULES RENAULT, EN PRENANT 1995 EN BASE 100



Le 3e axe est de poursuivre l'introduction d'énergies alternatives sur le marché. Après les offres GPL, GNV et biocarburants, 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, c'est l'énergie électrique avec batterie qui fait l'objet de toutes les attentions de Renault pour une diffusion de masse dès 2011. Le véhicule électrique avec pile à combustible sera ensuite la prochaine étape.

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 2e génération, à l'horizon 2015, qui font partie des carburants de synthèse plus favorables à l'environnement.

GPL (Gaz de pétrole liquéfié) et GNV (Gaz naturel véhicule)

En 2008, Renault a vendu 13 108 véhicules bicarburation (gaz et essence) en Europe. Deux carburants gazeux se partagent aujourd'hui le marché : le GPL et le GNV. Ils permettent de répondre simultanément à deux défis : accroître l'indépendance par rapport aux carburants conventionnels, issus à 98 % du pétrole et améliorer l'empreinte environnementale des carburants en réduisant les niveaux d'émissions (CO_2 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. L'année 2007 a été marquée par le lancement de Logan GPL (Roumanie notamment). Au 1er semestre 2008, Logan GNV a également proposé à la vente en Iran. Sandero GPL a été lancée en octobre en Italie.

Véhicule zéro émission électrique avec batterie ✦

Renault a pris une orientation importante dans ce domaine et a un objectif de déploiement massif de ce type de voiture. 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 1re mise en œuvre sur le marché israélien d'un véhicule 100 % électrique équipé de batteries lithium-ion, assurant une autonomie et une longévité accrues. Tout au long de l'année 2008, d'autres protocoles d'accord ont été signés avec des États comme le Danemark ou le Portugal, ou avec des entreprises comme EDF visant à créer un système de transport individuel à zéro émission et à grande échelle. L'objectif est de faire du véhicule électrique une solution de déplacement fiable et séduisante aux yeux du consommateur.

En milieu urbain, la problématique de la réduction des émissions ne sera pas - 20 ou - 30 %, ce sera « zéro émission » pour toutes les émissions : CO_2, NOx, particules et bruit. 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 montré 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* et une bonne gestion de l'autonomie. Pour atteindre ce dernier objectif, l'alliance Renault-Nissan et EDF vont étudier un concept commercial innovant, ouvert à d'autres acteurs, afin de créer un Opérateur de Mobilité Électrique dont l'objet consiste à mettre à disposition du client une infrastructure de recharge électrique et de gestion de l'autonomie pour son véhicule.

Véhicule électrique avec pile à combustible ✦

Les travaux de l'alliance Renault-Nissan sur les prototypes de véhicules électriques avec pile à combustible franchissent une nouvelle étape. Scénic ZEV H2 vient d'être développé en 15 mois. Ce prototype est une vraie voiture tant en matière de vie à bord que d'agrément de conduite. La pile à combustible fournit l'électricité destinée au moteur qui ne rejette que de l'eau. Ce véhicule a été testé en octobre 2008 par le Ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire. Cependant, le grand public devra patienter pour bénéficier en série de ces véhicules Renault, compte tenu du prix actuel prohibitif de la pile à combustible qui empêche sa diffusion en masse.

3.2.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR

LES SITES DE 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 reste une priorité majeure pour les sites de carrosserie-montage.

En 2008, les émissions de COV ont été réduites de 9 % par rapport à 2007. Cette bonne performance est le fruit des investissements réalisés pour mettre en œuvre les technologies propres les plus récentes et les actions de progrès continu.

Un exemple de bonne pratique qui a permis des gains importants dans la réduction des COV et d'économie : l'optimisation des récupérations des solvants, une action pilotée par le club des peintres en charge de l'animation continue des ateliers de peinture au niveau international. Par exemple le site de Palencia a optimisé de plus de 90 % la récupération des solvants lors des changements de teintes.

Les émissions de SO_2 et NOx liées à la combustion ✦

Renault poursuit son plan de changement de combustible en usine en remplaçant le fioul par le gaz pour réduire les émissions de dioxyde de soufre (SO_2) et d'oxydes d'azote (NOx). En effet, la part du fioul dans l'énergie thermique consommée par Renault est passée de 14 % en 1999 à 1 % en 2008. 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_2 et de NOx sont évaluées en prenant en compte la totalité des moyens de combustion. Ces émissions ont diminué de 81 % pour le SO_2 et de 26 % pour les NOx entre 2003 et 2008 à isopérimètre.

LA GAMME DE VÉHICULES EN PHASE D'UTILISATION ✦

L'ensemble des véhicules particuliers et utilitaires commercialisés en Europe à fin 2008 respecte la réglementation Euro 4, qui implique une réduction de près de 50 % des émissions des voitures par rapport à Euro 3. Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, une grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro 3.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies (filtre catalytique à particules, nouvelle génération de *Common Rail*, piège à oxydes d'azote). Nouvelle Laguna et Nouvelle Mégane 2.0 dCi respectent dès leur lancement les seuils Euro 5 pour leurs émissions de polluants, seuils exigibles en septembre 2009 pour les nouveaux modèles. Le piège à oxydes d'azote de Renault, ou NOx trap, s'inscrit pleinement dans la volonté de Renault de réduire les émissions polluantes. Ce système chimique piège les oxydes d'azote, nocifs pour la santé, puis les transforme en gaz neutres. Ce système de post-traitement, probablement incontournable pour la norme Euro 6 de 2014, est proposé sur des flottes privées de Renault Espace équipés du 2.0 dCi. En complément du traitement des NOx, ce catalyseur contribue à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète.

3.2.2.3 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 Laguna, pour certaines motorisations, rejoint Vel Satis, Espace, Twingo et Modus dans le club des - 3 dBA par rapport à l'obligation réglementaire de 74 dBA.

Le nombre de modèles de Nouvelle Mégane à - 3 dB est limité pour des raisons de compromis écologique et économique, notamment liées aux objectifs de réduction de la consommation.

3.2.2.4 LES DÉCHETS ✦

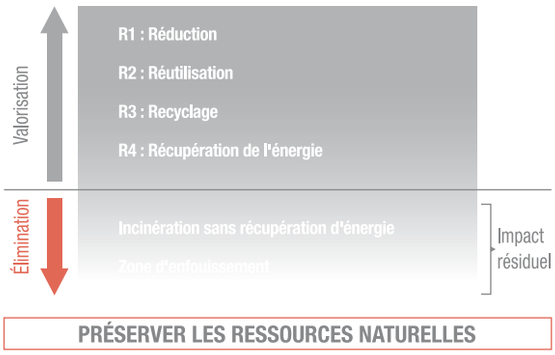
LA FABRICATION

Dans la gestion des déchets, Renault vise à réduire voire éliminer ses déchets de manière compétitive. C'est ainsi que la démarche des « 4R » (Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer de l'énergie) a été engagée en 2008 et des objectifs ambitieux ont été définis à l'horizon 2015.

La hiérarchie de la gestion des déchets se décline selon quatre étapes :

- R1 Réduire, c'est diminuer les impacts à la source. Un bon exemple porte sur la diminution du volume des boues de peintures par l'augmentation du rendement de l'application et donc la réduction de pertes sous forme de boues ;
- R2 Réutiliser, c'est récupérer un matériau pour un usage analogue. Aujourd'hui, l'usine de Douai (France) récupère 100 % de la cire usée pour la réintégrer dans le processus, permettant des gains environnementaux et économiques ;
- R3 Recycler, c'est une action permettant une valorisation matière du composant ou du consommable sous forme de matière première de substitution pour un autre usage que son usage initial. Le taux de valorisation des déchets par les usines a augmenté de 20 % en 2008 par rapport à 2003, notamment grâce à l'optimisation du recyclage de pièces plastiques ;
- R4 Récupérer de l'énergie, c'est utiliser les déchets comme combustible alternatif ou récupérer l'énergie produite issue de l'incinération. Un bon exemple est l'utilisation des huiles usagées et des concentrats d'évaporation, issus des usines de mécanique, en remplacement des combustibles fossiles : coke de pétrole, charbon, fioul lourd. La température élevée de cuisson du mélange de matières premières minérales nécessaire à la fabrication du ciment (1 450 °C) permet l'incinération de ces déchets et la destruction quasi complète des métaux lourds qu'ils contiennent dans des fours de cimenterie adaptés.

LES 4R ET LA HIÉRARCHIE DE LA GESTION DES DÉCHETS



La société de demain est une société du développement durable avec un impact résiduel égal à zéro

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 utilisées. Les résultats progresseront de génération en génération, le temps aussi que les gisements de matière plastique recyclée croissent avec la mise en place des filières de traitement des plastiques. Tous les véhicules Renault affichent les résultats suivants : 95 % de la masse est valorisable, avec une gamme Renault eco² intégrant plus de 5 % de plastique issus du recyclage dans la composition des véhicules. En 2008, Nouvelle Mégane intègre 22 kg de plastiques recyclés, soit 11 % des matières plastiques. Nouvelle Mégane est le 1er véhicule à faire l'objet d'une homologation.

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 les cas où des enjeux de nature environnementale ou sanitaire sont identifiés, une réhabilitation des pollutions a été engagée. La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur l'interprétation de l'état des milieux et vise à garantir l'adéquation entre les impacts et les usages identifiés. La démarche engagée est décrite sur le site Internet « Développement durable » où le public peut également découvrir la réhabilitation de deux chantiers significatifs : sites de Boulogne-Billancourt (France) et de Dacia (Roumanie). Aujourd'hui, 100 % des sites dont Renault est majoritairement propriétaire sont gérés selon cette démarche. En 2008, l'assainissement des terrains de l'ancien site de production ETG à Gennevilliers a commencé, avec de l'information destinée à la population locale.

✦ Directives de la Global Reporting Initiative (GRI)

Le savoir-faire de Renault dans ce domaine est reconnu au niveau national : un spécialiste de Renault a été nommé par le Ministère français de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire pour intégrer le groupe d'experts nationaux sur les sites et sols pollués.

En matière de prévention, la démarche engagée repose sur une évaluation environnementale détaillée des installations et sites à risque potentiel afin d'identifier et de hiérarchiser les mises à niveau à programmer dans les schémas directeurs. À ce jour, cette démarche a été déployée dans 70 % des usines.

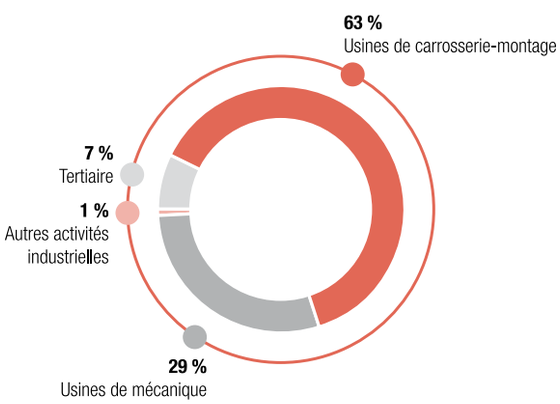
3.2.2.6 LA RESSOURCE EN EAU

LA FABRICATION

La consommation d'eau ✦

Au cours de la dernière décennie, la consommation d'eau dans le Groupe a diminué de plus de 60 % entre 1998 et 2008 à isopérimètre, et de 50 % à périmètre élargi pour se situer à un niveau de prélèvement de 11,5 millions de m³ en 2008.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ACTIVITÉ 2008



Le travail mené avec les sites de fabrication a ainsi permis de :

- comparer poste par poste les consommations d'eau dans chaque usine ;
- identifier et recenser les bonnes pratiques qui conduisent à une optimisation des consommations d'eau ;
- identifier les axes de progrès à retenir sur chaque site et les bonnes pratiques à mettre en place.

Les bonnes pratiques de réduction des consommations d'eau ont été identifiées :

- R1 (Réduire) : par exemple, suivi des consommations d'eau et identification des dérives avec plan d'action correctif mis en œuvre dans les délais les plus courts ;
- R2 (Réutiliser) : par exemple, gestion en circuit fermé des cabines d'étanchéité de bout de montage ;
- R3 (Recycler) : par exemple, recyclage des eaux pluviales (sites de Maubeuge et du Technocentre).

Le déploiement progressif de ces bonnes pratiques permettra, une fois tous les objectifs sites consolidés, de réduire les prélèvements en eau sur la ressource naturelle du Groupe de 15 % d'ici 2012, par rapport à 2007.

Les rejets aqueux ✦

Parallèlement au déploiement de sa politique de réduction des consommations d'eau, le Groupe poursuit sa démarche de réduction des impacts de ses rejets vers le milieu naturel.

Sur les sites de mécanique

Toutes les usines de mécanique du Groupe visent la cible zéro rejet industriel pour 2015. À ce jour :

- cinq usines de mécanique sont déjà en zéro rejet ;
- cinq autres usines sont en zéro rejet partiel ou en cours d'équipement ;
- tous les nouveaux projets en mécanique respectent l'engagement de zéro rejet.

Le principe du zéro rejet liquide industriel en mécanique est le suivant :

- réduction maximale à la source du volume des rejets aqueux générés (égouttures des copeaux, vidanges de liquides d'usinage et lessiviels, entraînements par les pièces, fuites des pompes et vannes, interventions lors du nettoyage des centrales) ;
  - augmentation de la durée de vie des bains de liquide de coupe et lessiviels : mise en place de traitements à la source, de suivi chimique du bain, d'appoints automatiques,
  - maîtrise des volumes de rejets : réduction de la diversité des produits chimiques utilisés, réduction des égouttures avec retour vers la centrale, réduction des entraînements par les pièces et les copeaux, optimisation du nombre d'installations de lavage et utilisation de lavages « en cascade »,
  - centralisation des machines,
  - alimentation en eau de qualité adéquate ;
- Traitement du rejet résiduel par un système d'évaporation sous vide avec recyclage du rejet traité sur les processus.

Sur les sites de carrosserie-montage

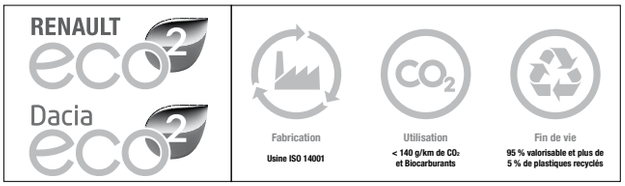
De la même façon qu'en mécanique, la volonté 1re de Renault est de travailler sur la réduction à la source de l'impact en matière de rejets aqueux en favorisant les solutions technologiques « propres » mises en œuvre au plus près du processus. Par exemple : la gestion des fosses de relargage des cabines de peinture en zéro rejet ou le coupage de l'acide sulfamique présent dans le bain de cataphorèse par de l'acide acétique qui permet de réduire les rejets azotés.

En complément du déploiement de ces solutions de réduction à la source, l'amélioration et l'optimisation des installations internes de traitement des effluents se poursuivent, notamment en Roumanie.

Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, Renault étudie la possibilité de passer les usines de carrosserie-montage au zéro rejet industriel, à l'image de ce qui est fait sur la mécanique. C'est un travail qui implique les experts des différents métiers du processus de fabrication mis en œuvre sur l'usine : emboutissage, peinture, tôlerie, montage, assemblage final du véhicule et centrales des utilités.

3.2.2.7 MARQUES ECO², UN INDICATEUR GRAND PUBLIC DE PROGRÈS ÉCOLOGIQUE ✦

Renault a lancé, en mai 2007, une signature écologique Renault eco² qui initialise un dialogue entre Renault et le grand public sur le cycle de la voiture au travers de trois grandes étapes : la fabrication, l'usage et le recyclage. En octobre 2008, la marque Dacia lance sa propre signature Dacia eco² en reprenant les mêmes critères de cotation écologique que la marque Renault. En effet, le groupe Renault confirme que les résultats écologiques doivent être identiques quelle que soit la marque et quel que soit le segment. Ces critères sont quantifiés et auditables. Ils seront durcis progressivement.



Cette signature démontre la transversalité du management environnement du groupe Renault en engageant les fabricants, les ingénieries, les achats et les commerçants sur un même objectif : offrir une gamme 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
1996 : Emballages **2000 :** *Reporting* substances et recyclage, formation	**Avant 1995,** gestion déchets, eau, énergie **1995 :** Politique environnement industriel		Réduction des impacts écologiques : émissions atmosphériques, sonores, recyclabilité…	**1995 :** Accord-cadre. Depuis, les acteurs du recyclage (constructeurs, pouvoirs publics, démolisseurs…) préparent la recyclabilité à 85 % en 2006 et 95 % en 2015 dans chaque pays
2004 : Banque de données externes d'ICV (Inventaire des impacts sur le Cycle de Vie)	**2004 :** Management global avec attestation des données	**2004 :** Base de données sur les impacts transport d'approvisionnement	**2004 :** Plan de déploiement du management environnemental dans la fonction commerciale	
2005 : Lancement de groupes de travail	**2005 :** Certification ISO 14001 de Dacia	**2005 :** Lancement de groupes de travail pour réduire les impacts du transport	**2005 :** Formation des commerciaux Grands Comptes	
2006 : Auto-évaluation Développement durable des fournisseurs	**2006 :** Déploiement de l'éco-conception des projets industriels	**2006 :** 1re méthodologie de consolidation des tonnes de CO_2 liées à la logistique	**2006 :** Renault Contrat 2009	**2006 :** Mise en place des réseaux européens de collecte des V.H.U. (véhicules hors d'usage)
2007 : Lancement de la signature Renault eco², initialisant le dialogue avec le grand public sur les progrès environnementaux sur le cycle de vie **2007 :** Évaluation DD des fournisseurs				
2008 : Nouvelle auto-évaluation DD des fournisseurs	**2008 :** 100 % des sites du groupe Renault ISO 14001 Lancement de la méthodologie des 4R		**2008 :** Simulateur éco-conduite, projet véhicule électrique, prototype ZEV H2	**2008 :** Homologation recyclage de Mégane et *joint-venture* avec Sita
2008 : Lancement de la signature Dacia eco², confirmant le dialogue avec le grand public sur les progrès environnementaux sur le cycle de vie				

Le management de l'environnement implique maintenant tous les métiers de Renault dans les processus décisionnels. Il finalise sa structuration dans le métier de la logistique et du commerce.

3.2.3.1 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 (CEG). La Direction du plan environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

Le Directeur du plan environnement rapporte directement au Directeur Général adjoint, Directeur du plan, du produit et des programmes (DGA PPP). Cette organisation permet un *reporting* direct au CEG et met l'accent sur la transversalité de l'environnement dans le cadre de sa mise en œuvre.

La Direction du plan environnement est composée de neuf personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les différents secteurs, de consolider les problèmes et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau pour introduire la notion de protection de l'environnement dans toutes les fonctions ayant trait à l'environnement. En 2007, plus de 420 « chefs de réseau » et quelque 2 000 managers ont combiné leurs connaissances sur les questions d'environnement. Plusieurs expertises (énergie, eau, carburants, recyclage, qualité de l'air) sont identifiées et développées dans le but de soutenir le réseau environnement. La politique de Renault met l'accent sur les directives collectives communes au sein de ses secteurs d'activité. De plus, l'autorité responsable de la mise en œuvre et de la gestion de la compétence environnementale pour l'ensemble du Groupe et la responsabilité de la gestion opérationnelle avec les hiérarchies partagées entre tous les Directeurs de l'environnement et dans tous les secteurs, sont de la compétence du DGA PPP.

La stratégie et le plan d'action de l'entreprise sont présentés par le Directeur du plan environnement au CEG afin que les décisions soient prises au plus haut niveau.

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_2, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produit sur les processus industriels, tout en poursuivant les progrès sur l'ergonomie des postes de travail en usines, la sécurité des occupants et des tiers, le rapport qualité/prix des véhicules.

L'éco-conception des procédés industriels

Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, sociotechnique, etc.). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité : lettre d'orientation, précontrat industriel par métier, contrat industriel par métier comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité » et enfin accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

L'éco-conception des produits ✦

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault, mais aussi tous les fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche, 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 Mégane confirme la volonté de Renault d'améliorer ses performances en termes de réduction de la consommation de carburant par l'intégration de cette préoccupation dès la phase de conception et de développement.

Malgré l'enrichissement du produit par rapport à la précédente génération, les gains en consommation atteignent 0,4 l/100 km, soit l'équivalent de 10 g de CO_2 par km, grâce à :

- la réduction de huit kg de la masse du véhicule ;
- un groupe motopropulseur plus efficient ;
- une meilleure aérodynamique ;
- une direction assistée électrique.

L'aérodynamique de Nouvelle Mégane a été travaillée sur toutes les parties du véhicule, y compris sur une zone qu'on ne soupçonne pas, la sous-caisse : les déflecteurs devant les roues avant et arrière servent à détourner l'air des roues, les carénages du train arrière et sous moteur permettent de guider l'air et d'éviter qu'il ne s'engouffre dans les cavités, source de perte d'énergie et donc d'aérodynamique.

Nouvelle Mégane confirme la volonté de Renault de gérer dès la conception le traitement du véhicule en fin de vie. La masse validée de matière plastique recyclée est de 22 kg contre 15 kg pour la génération précédente, ces 22 kg représentent 11 % de la masse des plastiques du véhicule. La nouveauté pour ce dernier est qu'il fait l'objet d'une homologation de son traitement fin de vie par anticipation sur les nouvelles exigences réglementaires. Voici quelques exemples d'éco-conception :

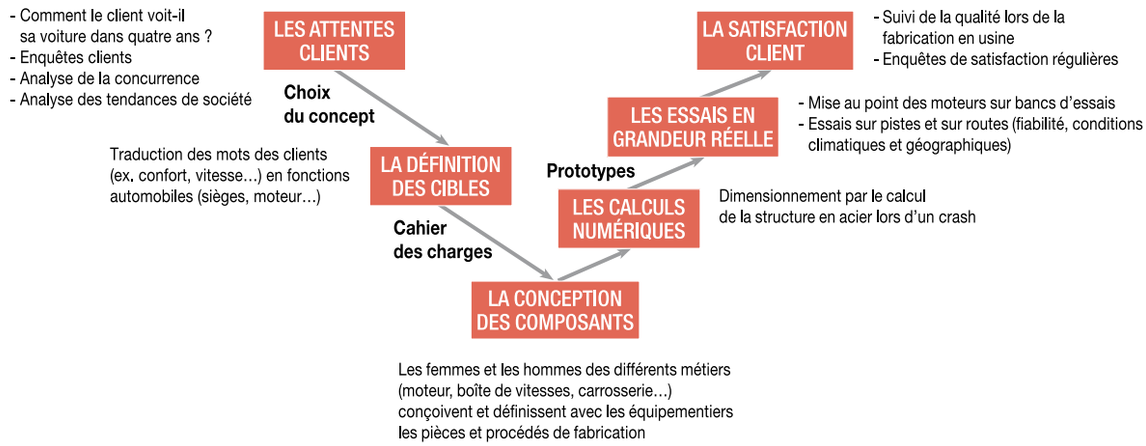
Facilitation, en fin de vie, de la valorisation à 95 % :

- sur le réservoir à carburant, les emplacements pour extraire le maximum de liquide sont marqués ;
- les bocaux (lave-glace, liquide de frein) sont conçus pour qu'une canule souple puisse en atteindre le point bas ;
- sur le radiateur de refroidissement, c'est l'ajout d'un robinet quart de tour qui permet la vidange complète ;
- les boucliers avant et arrière sont réalisés à partir de matières issues de la même famille de plastiques entrant dans la même filière de valorisation ;
- les mousses de sièges sont monoblocs et sans inserts.

Utilisation de 22 kg de matière plastique recyclée :

- écran sous moteur, écrans de passage de roues ;
- carénages aérodynamiques, carénage canister, carénage de train arrière ;
- supports de bouclier arrière, de feux arrière ;
- tapis de coffre, insonorisants ;
- coques de pare-soleil, protecteurs de calculateurs, fermetures latérales de boîte à eau.

LA DÉMARCHE DE CONCEPTION DES VÉHICULES



Certains résultats rentrent dans le cadre des homologations véhicules, notamment les émissions polluantes et les émissions de CO_2.

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.

Renault s'investit depuis plus de 15 ans dans le domaine de l'éco-conception et du recyclage des véhicules. Cet engagement s'est traduit en 2008 par l'obtention, pour la 1re fois, de l'homologation recyclage de Nouvelle Mégane. Le dossier constitué par Renault a fait l'objet d'une expertise par l'UTAC et le CNRV, organismes intervenant dans le processus classique d'homologation des véhicules. Ces organismes ont respectivement fait parvenir à Renault le certificat de réception et le procès-verbal d'homologation qui attestent que Nouvelle Mégane est déjà conforme aux futures réglementations liées au recyclage.

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 47 sites et filiales.

L'originalité de ce mode de management est marquée par le développement d'un travail transversal afin d'améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau, ce qui permet à Renault de mettre en œuvre des actions ou des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

Les outils transverses

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- une gestion de la réglementation environnementale en France et à l'international, y compris dans le réseau commercial ;
- un système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;
- une base unique CHIMRISK de gestion du risque chimique pour le groupe Renault tant sur le plan santé qu'environnement, base désormais accessible en langue slovène, russe, turque, roumaine et brésilienne. Elle est associée à un serveur www.quickfds.fr pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité. À ce jour 6 720 produits différents y sont documentés ;
- une organisation et un réseau interne pour être en conformité avec le règlement REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of CHemicals*) et une forte mobilisation vis-à-vis des fournisseurs pour garantir la continuité des approvisionnements ;
- une base documentaire de standards des bonnes pratiques environnementales et de prévention des risques accessible par l'ensemble des membres du réseau hygiène, environnement et prévention des risques ; en 2008, cette base, validée par les experts métiers, regroupe les bonnes pratiques des 4R (Réduire, Réutiliser, Recycler, Récupérer de l'énergie) de l'ensemble des impacts identifiés par les sites.

L'intégration de l'environnement dans les projets

Le déploiement du management de l'environnement dans les projets industriels a été mené au travers des 20 activités métiers du début à la fin d'un projet. En mécanique un processus généralisé au sein de la Direction de l'ingénierie mécanique est déployé. Cette structuration permet de garantir la réelle prise en compte de l'environnement 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 a été étendu en 2008 à la prévention des risques et l'hygiène industrielle.

Un processus similaire est en cours sur les projets de l'ingénierie peinture 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 2008, 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault, soit 38 sites industriels ou de conception et filiales, est certifiée ISO 14001.

Renault eco^2 et Dacia eco^2 qui intègrent l'ensemble du cycle de vie de la voiture s'appuient sur cette certification ISO 14001 pour montrer que les voitures concernées sont faites dans 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 Envigado (Colombie). Désormais 27 sites industriels disposent de cet outil (15 sites de carrosserie et 12 sites de mécanique).

Les données de sortie des schémas directeurs se traduisent en objectifs à moyen terme et en cibles à plus long terme pour les métiers en charge du choix du processus de fabrication. Une méthodologie a été développée et constitue une aide à la décision pour les sites afin de définir les priorités techniques et managériales, de préciser avec les métiers les attendus en termes d'impacts et de fixer le niveau de performance face aux concurrents.

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.

La réduction potentielle des impacts est construite sur la base de la transversalité des bonnes pratiques issues des sites les plus performants. Les objectifs associés sont alors pris en compte dans les schémas directeurs lors de leur révision annuelle et validés par le Comité de direction de l'usine.

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 de 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. En 2008, Renault a accentué les possibilités de réduction de la consommation en généralisant les flèches pour conseiller les changements de vitesse sur les nouveaux véhicules (Nouvelle Mégane) et en lançant un simulateur d'éco-conduite destiné à la formation du grand public sur des modèles Renault. Trois mille personnes ont été sensibilisées à l'éco-conduite lors de différents événements et animations commerciales (Atelier Renault, Mondial de l'Automobile, journée grand public).

La presse ou les associations de consommateurs se font parfois l'écho des surconsommations des véhicules par rapport à ce qui est annoncé. Il est vrai que les consommations sont établies selon des cycles homologués et dans les meilleures conditions de conduite. La réalité observée par un conducteur moyen peut faire apparaître des écarts de + 20 %. C'est pourquoi il est important de montrer que l'adoption de bons gestes d'éco-conduite peut supprimer cette surconsommation courante.

Le simulateur d'éco-conduite enseigne un nouveau style de conduite en montrant à l'utilisateur son potentiel de progrès et en lui indiquant les trois conseils clés à appliquer ainsi que les comportements d'usage :

- optimisation des passages de vitesse ;
- anticipation de son parcours pour utiliser l'énergie juste nécessaire ;
- régularité sur une vitesse optimale.

Lors de la Journée mondiale de l'environnement, le 5 juin 2008, des animations donnant des conseils d'éco-conduite ont été réalisées dans différents sites industriels et commerciaux du monde.

Une opération grand public a été réalisée le 4 octobre à Paris, en partenariat avec la navigatrice Ellen MacArthur, pour proposer des cours gratuits d'éco-conduite, des essais sur simulateurs et un rallye familial d'éco-conduite.

Des simulateurs de conduite virtuelle, au volant desquels les clients pourront s'asseoir, seront progressivement installés dans le réseau commercial. Ils permettront aux conducteurs d'évaluer leur conduite et d'identifier leurs pistes de progrès.

Accentuer le management de l'environnement dans la fonction commerciale

En créant la signature Renault eco^2, 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 1er relais du constructeur auprès des clients en termes de produits, de valeurs et d'identité de marque. Dans ce cadre, le réseau commercial primaire (737 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 2008, 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 ;
- rencontre et visite de terrain avec la Direction du site et échanges sur l'environnement dans les concessions ;
- intégration du thème environnement dans une commission du Groupement des Concessionnaires Renault ;
- mise en place, pour Renault Retail Group, filiale commerciale de Renault qui compte 160 sites en France, d'un réseau de 60 responsables environnement établissement, nommés et formés pour piloter le déploiement des actions et bonnes pratiques environnementales ;
- extension du réseau environnement de Renault Retail Group à l'Europe ;
- 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.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FIN DE VIE DES VÉHICULES

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault a mis en place un nouveau système industriel impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs fixés par la réglementation, de 85 % depuis 2006 de valorisation à moindre coût des véhicules hors d'usage et de 95 % en 2015.

Un réseau de centres de collecte et de traitement agréés pour les voitures Renault a été mis en place partout où cela était nécessaire en Europe et le dernier propriétaire des véhicules hors d'usage est informé. La reprise s'effectue sans frais pour ce dernier détenteur.

Les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières énergétiques de récupération, par l'intermédiaire du site www.idis2.com.

Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son *leadership* sur le marché des pièces renouvelées et reconditionnées et de l'utilisation de matière recyclée. Renault Environnement, créée en 2008, est désormais l'entité visible dans ces domaines (cf. chap. 1.1.3.3). La *joint-venture* Re-source Industries, issue de Renault et Sita, permettra de faire évoluer la filière des véhicules en fin de vie vers des ambitions écologiques et économiques. Elle sera également initiatrice de synergies des acteurs déjà présents et du développement des filières de recyclage des matières.

3.2.3.3 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

La communication environnementale est devenue en quelques années un véritable enjeu d'entreprise et de société. La volonté des entreprises de communiquer auprès de ses parties prenantes sur la qualité écologique des produits et ses progrès se confronte à des débats médiatiques sur la cohérence scientifique de telle ou telle solution ou à des accusations de *greenwashing*, surtout en période de grande médiatisation de l'environnement.

COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du Développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du Développement durable sont insérées dans le Document de référence de Renault.

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, de conception et de logistique de l'Automobile, rassemblées au chapitre 8.4.2, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Cette vérification a obtenu pour 2008 le qualificatif d'« assurance raisonnable sur les données » des sites du Groupe, le niveau d'attestation des Commissaires aux comptes le plus élevé.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO_2, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité et, depuis 2008, du taux de recyclabilité en masse des véhicules. Ces informations sont rassemblées dans le chapitre 8.4.3.

Depuis 2007, un plan transversal communication et *marketing* est structuré pour répondre à un double objectif : améliorer l'image environnementale de Renault auprès du grand public et soutenir les ventes de véhicules, notamment ceux à moins de 140 g. Après avoir lancé en mai 2007, sur l'Europe des 15, une appellation Renault eco², la marque Dacia a décidé d'initier, elle aussi, un dialogue avec le grand public sur les progrès environnementaux que le groupe Renault a réalisés depuis 10 ans sur tout le cycle de vie du véhicule. Renault eco² et Dacia eco² sont deux signatures qui permettent aux clients de choisir, sur la base de trois critères communs, dans la gamme de chaque marque les versions écologiques, et ainsi de pouvoir contribuer eux aussi aux progrès écologiques du fait de l'accessibilité économique des solutions Renault.

Le lancement officiel de la signature Dacia eco² a été réalisé en octobre 2008 lors du Mondial de l'Automobile.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

À l'occasion des différents événements produits, des conférences, des articles, des blogs et chats sur le domaine de l'environnement rendent possibles les échanges directs entre le personnel et les Directions en charge des thématiques environnementales.

Un blog interne a été lancé début 2008 pour fédérer le réseau environnement de manière plus interactive et pour animer le partage des bonnes pratiques environnementales. Des publications régulières sur le blog et dans les outils de communication interne de Renault permettent de valoriser l'engagement et la volonté des femmes et des hommes de Renault dans la démarche du Développement durable.

COMMUNIQUER SUR LES ACTIONS LOCALES ET RÉGIONALES DES USINES

Les communications relatives au Développement durable attestent de l'engagement de Renault en la matière mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des 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.

En 2008, 15 sites ont publié une déclaration environnementale disponible sur le site Internet Développement durable du groupe Renault.

Tous les sites Renault se sont mobilisés à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement le 5 juin pour la 2e année consécutive. Des journées portes ouvertes, conférences de presse et autres animations ont été organisées pour l'interne et l'externe. En 2008, cette journée a permis de valoriser les bonnes performances des sites renforcés par la réalisation de la certification ISO 14001 pour 100 % des sites industriels et des filiales industrielles majoritaires.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS

L'organisation mise en place avec le *marketing* en 2005 a répondu aux besoins des Grands Comptes concernant leur parc automobile : élaboration d'une brochure commerciale expliquant la politique environnementale de Renault et analyses spécifiques en termes de consommation, d'émissions polluantes et de sécurité routière.

En 2008, les rencontres Renault/clients Grands Comptes ont continué sur la compréhension des enjeux écologiques. Une méthodologie de diagnostic écologique du parc avec des scénarios de progrès a été mise au point pour ajuster au mieux les objectifs d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles.

PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI Île-de-France, la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement de la région Île-de-France (France), l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers, des leaders de l'industrie tels que le groupe LVMH, Veolia Environnement et Renault ont fondé le « Club Île-de-France pour le Développement durable » en partenariat avec 30 PME/PMI et quatre fédérations interprofessionnelles. Aujourd'hui, cette association comprend plus de 35 PME/PMI et bénéfice d'un partenariat avec l'Ademe Délégation régionale Île-de-France.

Les objectifs poursuivis par les parties sont de favoriser les échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, à des visites de sites industriels et à des conférences thématiques de manière à faire progresser les entreprises. Le but est de faire adhérer au *Global Compact* [9] un nombre important d'entreprises.

L'organisme CREER (*Cluster Research Excellence in Ecodesign & Recycling*) rassemble sept entreprises de secteurs très divers : le Cetim, SEB, Veolia Environnement, Plastic Ominum, Areva T&D, Steelcase et Renault. L'objectif est de « mutualiser les connaissances et les expériences en matière d'éco-conception et de recyclage en partenariat avec l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers de Chambéry ». L'ambition de CREER est d'étendre le groupe de travail à au moins 200 nouvelles entreprises.

Renault et Sita se sont associés pour fédérer leurs expertises respectives – la connaissance véhicule et la capacité à déconstruire des véhicules pour Renault et la capacité à valoriser les matières pour Sita – afin de développer plus efficacement la valorisation des matières recyclées.

LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA COMMUNICATION ✦

En 2008, l'usine de Cléon a reçu un diplôme de Reconnaissance dans l'Excellence, par le Prix Français de la Qualité. Cette récompense a été délivrée par le Président de l'Afnor, en présence du secrétaire d'État chargé de l'industrie et de la consommation.

Grâce à l'exceptionnelle réussite de Logan Renault eco^2 Concept lors du Challenge Bibendum Michelin à Shanghaï 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_2/km seulement et de hisser Logan Renault eco^2 Concept en 2e position sur 74 véhicules participants.

(9) « 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.

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*. Un nouveau Code de déontologie et règles de conformité a ainsi été adopté par le Conseil d'administration en 2007 et diffusé à l'ensemble des salariés en 2008.

La fonction *Compliance* fait partie intégrante des dispositifs de contrôle interne du groupe Renault (cf. chap. 4.5.2.3).

En 2008, le *Global Compliance Committee* présidé par le DGA Finance s'est réuni à quatre reprises (cf. chap. 4.1.5 Activité du *Compliance Committee*).

En outre, pour permettre aux salariés de s'inscrire comme acteurs de la prévention des risques, Renault s'est doté d'un dispositif d'alerte professionnelle. Ce dispositif invite les membres du personnel du Groupe à signaler toute irrégularité dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption. Ce dispositif est encadré par les conditions fixées par la Commission Nationale Informatique et Liberté et garantit une confidentialité totale dans le processus d'alerte.

LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Signée en 2004 par Renault, le Secrétaire Général de la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) et les organisations syndicales, cette déclaration couvre l'ensemble du personnel Renault dans le monde et s'inscrit dans la démarche de Développement durable du Groupe et dans le cadre des textes internationaux auxquels il a souscrit (cf. chap. 3.1.3.1 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 GRI 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, les engagements de la Charte de l'UDA pour une communication responsable ont été déployés auprès des acteurs concernés au niveau du siège et au niveau de la filiale française. L'objectif pour 2009 est de partager les principes de la Charte avec l'ensemble des filiales du Groupe. ✦

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 ✦

QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES ✦

La satisfaction des clients passe avant tout par la qualité des produits et des services. Pour Renault, c'est une exigence constante et une démarche de progrès continu.

Pour satisfaire toujours mieux ses clients, Renault met tout en œuvre pour connaître leurs attentes :

- des enquêtes sont réalisées très régulièrement pour mesurer le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des produits et des services, ainsi que leur perception de Renault en général ;
- un Service Relation Clientèle regroupant près de 200 personnes est à l'écoute permanente des clients afin de leur apporter la solution la plus appropriée ;
- le réseau Renault, en relation directe avec les clients, joue un rôle essentiel dans la remontée de leurs opinions et préoccupations.

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. ✦

DES VÉHICULES POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Fort d'une large gamme de produits adaptés à de nombreux clients, Renault a pour ambition d'offrir au plus grand nombre des moyens de déplacement individuel de qualité et abordables. À titre d'exemple, le groupe Renault a été le 1er constructeur à proposer, avec Logan et à présent Sandero, des véhicules familiaux répondant aux exigences environnementales et de sécurité routière à un prix très attractif.

DES VÉHICULES ÉCOLOGIQUES ET ÉCONOMIQUES

En lançant la signature écologique Renault eco², Renault souhaite mettre en exergue ses véhicules économiques et écologiques. Cette démarche pionnière permet à Renault d'informer ses clients des résultats écologiques des véhicules sur toute la durée de leur cycle de vie, leur permettant de faire le choix le plus écologique possible sans payer de surcoût.

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Renault est également une référence et un pionnier en matière de sécurité routière. Fort d'une longue expérience en la matière, Renault est le seul constructeur à proposer 11 véhicules ayant obtenu 5 étoiles au *crash-test* Euro NCAP. Toute la politique de sécurité routière vise à prévenir les accidents, corriger les erreurs humaines et protéger les occupants en cas de survenance d'un accident.

CONDUCTEURS À MOBILITÉ RÉDUITE

Renault a élaboré un logiciel destiné aux concessionnaires pour leur offrir une connaissance optimale des équipements et véhicules adaptés aux personnes handicapées. Renault s'investit plus largement dans l'aide aux conducteurs à mobilité réduite en publiant en France un guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et en participant en Angleterre à un système d'aide à la mobilité (cf. chap. 3.3.5.1).

RESPECT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DANS LA PRODUCTION

Enfin, conformément à la Déclaration des droits sociaux fondamentaux et à son adhésion au *Global Compact*, le Groupe sélectionne et encourage ses fournisseurs sur le fondement de principes stricts en termes de respect des droits humains et de l'environnement.

3.3.2.2 LES FOURNISSEURS ✦

Les fournisseurs sont des contributeurs essentiels au plan d'action Développement durable de Renault.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur la recherche permanente de performance. L'établissement de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, permet un dialogue permanent avec le fournisseur. Cette écoute renforcée optimise les réponses aux attentes mutuelles de Renault et du fournisseur, et favorise la mise en place rapide d'actions correctives quand des problèmes liés au Développement durable surviennent.

À titre d'illustration de cette relation, Renault a développé un processus de progrès continu du fournisseur portant sur le produit et sa fabrication. Des outils structurés permettent d'améliorer en permanence le niveau de conformité dans les domaines sociaux et environnementaux.

AU NIVEAU DU PROCESSUS DE FABRICATION

- Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Direction des achats se dote d'un 1er filtre qui consiste à n'admettre dans son panel que les fournisseurs engagés formellement dans le respect des principes de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux de Renault, reposant essentiellement sur le travail issu des conventions internationales de l'OIT. La priorité est donnée au refus du travail des enfants, au refus du travail forcé et à la mise en place d'une politique continue d'hygiène, santé, sécurité et prévention des risques, compatible avec celle de Renault. À ce jour, tous les fournisseurs significatifs sont engagés. ✦
- Le niveau de conformité des fournisseurs par rapport à ces standards est défini à partir d'auto-évaluations régulières des fournisseurs (400 en 2008). Après concertation avec le fournisseur, des plans d'actions sont mis en place en fonction des non-conformités constatées.
- Les sites fournisseurs sont également évalués (120 en 2008) par le personnel de la Direction de la qualité de Renault (conditions de travail et environnement). Les non-conformités majeures donnent également lieu à la mise en place de plans d'action.
- Enfin, des audits externes (une quinzaine en 2008) sont effectués sur les sites des fournisseurs en cas de détection de non-conformité critique.

AU NIVEAU DU PRODUIT

- Dès l'entrée au panel, Renault demande à ses fournisseurs un engagement sur le respect des législations environnementales en vigueur.
- Les standards « substances » (norme 00 10 050) et « recyclage » (norme 00 10 060) aident les fournisseurs à anticiper les évolutions réglementaires, ceci à leur propre profit, celui de Renault et de l'environnement.
- La mise à disposition d'IMDS (*International Material Data System*) facilite la déclaration des substances composant les pièces livrées par les fournisseurs.
- Renault a également produit un important travail d'information et de formation des acheteurs et des fournisseurs à la nouvelle réglementation REACH en 2008. L'entreprise a notamment informé les fournisseurs lors des IFR trimestriels (Informations Fournisseurs Renault), organisé un amphi regroupant 250 fournisseurs majeurs, distribué des guides d'aide au déploiement de REACH par les fournisseurs, etc.

En 2009 seront menées des actions visant à favoriser le recyclage des véhicules et des composants, et à réduire les émissions CO_2 des véhicules.

Cette volonté de progresser dans le domaine du Développement durable est traduite dans les processus achats de RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) et les conditions générales d'achats.

Les résultats de Renault dans ce domaine sont le fruit du déploiement du plan d'action Développement durable, validé en novembre 2004 par le Comité de Direction achats : après une phase de mise en conformité, la Direction des achats de Renault est entrée dans une phase de performance sociale et environnementale, qui sera optimisée sur plusieurs années. Le but est de déboucher à terme sur l'ultime phase de maturité : la Gouvernance.

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 ; Renault participe activement aux groupes de travail de cette association dans les domaines de la santé, du changement climatique ou encore des transports ;
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : association réunissant entreprises, syndicats, investisseurs, cabinets d'audit et ONG. Lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de Développement durable ; Renault a participé à de nombreux groupes de travail sur la diversité, les droits sociaux, et est particulièrement actif au sein du club achat de l'ORSE qui vise à échanger des bonnes pratiques sur les aspects sociaux et environnementaux de la fonction Achat ;
- Institut de Mécénat de Solidarité – Entreprendre pour la cité (IMS) : association ayant pour vocation d'encourager les entreprises adhérentes à ouvrir de nouvelles voies de collaboration avec les acteurs de la cité en intégrant des démarches sociétales innovantes dans le cadre de leur politique de Développement durable ;
- 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 ;
- *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 termes 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.

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 suivants de politique des transports :

- lutter contre l'insécurité routière et diminuer de manière significative le nombre de victimes sur les routes (cf. chap. 3.3.4 Renault et la sécurité routière) ;
- 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 ;
- 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.

3.3.3.3 LES ACTIONS NATIONALES DE RENAULT POUR LA MOBILITÉ DURABLE

L'IMPLICATION DES EXPERTS DE RENAULT DANS LE DÉBAT SUR LA MOBILITÉ DURABLE

Renault est perçu comme un acteur de référence pour la recherche de solutions de gestion de services automobiles innovantes, fondées sur la rationalisation et l'optimisation de l'automobile en milieu urbain.

En 2008, Renault est intervenu comme expert et de manière active dans les groupes de travail suivants du PREDIT 4, programme de recherche interministériel des transports : Politique Transports, Mobilité et Sécurité. Renault participe également à un Comité d'orientation scientifique de recherche de l'INRETS sur les systèmes d'aide à la conduite intelligents (*Advanced Driver Assistance System*).

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 banlieue parisienne.

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 transports en commun et 10 à 14,5 % pour le covoiturage).

Promouvoir le covoiturage

Renault encourage le covoiturage de ses salariés depuis 1996. En juillet 2007 le service de covoiturage de Renault a été repensé et relancé. Il a été proposé en test aux établissements de Rueil et Lardy et devant le succès rencontré, il est depuis le 1er juin 2008 accessible à l'ensemble des établissements français. Son ouverture à des sites internationaux est envisagée. Le site permet la formation d'équipages en fonction des localisations de résidence et des horaires de trajets, selon le souhait d'être conducteur ou passager. Des études récentes de compagnies d'assurance attestent que la pratique du covoiturage s'accompagne d'une baisse des accidents de la route.

LE DÉVELOPPEMENT DE SERVICES INNOVANTS DE MOBILITÉ POUR LA SOCIÉTÉ

Programme de sensibilisation à l'éco-conduite

La réussite du programme Renault eco2 nécessite de changer les comportements, de donner à chacun les moyens d'une conduite écologique. C'est pourquoi Renault a décidé d'aller vers le grand public pour le sensibiliser et lui apprendre les pratiques d'éco-conduite. Deux actions sont mises en place dans le cadre de ce programme : un site Internet interactif et pédagogique www.renault-eco2.com et un événement grand public sur l'éco-conduite.

Lancé le 4 octobre 2008 à Paris, l'opération de sensibilisation à l'éco-conduite à destination du grand public a connu un grand succès. Renault propose des cours gratuits d'éco-conduite, des essais sur simulateurs d'éco-conduite, un espace jeu pédagogique à destination des familles et un challenge familial d'éco-conduite. Cette opération a pour objectif d'être déployée dans d'autres grandes villes d'Europe.

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 2008, Renault a poursuivi sa participation à différents projets (CVIS, SMARTFOT, TISA), soutenus par la Commission européenne, qui permettent de tester en vraie grandeur, dans le cadre d'essais terrain opérationnels, des nouveaux moyens de communication entre véhicules et infrastructures et d'une façon plus générale de mettre en œuvre des nouveaux systèmes de transports intelligents (ITS). Renault est également membre du Conseil d'ERTICO et a, en particulier, participé en 2008 au *Partners Topics Group* « *ICT for clean and efficient mobility* » afin d'élaborer des propositions de recherche et déploiement de nouveaux systèmes de mobilité (éco-conduite, navigation optimisée et économe).

Via le *Master PFR Paris Tech Fondation Renault* mis en place par la Fondation Renault et portant sur le transport et le Développement durable, des étudiants indiens, iraniens, brésiliens, collaborent sur des sujets portant sur la croissance urbaine et l'essor de l'automobile. Il s'agit d'identifier les conditions favorables et les mesures d'accompagnement du développement de la motorisation – *cf. infra.*

(10) Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) : 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.

Le programme Véhicule Électrique : percée vers une mobilité durable ✦

Le changement climatique est devenu l'une des principales préoccupations du XXIe siècle au niveau mondial. Les États l'ont bien compris qui optent pour des politiques de plus en plus volontaristes pour protéger l'environnement et les conditions de vie des citoyens. En outre, le monde devra affronter des défis énergétiques d'ampleur inégalée à brève échéance. Changements climatiques et diminution des réserves en énergies fossiles imposent donc de trouver des alternatives aux véhicules équipés de moteurs thermiques.

Face à cette situation, le véhicule 100 % électrique figure incontestablement parmi les solutions les plus durables. Son utilisation ne génère aucun rejet de CO_2, ni aucune émission de polluants (HC, NOx, particules) ; le silence de fonctionnement de son moteur réduit très sensiblement les nuisances sonores, autant pour les usagers que pour les riverains et les piétons. Enfin, en fonction des filières de production d'électricité, c'est la seule solution qui permette une production quasi nulle de CO_2 (nucléaire, hydraulique, éolien, solaire, etc.).

Pour l'alliance Renault-Nissan, la véritable solution pour assurer une mobilité durable est la mise sur le marché de véhicules 100 % électriques, à zéro émission. L'évolution des besoins de mobilité, des technologies et des infrastructures, converge avec la volonté politique d'améliorer les transports urbains et de réduire leur contribution aux changements climatiques et à la pollution. Renault considère disposer, grâce à l'Alliance avec Nissan, d'une avance significative pour le développement de ses produits. De ce fait, Renault s'est engagé dans plusieurs programmes de grande série devant se concrétiser à partir de 2011. Pour le développement de ses véhicules électriques, Renault a conclu ou engagé en 2008 dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan des partenariats en Israël, France, Espagne, au Danemark et au Portugal. L'un des objectifs est de définir avec l'appui de partenaires énergéticiens et des États un modèle économique original permettant d'amortir le surcoût de l'investissement et de parvenir à un coût d'usage compétitif (cf. chap. 3.2.2.1).

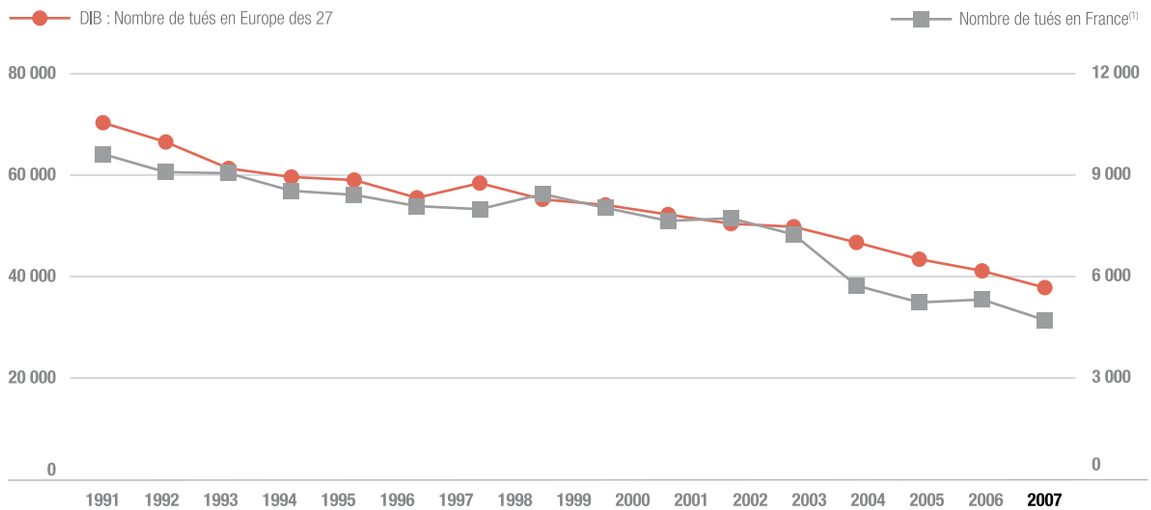
3.3.4 RENAULT ET LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

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 3e position dans la liste OMS des dix principales causes de mortalité et de traumatismes dans le monde, alors qu'ils n'étaient qu'en 9e 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.

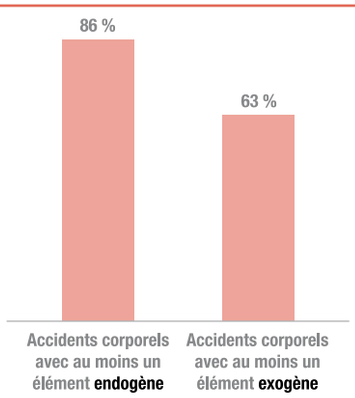
Source : données EU27 – CARE (EU 15 Allemagne).

Les éléments explicatifs de la situation d'accident sont de deux ordres.

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).

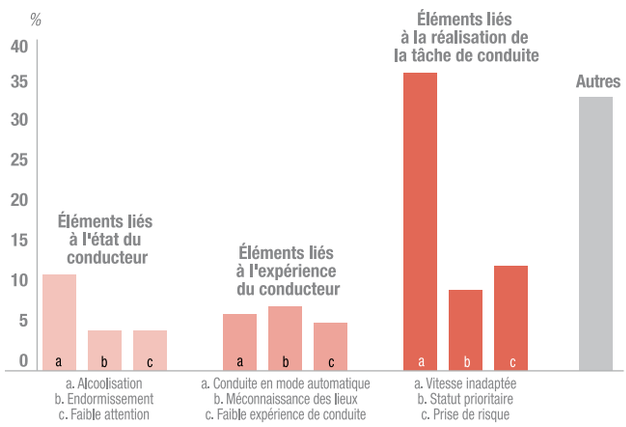
Le graphique ci-après montre qu'on observe dans la grande majorité des cas d'accidents corporels un élément endogène au conducteur, mais que dans près des deux tiers des cas, l'existence d'un élément externe va participer à la création de l'accident. Les graphiques suivants présentent les principaux 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



Source : LAB (cf. chap. 3.3.4.2).

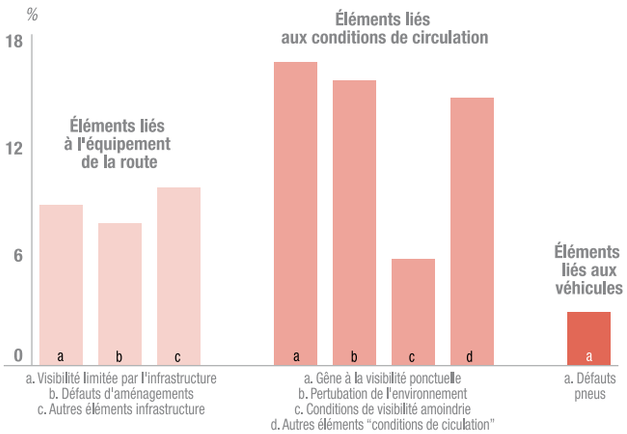
DISTRIBUTION DES ACCIDENTS CORPORELS SELON LA NATURE DU CARACTÈRE ENDOGÈNE D'AU MOINS UN ÉLÉMENT EXPLICATIF DE LA SITUATION ACCIDENTELLE



Source : LAB (cf. chap. 3.3.4.2).

L'élément alcoolisation paraît faible, car il s'agit ici d'accidents corporels et non d'accidents mortels. L'alcoolisation est également 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



Source : LAB (cf. chap. 3.3.4.2).

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 Professeur 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, à l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général. Le constructeur participe de façon active aux instances de travail sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale.

Renault est membre du Conseil d'administration de la Fondation Sécurité Routière, qui a pour objectif d'identifier, de promouvoir et de financer des projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Cette initiative de partenariat public-privé doit permettre au groupe de travail ainsi constitué de partager des connaissances et des résultats.

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 fixée. 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 déclenchant un freinage maximal plus tôt et en le maintenant 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 routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).

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 onze modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP et offre ainsi la gamme la plus sûre du marché européen.

SENSIBILISER

Renault est signataire depuis 2003 de la Charte Sécurité Routière avec l'État français, confirmant l'engagement de l'entreprise à renforcer la sensibilisation du plus grand nombre. Modifier les comportements sur le long terme et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.

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. En 2008, Renault a notamment piloté une opération « coup de poing », menée en partenariat avec la Police Nationale, pour sensibiliser les salariés, conducteurs de deux-roues à moteur, au risque trajet (cf. chap. 3.1.3.5).

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 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.

Actions auprès des enfants et des jeunes : programme international « Sécurité pour tous »

Selon les estimations du LAB, la survenance des accidents corporels résulte dans 86 % des cas d'une défaillance du conducteur, en conjonction ou non de facteurs de risque associés à l'équipement de l'infrastructure ou aux conditions de circulation (58 %). Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour tous ».

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plus de 10 millions de jeunes avec 540 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans 20 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 l'Iran et la Pologne

Renault Pars adhère au programme. En 2008, l'opération « La Route et moi » est déployée dans des écoles primaires pilotes à Téhéran. Un ensemble d'outils pédagogiques a été attribué aux enseignants afin de les aider à sensibiliser leurs 1 500 élèves à la sécurité routière. Les enfants ont pu prolonger leur réflexion en créant des dessins visibles sur le site Internet dédié www.safety-for-all.ir.

La Route et moi sur tous les fronts, en Pologne. En plus des outils pédagogiques distribués dans les écoles, Renault Pologne mène une campagne d'affichage nationale avec le gagnant du concours de dessins et organise un pique-nique et un concert géants à Varsovie pour sensibiliser le grand public. Woosh, la mascotte de l'opération, a acquis une notoriété nationale : invité dans des émissions de télévision jeune public et dans des portails communautaires en ligne réservés aux enfants, héros de modules *e-learning* sur la sécurité routière, il a même son blog attitré.

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière dans les 20 pays participants sont relayées sur le site Internet : www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com.

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.

Les experts de Renault se sont investis dans les différents groupes de travail avec une mention particulière pour les groupes « Appel d'urgence » dont le but est de définir une stratégie intégrée pour un service d'appel d'urgence paneuropéen, « Interaction homme machine », « Information trafic temps réel » et « Véhicules Intelligents », dont l'objectif est de promouvoir tous moyens électroniques contribuant à rendre les véhicules plus sûrs, plus intelligents et plus propres. L'ESC *(Electronic Stability Control System)* est sans doute l'équipement le plus efficace en termes de sécurité. Il deviendra obligatoire sur tous les véhicules à partir de 2012. De plus, dès 2009, les constructeurs ne pourront obtenir 5 étoiles aux essais Euro NCAP sans ESC en équipement standard. Renault, ayant obtenu les 5 étoiles sur onze de ses nouveaux modèles, sera très attentif sur cet équipement.

L'ACCIDENTOLOGIE À L'INTERNATIONAL

L'importante expansion vers l'international que connaît Renault actuellement s'accompagne naturellement de la conception et commercialisation des véhicules qui répondent aux besoins et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe vers ses ingénieries décentralisées, transférant ainsi son savoir-faire et s'enrichissant de l'expertise locale que peuvent apporter les laboratoires et universités locales.

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'augmenter fortement avec la progression de la mobilité.

Le *Global Road Safety Initiative* (GRSI) est un programme international de sécurité routière financé à la hauteur de 10 millions de dollars US par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Ford, GM, Honda, Toyota, Michelin et Shell). Il vise à développer, en accord avec les pouvoirs publics de certains pays émergents, des actions de sécurité routière, en particulier :

- l'édition de guides de bonnes pratiques routières ;
- l'ouverture de centres régionaux pour la formation et le transfert de connaissances en matière de sécurité routière ;
- l'aide financière à des actions locales dans ce domaine.

Cette initiative est placée sous la tutelle du *Global Road Safety Partnership* (GRSP), un programme plus vaste de promotion de la sécurité routière, initié par la Banque mondiale et certaines grandes entreprises.

En 2008, le GRSI a continué le développement de ses activités dans l'ASEAN, en Chine et au Brésil. Au Brésil, depuis 2000, a été développée avec succès une approche intitulée *pro-active partnership strategy (PPS)*, dont le but est de réduire à la fois les accidents et le nombre de tués et de blessés sur la route en construisant un partenariat entre autorités locales, grandes compagnies privées et ONG. Le PPS s'applique particulièrement aux cités de 100 à 600 000 habitants. Dans ces villes, les autorités travaillent particulièrement avec les écoles, les auto-écoles, les professionnels de la route et la police. Les messages transmis aux populations ont pour but un accroissement de leur vigilance, une meilleure protection des piétons et une conduite responsable et apaisée. Le volet éducatif est une 1re étape, la 2nde est celle de l'application rigoureuse de la loi en matière de sécurité routière, ainsi que l'aménagement approprié des infrastructures. Dix-huit villes dans cinq états fonctionnent actuellement selon ce schéma.

3.3.5 CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ CIVILE

3.3.5.1 L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

RENAULT S'ENGAGE POUR LES JEUNES DES QUARTIERS SOCIALEMENT DÉFAVORISÉS

Renault, aux côtés d'une trentaine d'entreprises françaises, a signé le 15 février 2008 avec le Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, un « Engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers ». Par cet accord, et dans le cadre de sa politique menée depuis de nombreuses années en faveur des jeunes faiblement qualifiés, Renault s'engage à recruter 420 jeunes entre 2008 et 2010. L'entreprise accueillera également sur cette période 720 stagiaires et 450 jeunes en alternance issus des quartiers socialement défavorisés.

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 3 000 jeunes (30 % de femmes) ont déjà bénéficié de ce dispositif mis en œuvre dans cinq usines du Groupe en France (Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville) ; 90 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi.

L'ACTION EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

Renault s'implique dans de multiples actions locales en faveur de personnes désavantagées. Ainsi, poursuivant l'action engagée depuis cinquante ans en faveur des personnes à mobilité réduite, Renault publie le guide « En route », disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur www.renault.fr/handiservices. Il s'agit du 1er guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes à mobilité réduite à l'automobile. La rubrique Handi-Services sur le site 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.

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 8,8 millions d'euros en 2008. 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 et dernièrement au Maroc. La Fondation a déjà contribué à la formation d'environ 370 étudiants issus de ces huit pays.

Enfin, 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 comprennent un programme d'enseignements et un ensemble de projets de recherche sur des problématiques managériales propres aux entreprises à l'international. Les résultats des recherches 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 le partenaire fondateur et principal de 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.

À ce jour, le programme *Valued Citizen* a été dispensé auprès de 1 558 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 423 000 élèves et plus de 3 500 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 Renault Retail Group (RRG), 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 RRG a été orientée vers :

- les aides d'urgence (envoi de 50 tonnes de céréales dans le nord du Mali et prise en charge de la cantine d'un orphelinat au Mali pendant six mois, avec Planète Urgence) ;
- les aides sanitaires (dotation pharmaceutique continue au dispensaire créé par RRG au Sénégal) ;
- le parrainage de 10 projets de création d'entreprise de jeunes en difficulté (avec l'ADIE – Association pour le droit à l'initiative économique) ;
- l'éducation et la formation (Aide et Action, Enfants de l'Ovale avec Philippe Sella) ;

- les missions santé (à Madagascar avec Médecins de l'Océan Indien, au TOGO avec EVADEH et en Mauritanie avec Santé Sud) ;
- le congé solidaire : RRG propose à ses salariés d'effectuer, par l'intermédiaire de Planète Urgence, un congé solidaire en Afrique. L'entreprise finance des missions humanitaires de ses collaborateurs qui mettent leurs compétences au profit de la formation de la population locale. Depuis 2004, RRG a permis à 18 de ses salariés de réaliser des formations au Mali (16 dans le domaine de la mécanique et deux en bureautique).

WOMEN FOR EDUCATION : PROMOUVOIR L'ÉDUCATION DES FEMMES ET LA DIVERSITÉ

Au titre de son partenariat avec le *Women's Forum*, Renault a souhaité poursuivre, cette année encore, l'action engagée en 2007 autour du prix *Women for Education*. Ce prix, organisé avec la Fondation ELLE et l'association Aide et Action, vise à apporter un soutien financier à un projet mis en oeuvre par et pour des femmes autour de la thématique de l'accès aux nouvelles technologies de l'information.

En 2008, la lauréate est l'association indienne *Basha Research and Publication Center*. Cette ONG travaille en milieu rural dans les états du Gujarat et de l'Himachal Pradesh en Inde, auprès de 2 500 jeunes femmes de communautés défavorisées qu'elle « désenclave » culturellement, économiquement et socialement. Dans quatre centres, elle utilise les nouvelles technologies de l'information comme outil de sensibilisation en matière de santé et de reproduction et pour développer une formation professionnelle répondant aux besoins locaux en matière d'emploi pour 960 jeunes filles.

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

De nombreuses actions de mécénat sont réalisées par les filiales de Renault dans le monde pour soutenir des projets, des populations et des causes localement.

En Inde, d'importants dons sont effectués afin de contribuer à la construction de maisons, d'hôpitaux, de stations de police et de casernes de pompiers dans la région de Chennai.

De nombreuses actions sont réalisées en Corée du Sud dans divers domaines : actions en faveur des enfants malades, des personnes handicapées ou encore des personnes âgées, notamment dans la région de Busan. Par exemple, le programme *Arts for children* permet à des enfants défavorisés de suivre des cours artistiques. Autre exemple : Renault en Corée a créé un programme basé sur le volontariat qui permet à ses salariés d'aider bénévolement à nettoyer des plages à la suite d'une marée noire dans la zone de Tae-an.

En Belgique, des véhicules sont mis à la disposition de l'UNICEF.

En Espagne également, de nombreux véhicules sont prêtés ou donnés à des hôpitaux, des associations humanitaires ou culturelles ou encore des centres de formation.

En Pologne, Renault apporte un soutien à la Fondation « Libère tes rêves » dont l'objectif est d'assurer une assistance et un accompagnement aux enfants et aux adolescents issus de familles démunies ou atteints d'une pathologie. Ce soutien leur permet essentiellement une meilleure protection de leur santé, de poursuivre leurs études, de déployer des talents artistiques et sportifs.

En Argentine, la Fondation Renault Argentine apporte son soutien depuis 50 ans à différents programmes dans les domaines humanitaire, de l'éducation, de la santé, de la sécurité routière et de l'environnement. À titre d'exemple, un don a été réalisé au profit de la fondation Conin Chaco afin de financer la construction d'un centre de prévention contre la malnutrition des enfants dans la ville de Baranqueras.

En Colombie, pendant une période de trois mois, pour chaque Renault Logan vendue, Renault fait un don à la fondation Vision Mundial qui vient en aide aux enfants défavorisés.

3.4 RENAULT, UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières, et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour 1er objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille [11].

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement (Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

En 2008, la performance de Renault a été très bien notée par les principales agences de notation extra-financière.

3.4.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2008

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 2008 : Pour la 2e année consécutive, Renault est intégré dans l'indice *Dow Jones Sustainaibility World Index*, très visible sur les marchés financiers, avec toutefois des notes légèrement en deçà de l'année 2007.

	SCORE RENAULT	LIMITE INFÉRIEURE COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR [2]
Score Total [1]	77	76	59
Performances économiques	69	59	52
Performances environnementales	89	81	69
Performances sociales	73	70	57

(1) Notations sur 100.
(2) Secteur des constructeurs automobiles.

Résultats de la prochaine revue : septembre 2009.

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.

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 1er rang des 17 constructeurs automobiles analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARMI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	**B**	**1**

Résultats de la prochaine revue : 2009.

(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 a créé en 2007 l'indice *Global Challenges Index*, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur www.gcindex.com.

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 mai 2008 : Renault a obtenu la meilleure note dans quatre 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.

	MEILLEURE ENTREPRISE	RENAULT	POSITION (1)
Ressources Humaines	78	76	++
Environnement	74	74	+
Déontologie	65	65	++
Gouvernance	67	49	=
Communauté	71	71	+
Droits Humains	84	70	+

(1) + : 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 : novembre 2009.

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 (CDP6) couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index,* composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2008 de Renault : suite à ses réponses au questionnaire CDP6, disponibles sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient une note de 73/100 (par comparaison, moyenne du secteur à 53/100) et retrouve ainsi sa place dans l'indice CDLI. Pour la 1re fois, Renault a également renseigné le scope 3, initiative qui a contribué au bon score obtenu.

Prochaine revue : le questionnaire du CDP7 a été envoyé aux entreprises en février 2009.

Pour mémoire :

- le scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (V.P., V.U., avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.) ;
- le scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du scope 2 ;
- le scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».

3.4.2 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- les *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) et *Dow Jones Sustainability STOXX Index* qui sont établis à partir des notations de la société de gestion suisse SAM ;
- l'ASPI Eurozone *(Advanced Sustainable Performance Indices)* établi à partir des notations de Vigéo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées ;
- *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 en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le Développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, *via* une participation de 21,8 % dans AB Volvo, Renault est exclu de l'indice *FTSE4Good*, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.

3.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX ✦

3.5.1 LES OBJECTIFS SOCIAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RESSOURCES HUMAINES	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2008
DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL			
Déployer les formations Corporate managériales.	–	Continu	Refonte du dispositif.
Application d'une politique d'intéressement, d'actionnariat et d'épargne salariale.	2007	Continu	186,8 € versés au titre de l'intéressement. 44 millions d'euros versés dans le plan d'épargne Groupe.
Favoriser le progrès permanent à travers les démarches d'innovations participatives.	1990	Continu	Participation du personnel : 58 %. Économies réalisées : 107 millions d'euros.
CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DU GROUPE			
Mettre à disposition de l'entreprise les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques.	2002	Continu	48 pilotes de compétences.
Coopération avec le système éducatif.	–	Continu	Taxe d'apprentissage versée : 8,6 millions d'euros.
Accompagner les parcours professionnels.	2006	Continu	La bourse emploi JobAccess est déployée en 5 langues. careers@renault propose plus de 1 000 postes repères.
Accroître la qualité de la prestation RH tout en diminuant les coûts de fonctionnement.	2006	2009	Nombre de personnes à l'effectif : 129 068. Dépenses de formation : 163,2 millions d'euros. Heures de formation en moyenne par salarié : 38,7 Heures de formation réalisées en *e-learning* : plus de 141 800. Taux d'accès de la formation : 83,5 %.
Développer le taux de couverture de la Base de personnel unique (BPU) – ensemble du personnel à terme.	1998	Continu	Gestion à terme de l'ensemble des salariés du Groupe.
Renforcer l'Alliance avec Nissan.	1999	Continu	Échange de personnel. Plus de 100 collaborateurs concernés.
PROMOUVOIR UNE STRATÉGIE SOCIALE			
Effectuer un bilan de l'application de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux.	2004	Continu	Bilan effectué chaque année avec les signataires internationaux de la Déclaration.
Favoriser le pluralisme et la diversité en application de la Charte de la diversité.	2004	Continu	Promotion de la diversité par la négociation d'accords Journée interne de la diversité le 28 mai 2008 : 8 projets transversaux retenus.
Poursuivre le dialogue social international.	–	Continu	1 réunion plénière du Comité de Groupe. 7 réunions du Comité restreint.
Diffuser largement l'information interne.	–	Continu	Plus de 100 000 exemplaires du journal interne Global diffusé en langues française et anglaise auxquels s'ajoutent 4 éditions locales. Sites intranet : environ 60 000 postes connectés.
Déployer la politique de Santé et Conditions de Travail.	– 2007	Continu Continu	Plus de 73 000 tests effectués à l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression, donnant lieu à des actions spécifiques. Création d'un groupe pluridisciplinaire pour impulsions d'actions en faveur des risques psychosociaux et stress professionnel. Réduction du nombre d'accidents de travail : taux F2 Groupe : 3,52 ; taux G Groupe : 0,16. 97 % sites industriels, tertiaires et ingénieries labellisés.
Déploiement d'opérations de sensibilisation au risque routier.	–	Continu	Opération « coup de poing » pour les conducteurs de deux-roues : plus de 220 personnes formées. 600 personnes formées en pratique à la maîtrise du risque routier.

3.5.2 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2008 *(à périmètre de la date de prise de l'objectif)*
CHANGEMENTS CLIMATIQUES				
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de CO_2 dans l'atmosphère, issues de la combustion de l'énergie fossile des sources fixes.	2007	2012	5 047 340 t CO_2
Produit	Partie prenante de l'engagement de l'ensemble des constructeurs européens pour une moyenne de 140 g de CO_2/km sur l'ensemble des ventes dans l'Union européenne.	1998	2008	Voir ci-dessous
Produit	Vendre 1 000 000 de véhicules émettant moins de 140 g de CO_2/km, dont un tiers émettant moins de 120 g.	2006	2008	922 946 véhicules 364 091 véhicules
Produit	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, Master Mégane, Clio, Modus, Kangoo
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié.	2005	Continu	13 108 véhicules GPL ou GNV vendus
QUALITÉ DE L'AIR				
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions COV.	2007	2012	46g/m³
Produit	Déployer la norme Euro 5 sur l'ensemble de la gamme sur les véhicules.	2007	2009 2010	Nouveaux types Tous types
RÉDUIRE LES NUISANCES SONORES				
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
RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE				
Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques futurs sont avérés.		2001	Continu	Boulogne-Billancourt Dacia
PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU				
Fabrication	Réduire de 15 % le prélèvement d'eau sur les ressources naturelles.	2007	2012	11 468 452 m³
RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS				
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 Mégane III : 10 kg
Logistique	Pour les usines hors Europe : construire les objectifs quantifiés sur la réduction des déchets d'emballage.	2004	2005	Engagé
Fabrication	Déchets : 6 sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2012.	2007	2015	Deux usines
Produit	20 % des plastiques sont des plastiques recyclés pour tous les nouveaux véhicules.	2004	2015	Scénic II : 8,1 % Modus : 8,9 % Clio III : 10 % Twingo II : 9 % Laguna III > 12 % Mégane III > 11 %
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
DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU				
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
Maintenir le management de l'environnement à son niveau optimum : 100 % des sites industriels et des filiales industrielles majoritaires de Renault ISO14001.		2007	Continu	

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2008 *(à périmètre de la date de prise de l'objectif)*
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.	2005	Continu	Modus, Clio III, Twingo II, Laguna III, Koleos, Kangoo II, Logan Dacia, Mégane III

3.5.3 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2008
DÉONTOLOGIE ET GOUVERNANCE			
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	Réalisé
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
Compléter la diffusion du Code de déontologie par des modules de *e-learning* de programmes Compliance (déclinaison par fonction).	2008	2011	Engagé
POLITIQUE ACHATS			
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	Réalisé
Suppression du Chrome VI des composants véhicules.	2005	2007	Réalisé
Suppression du plomb des bagues et coussinets.	2006	2008	Réalisé
Mise en place d'un système d'évaluations sociales et environnementales sur sites fournisseurs par les qualiticiens.	2007	2008	Réalisé
Mise en place d'une formation des qualiticiens dans l'ensemble des délégations d'achats à l'international avec guide.	2007	2008	Réalisé
Mise en place d'une formation REACH pour les acheteurs et d'un guide fournisseurs.	2007	2008	Réalisé
Lancement d'une 2e vague d'auto-évaluation sociale et environnementale des fournisseurs.	2007	2008	Réalisé
Lancement d'une formation développement durable en *e-learning* pour les acheteurs.	2007	2009	En cours
Mise en place d'un système de management du Développement durable achats interactif (fournisseurs/auditeurs/qualiticiens/*reporting*).	2008	2009	En cours
Lancement d'une Charte Développement durable achats.	2008	2009	En cours
Préparation suppression du plomb dans les produits électriques et électroniques.	2008	2010	En cours
SÉCURITÉ ROUTIÈRE			
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	annuelle	Processus continu

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2008
MOBILITÉ			
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
CITOYENNETÉ ET RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES			
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

04

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 04

4.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 138

4.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration 138
4.1.2 Évaluation du Conseil d'administration 143
4.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs 144
4.1.4 Activité des Comités spécialisés du Conseil d'administration 144
4.1.5 Activité du Comité Compliance 145
4.1.6 Les jetons de présence 146

4.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1ER MARS 2009 148

4.2.1 Le Comité exécutif Groupe 148
4.2.2 Le Comité de direction Renault 148
4.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction au 1er mars 2009 149

4.3 LE CONTRÔLE DES COMPTES 151

4.3.1 Charte des Commissaires aux comptes 151
4.3.2 Responsables du contrôle des comptes 151
4.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau 151

4.4 INTÉRÊT DES DIRIGEANTS 152

4.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux 152
4.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux 153

4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL EN APPLICATION DE L'ART. L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE 158

4.5.1 Rapport du Président sur la composition du Conseil d'administration, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales 158
4.5.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de management des risques 159
4.5.3 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour les rémunérations de mandataires sociaux 164

4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT 165

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. chap. 8.3.1).

Lors de sa réunion du 10 décembre 2008, le Conseil d'administration de Renault a pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de Gouvernement d'entreprise de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code AFEP/MEDEF ainsi modifié par ces recommandations est celui auquel se réfère RENAULT pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce à compter de l'exercice en cours.

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. chap. 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 2008, 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 du mandat des administrateurs élus par l'Assemblée générale est de quatre ans. L'Assemblée générale du 29 avril 2008 a ramené la durée du mandat des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés de six à quatre ans.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

4.1.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2008

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
Louis Schweitzer Président du Comité des nominations et de la gouvernance Nombre d'actions : 283 845 actions et 5 115 parts de FCPE Âge : 66 ans Date de 1er mandat : mai 1992 Date d'échéance (AG) : 2009	**Président du Conseil d'administration** ✦ Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : *France :* Président du Conseil de surveillance « Le Monde » Président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE) Administrateur : BNP Paribas, L'Oréal, Veolia Environnement Président du Conseil d'administration : Festival d'Avignon, Société des Amis du Musée du quai Branly Membre du Conseil consultatif : Banque de France, Allianz Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général : Fondation nationale des sciences politiques, Institut français des relations internationales, Musée du quai Branly *Étranger :* Président du Conseil d'administration : AstraZeneca Administrateur : AB Volvo Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés : Administrateur : Cie Financière Renault, RCI Banque, Électricité de France Président du Directoire de Renault-Nissan b.v. Président de Medef international, Membre du Conseil d'établissement du Musée du Louvre, Vice-Président du Conseil de surveillance de Philips.

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
Carlos Ghosn Nombre d'actions : 205 200 Âge : 54 ans Date de 1er mandat : avril 2002 Date d'échéance (AG) : 2010	**Président de la Direction Générale** Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : *France :* Néant *Étranger :* Président de l'Association des constructeurs automobiles européens (ACEA) Administrateur : Alcoa, AvtoVAZ Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd. Président du Directoire : Renault-Nissan b.v. Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés : Administrateur : Sony, IBM
Yves Audvard Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 6 actions et 200 parts de FCPE Âge : 56 ans Date de 1er mandat : novembre 2002 Date d'échéance : novembre 2012	**Concepteur Process Avant-Projet, Renault**
Patrick Biau Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 688 parts de FCPE Âge : 53 ans Date de 1er mandat : novembre 2008 Date d'échéance : novembre 2012	**Chargé de Contrôle de gestion Investissements, Renault**
Catherine Bréchignac Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : [a] Âge : 62 ans Date de 1er mandat : 23 décembre 2006 [12] Date d'échéance (AG) : 2012	**Présidente du CNRS** Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : *France :* Membre de l'Institut Présidente du Conseil d'administration du Palais de la découverte Présidente de l'ICSU Membre de l'Académie des Technologies Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés : 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
Alain Champigneux Administrateur élu par les salariés Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 1 036 parts de FCPE Âge : 55 ans Date de 1er mandat : novembre 2002 Date d'échéance : novembre 2012	**Responsable Gestion documentaire, Direction de la qualité, Renault**
Charles de Croisset* Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 1 000 Âge : 65 ans Date de 1er mandat : avril 2004 Date d'échéance (AG) : 2012	***International Advisor* de Goldman Sachs International** Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés : *France :* Président de la Fondation du patrimoine Administrateur : Bouygues, Thalès, LVMH Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès Censeur : Galeries Lafayette *Étranger :* Administrateur : Thalès UK Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés : 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 SA, HSBC Private Holding SA (Suisse) Représentant permanent de la société SRRE Luxembourg (groupe HSBC) : Société Somarel

(12) Désignée par arrêté en date du 21 décembre 2006 et cooptée lors de la séance du Conseil du 7 février 2007.

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
Thierry Desmarest*	**Président du Conseil d'administration de Total**
Membre du Comité des rémunérations	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Nombre d'actions : 1 500	*France :*
Âge : 63 ans	Président : Fondation Total et Fondation de l'École Polytechnique
Date de 1er mandat :	Administrateur : Air Liquide, Sanofi-Aventis, Musée du Louvre
avril 2008	Membre du Conseil de surveillance d'Areva
Date d'échéance (AG) : 2012	Membre du Conseil d'administration : AFEP et École Polytechnique
	Étranger : Néant
	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
	Directeur Général de Total SA
	Président-Directeur Général d'Elf Aquitaine
Jean-Pierre Garnier*	**Directeur Général et Président du Directoire de Pierre Fabre SA**
Membre du Comité de	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
stratégie internationale	*France :*
Nombre d'actions : 1 000	Néant
Âge : 61 ans	*Étranger :*
Date de 1er mandat : avril 2008	Administrateur : United Technology Corp.
Date d'échéance : (A. G.) 2012	Conseiller Fonds souverain DUBAI
	Chairman : NormsOxys Inc.
	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
	Président-Directeur Général de Glaxo SmithKline Beecham p.l.c.
	Président de GlaxoSmithKline p.l.c
	Administrateur : Glaxo Smithkline p.l.c., Biotechnology Industry Ass., Eisenhower Exchange Fellowship
Itaru Koeda	**Co-Président du Conseil d'administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.**
Nombre d'actions : 500	
Âge : 67 ans	
Date de 1er mandat : juillet 2003	
Date d'échéance (AG) : 2009	
Marc Ladreit de Lacharrière*	**Président-Directeur Général de Fimalac**
Membre du Comité des rémunérations	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Membre du Comité des nominations	*France :*
et de la gouvernance	Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts)
Nombre d'actions : 1 020	Président du Conseil d'administration : Agence France Museums
Âge : 68 ans	Administrateur : Casino, L'Oréal
Date de 1er mandat : octobre 2002	Gérant : Fimalac Participations
Date d'échéance (AG) : 2010	Président du Directoire : groupe Marc de Lacharrière
	Président d'honneur : Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France
	Membre du Conseil consultatif : Banque de France
	Principaux mandats au sein d'associations d'intérêt général : Fondation Culture et Diversité, Fondation d'entreprise L'Oréal, Conseil artistique des musées nationaux, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation des sciences politiques, Musée des arts décoratifs,
	Étranger :
	Président du Conseil d'administration : Fitch Group, Fitch Ratings
	Administrateur : Algorithmics
	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
	Chairman : Fitch Group Holdings
	Gérant : Sibmar
	Administrateur : Cassina, Établissement public du Musée du Louvre
	Membre : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France
Dominique de La Garanderie*	**Avocat (Cabinet La Garanderie & Associés)**
Membre du Comité des comptes et de l'audit	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Membre du Comité des nominations	*France :*
et de la gouvernance	Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI)
Nombre d'actions : 150	Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Holcim Western Europe
Âge : 65 ans	*Étranger :*
Date de 1er mandat : février 2003	Néant
Date d'échéance (AG) : 2009	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

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
Philippe Lagayette*	**Vice-Chairman JPMorgan in EMEA** (Europe, Middle East & Africa)
Président du Comité des comptes et de l'audit	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Nombre d'actions : 1 000	*France :*
Âge : 65 ans	Membre du Conseil d'administration de PPR
Date de 1er mandat : mai 2007	Membre du Conseil d'administration de Fimalac
Date d'échéance (AG) : 2011	*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
Jean-Claude Paye*	**Avocat à la Cour (Conseil du Cabinet Gide-Loyrette-Nouel)**
Membre du Comité des comptes et de l'audit	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Président du Comité de stratégie internationale	Néant
Nombre d'actions : 200	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
Âge : 74 ans	Néant
Date de 1er mandat : juillet 1996	
Date d'échéance (AG) : 2010	
Franck Riboud*	**Président-Directeur Général – Président du Comité exécutif du groupe Danone**
Président du Comité des rémunérations	Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
Nombre d'actions : 331	*France :*
Âge : 53 ans	Président : Danone Communities
Date de 1er premier mandat : décembre 2000	Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires, Lacoste France SA, International advisory Board HEC
Date d'échéance (AG) : 2010	Membre du Conseil de surveillance : Accor
	Membre représentant le groupe Danone : Conseil national du Développement durable
	Étranger :
	Administrateur : Bagley Latinoamerica SA, Danone SA, Wadia BSN India Limited, Ona, Fondation GAIN (Global Alliance For Improved Nutrition)
	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
	Chairman et Director : Danone Asia Pte Limited
	Président-Directeur Général : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit
	Président du Conseil d'administration : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit
	Administrateur : Abi Holdings Limited, ABIL, ANSA, Danone Finance, L'Oréal SA, Sofina, Quiksilver, Scottish & Newcastle Plc
	Membre du Comité consultatif : Banque de France
	Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo
	Représentant permanent de Générale Biscuit : Groupe Danone, LU France
	Commissioner : P.T. Tirta Investama
Rémy Rioux	**Conseiller référendaire à la Cour des comptes**
Membre du Comité des comptes et de l'audit	**Directeur des participations à l'Agence des Participations de l'État (APE), ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi**
Nombre d'actions : (a)	Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :
Âge : 39 ans	*France :*
Date de 1er mandat : février 2007	Administrateur : Aéroports de Paris, RATP, SNCF, France Télévisions, ARTE G.E.I.E., AEF (Sté Audiovisuel Extérieur de la France)
Date d'échéance (AG) : 2011	Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
	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
Hiroto Saikawa	***Executive Vice President Purchasing*, Nissan Motor Co. Ltd.**
Nombre d'actions : 100	
Âge : 55 ans	
Date de 1er mandat : mai 2006	
Date d'échéance (AG) : 2010	
Georges Stcherbatcheff	**Délégué à la normalisation extérieure, Renault**
Administrateur élu par les actionnaires salariés	
Membre du Comité de stratégie internationale	
Nombre d'actions : 40 actions et	
1 894 parts de FCPE	
Âge : 62 ans	
Date de 1er mandat : avril 2004	
Date d'échéance (AG) : 2009	

* *Administrateur indépendant.*

(a) *La réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.*

M. Schweitzer ayant annoncé qu'il ne solliciterait pas le renouvellement de son mandat, il sera proposé au Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale du 6 mai 2009 une évolution de la gouvernance. Carlos Ghosn serait nommé Président-Directeur Général et exercerait en plus de ses responsabilités actuelles la présidence du Conseil d'administration. Le choix de la dissociation en 2005 était motivé par le souci de garantir le succès de la transition du management.

Le départ de Louis Schweitzer, conformément à ce qui avait été prévu en 2005, conduirait Renault à adapter le schéma de gouvernance, tout en assurant une transparence continue entre l'exécutif et le Conseil d'administration et plus généralement à l'égard des actionnaires et du marché.

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 [13]. 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 (Président du Conseil d'administration et Président de la Direction Générale) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction au Groupe ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Récapitulatif des échéances de mandat pour chaque membre du Conseil d'administration

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2009	M. Koeda
	Mme de La Garanderie
	M. Schweitzer
	M. Stcherbatcheff [2]
2010	M. Ghosn
	M. Ladreit de Lacharrière
	M. Paye
	M. Riboud
	M. Saikawa
2011	M. Lagayette
	M. Rioux
2012	M. Audvard [1]
	M. Biau [1]
	Mme Bréchignac
	M. Champigneux [1]
	M. de Croisset
	M. Desmarest
	M. Garnier

(1) Les mandats des administrateurs élus par les salariés ont donné en octobre 2008 lieu à élections par les collèges concernés aux termes desquelles M. Biau a été nommé en remplacement de M. Barbier. MM. Audvard et Champigneux ont été renouvelés pour une durée de 4 ans.

(2) Dans le cadre du renouvellement de l'administrateur élu par les actionnaires salariés, l'AG 2009 sera appelée à se prononcer sur les candidatures proposées.

(13) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,17 %.

4.1.1.2 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni sept fois durant l'année 2008.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, à l'exception de la séance dédiée à la stratégie qui s'est déroulée sur une journée. Le taux de participation a été de 86,5 %.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France. Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a statué sur les points suivants :

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 2007, arrêté les comptes consolidés du 1er semestre 2008 ; 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 2009 ;
- examiné, face à la nouvelle donne économique, le plan d'action visant à préserver la compétitivité et la profitabilité de Renault.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

- anticipé le changement de gouvernance consécutif au souhait de M. Schweitzer de ne pas renouveler son mandat à l'issue de l'Assemblée générale de 2009 ;
- pris acte de la nomination de M. Pélata en qualité de Directeur Général délégué aux opérations ;
- pris acte conformément aux règles de bonne gouvernance, du plan de succession des dirigeants de Renault ;
- pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que le Code AFEP/MEDEF ainsi modifié par ces recommandations est celui que Renault applique et auquel Renault se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce à compter de l'exercice en cours ;
- procédé à une auto-évaluation simplifiée de son fonctionnement et statué sur la qualification d'administrateur indépendant ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne ;
- pris connaissance du bilan des actions mécénat de Renault et de ses filiales ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

LA STRATÉGIE DU GROUPE :

- débattu des orientations stratégiques de Renault après le plan Renault Contrat 2009 lors d'une journée dédiée ;
- approuvé la signature d'accords confirmant le partenariat stratégique entre AvtoVAZ et Renault ;
- approuvé la signature d'un protocole d'accord entre l'alliance Renault-Nissan et Project Better Place en vue de créer les conditions d'une percée du véhicule électrique sur le marché israélien.

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 a procédé à une évaluation simplifiée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Cette enquête conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation approfondie de 2007.

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 se félicite de l'intégration, demandée à l'occasion de la précédente évaluation, de dirigeants en activité, avec une forte expérience industrielle et internationale, qui permet au Conseil d'avoir un éventail de compétences adapté aux enjeux futurs de l'entreprise.

Le travail des Comités est jugé très positif et satisfaisant.

L'organisation en 2008 d'une journée dédiée à la stratégie de l'entreprise après le plan Renault Contrat 2009 a été très appréciée et sera reconduite en 2009.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- assurer un suivi plus étroit de la vie de l'entreprise entre les séances du Conseil, notamment en période troublée ;
- accroître le délai de mise à disposition de certains documents en amont du Conseil ;
- mieux informer le Conseil sur le suivi des risques et sur l'évolution de l'alliance Renault-Nissan ;

- examiner de façon plus approfondie les acquisitions et investissements ainsi que la politique Ressources Humaines ;
- le montant des jetons de présence est jugé globalement inférieur à la moyenne du CAC 40, mais les circonstances ne rendent pas une révision de cette rémunération opportune.

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 10 décembre 2008 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le rapport AFEP/MEDEF. Il s'en suit 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 2008, le Conseil d'administration de Renault comptait huit administrateurs indépendants : Mme de La Garanderie, MM. de Croisset, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette, Paye, Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au point 4.1.1.1 ci-avant).

En particulier, le fait que M. Paye soit membre depuis plus de douze ans du Conseil d'administration n'a pas paru remettre son indépendance en cause.

Sont exclus de cette qualification, conformément à la notion d'indépendance rappelée ci-dessus, les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, le Président 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 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 8.3.1.

4.1.4.1 COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Composé de six membres, il est présidé par Philippe Lagayette et réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Jean-Claude Paye et Rémy Rioux. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Le Comité s'est réuni trois fois en 2008, 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 2007 et le 1er semestre 2008 ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2008 ;
- de l'examen des honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau, de leur renouvellement, ainsi que du respect par les Commissaires aux comptes de la charte qui gouverne leurs travaux ;
- du bilan 2007 et de l'analyse du Plan 2008 et 2009 de l'Audit interne ;
- de la cartographie et des méthodes d'analyse de risque dans le Groupe ;
- de la gestion des risques financiers ;
- de l'activité de la fonction *Compliance* ;
- des impacts de l'ordonnance du 8 décembre 2008 sur le contrôle légal des comptes.

L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés et de leurs conclusions, des options comptables retenues et de l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

4.1.4.2 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de trois membres, tous indépendants, il est présidé par Franck Riboud et réunit Thierry Desmarest et Marc Ladreit de Lacharrière.

M. Thierry Desmarest a été désigné au sein du Comité des rémunérations en remplacement de M. François de Combret, lors de la séance du Conseil du 29 avril 2008.

Ce Comité s'est réuni deux fois en 2008. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées ;
- de la détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale et des membres du Comité exécutif ;
- de la fixation des indicateurs de performance pour l'année 2009.

4.1.4.3 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 2008. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de la composition du Conseil d'administration et de l'évaluation simplifiée de son fonctionnement ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF ;
- de la gouvernance de Renault à l'issue de l'Assemblée générale de 2009 ;
- du plan de succession des dirigeants de Renault ;
- de la proposition de fixer la limite d'âge statutaire applicable aux administrateurs à 80 ans.

4.1.4.4 COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de six membres, il est présidé par Jean-Claude Paye et réunit Yves Audvard, Patrick Biau, Catherine Bréchignac, Jean-Pierre Garnier et Georges Stcherbatcheff.

M. Jean-Claude Paye a été nommé Président du Comité de stratégie internationale en remplacement de M. Henri Martre lors de la séance du Conseil du 29 avril 2008.

M. Jean-Pierre Garnier a été désigné au sein du Comité de stratégie internationale en remplacement de M. Henri Martre, lors de la séance du Conseil du 29 avril 2008. M. Patrick Biau a été désigné au sein du Comité de stratégie internationale en remplacement de M. Barbier, lors de la séance du Conseil du 10 décembre 2008.

Ce Comité comprend deux membres indépendants sur six.

Il s'est réuni deux fois en 2008. Le taux de participation a été de 100 %. Il a analysé :

- la stratégie de Renault dans le domaine du véhicule électrique ;
- la réussite, la rentabilité et les défis à venir de Logan.

4.1.5 ACTIVITÉ DU COMITÉ COMPLIANCE ✦

Le Comité *Compliance* s'est réuni quatre fois durant l'année 2008, sous la présidence du *Compliance Officer*, en présence du Directeur juridique, du Directeur du contrôle de gestion, du Directeur de l'audit interne, du Directeur des Ressources Humaines et du Déontologue financier.

Les réunions du Comité ont duré en moyenne 1h30.

Les missions et responsabilités du Comité *Compliance* sont décrites dans le Code de déontologie et règles de conformité validé par le Conseil d'Administration du 5 décembre 2007 (cf. chap. 4.5.2.3).

Partie intégrante du dispositif de contrôle interne, le Comité *Compliance* a pour principales missions de :

- veiller au respect des règles de déontologie telles que définies dans le Code ;
- administrer le dispositif d'alerte et faire instruire les dossiers transmis par ce dispositif ;
- s'assurer de l'efficacité et la bonne application du dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

Dans ce cadre, le Comité a statué sur les points suivants :

- déploiement du Code de déontologie et dispositif d'alerte auprès des salariés du Groupe. Le Comité a été saisi d'un dossier transmis par ce dispositif ;
- élaboration et diffusion de la Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques au 1er semestre 2008 (refonte de la précédente Charte du contrôle et de l'audit interne) ;
- mise en œuvre et déploiement du dispositif de contrôle interne en vue de la mise en conformité du dispositif de contrôle interne de l'Automobile avec le cadre de référence de l'AMF ;
- plans d'actions engagés suite à des missions d'audit (travaux de refonte globale de la procédure d'achats et d'engagement de dépenses) ;
- rapport du Directeur de l'audit interne sur les fraudes décelées dans le Groupe ;
- mise à jour de la liste des initiés conformément aux recommandations de l'AMF.

Le développement continu des activités du Comité en 2008 a conduit le Comité à augmenter la fréquence de ses réunions pour les porter à six en 2009.

La fonction de Déontologue s'inscrit dans le périmètre de cette fonction *Compliance*.

Au cours de l'année 2008, le Déontologue a notamment :

- procédé à une mise à jour générale de la liste des collaborateurs de l'entreprise détenteurs d'informations privilégiées et rappelé à cette occasion les règles applicables aux transactions sur titres ;
- publié, comme les années précédentes, sous forme de notes d'instruction, les périodes au cours desquelles l'interdiction d'opérer sur les titres du Groupe s'impose aux personnes figurant sur la liste des initiés ;
- répondu à toutes demandes du personnel relatives aux conditions d'exercices de leurs plans de *stock-options,* sans qu'il ait été constaté de dysfonctionnement.

Par ailleurs, le Déontologue a répondu aux sollicitations de la fonction contrôle interne ayant trait à l'amélioration des processus de contrôle, et en particulier de ceux pouvant présenter des risques en matière d'éthique ou de fraude.

4.1.6 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 [14] 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 2008 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 2008, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 557 475 euros (557 770 euros en 2007).

(14) Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

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

		MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS EN EUROS [1]	
ADMINISTRATEURS	**PRÉSENCE AUX CONSEILS EN 2008**	**2008**	**2007**
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 [4]	5/7	25 770	32 500
M. Biau [4]	1/7	4 730	/
Mme Bréchignac [3]	6/7	30 500	27 864
M. Champigneux	7/7	32 500	32 500
M. de Combret [4]	1/7	9 541	30 500
M. de Croisset	6/7	30 500 [2]	32 500 [2]
M. Desmarest [4]	4/7	20 434	/
M. Garnier [4]	3/7	18 434	/
M. Koeda	3/7	20 000 [2]	18 000 [2]
M. Ladreit de Lacharrière	7/7	37 000	35 000
Mme de La Garanderie	6/7	35 000	37 000
M. Lagayette	7/7	37 000	24 867
M. Martre [4]	2/7	11 541	37 000
M. Paye	7/7	40 025	37 000
M. Riboud	3/7	29 000	28 600
M. Rioux [3]	7/7	32 500	27 814
M. Saikawa	5/7	24 000 [2]	22 000 [2]
M. Stcherbatcheff	6/7	30 500	32 500

(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des Comités du Conseil.
(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.
(3) Ces administrateurs représentent l'État.
(4) Il s'agit d'un administrateur dont le mandat a débuté ou a pris fin en cours d'année.

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale qui les a présentés.

4.2 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1ER MARS 2009 ✦

Renforcement du management opérationnel :

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

Patrick Pélata a pris la direction des opérations. L'ensemble des membres du Comité exécutif de Renault lui rapporte ainsi que les leaders des Régions.

Il est à noter à ce titre que Renault a créé une Région Eurasie le 1er mars 2009, compte tenu de son importance stratégique pour le groupe Renault.

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

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

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

4.2.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Il est composé de huit membres :

- le Président de la Direction Générale ;
- le Directeur Général délégué aux opérations ;
- 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 ;
- le *Leader* C.M.R Asie-Afrique.

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 CEG.

Le Directeur Général délégué aux opérations, le Directeur Général adjoint – Directeur financier, le Directeur juridique, le Directeur des affaires publiques, le Directeur délégué à la présidence-Président de Renault F1 Team ainsi qu'un chargé de mission sont directement rattachés au Président de la Direction Générale.

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

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

4.2.3 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU COMITÉ DE DIRECTION AU 1ER MARS 2009

LISTE ALPHABÉTIQUE AU 1ER MARS 2009

Carlos Ghosn*	Président de la Direction générale
Bruno Ancelin	Directeur du programme M1
Michel Balthazard	Directeur de l'amont, des projets et des prestations
Bernard Cambier	Directeur commercial France
Jacques Chauvet	Leader CMR Euromed
Marie-Françoise Damesin	Directeur de la communication
Odile Desforges*	Directeur Général adjoint, Directeur des ingénieries et de la qualité
Christian Estève	Leader CMR Eurasie, Président d'Avtoframos
Michel Faivre Duboz	Directeur *Supply Chain* Monde
Philippe Gamba	Président-Directeur Général du groupe RCI Banque
Michel Gornet*	Directeur Général adjoint, Directeur fabrications et logistique
Christian Husson	Directeur juridique
Philippe Klein*	Directeur Général adjoint, Directeur du plan, produit et programmes et contrôle de gestion
Nadine Leclair	Directeur du développement de l'ingénierie véhicule
Gérard Leclercq	Directeur des ressources humaines Groupe
Patrick Le Quement	Directeur du *design* industriel
Christian Mardrus	Directeur des systèmes d'information
Luc-Alexandre Ménard	Directeur des affaires publiques
Thierry Moulonguet*	Directeur Général adjoint, Directeur financier, *Compliance Officer*
Katsumi Nakamura*	Leader CMR Asie-Afrique
Stephen Norman	Directeur marketing Monde
Patrick Pélata*	Directeur Général délégué aux opérations, Leader CMR Amériques
Jacques Prost	Directeur de l'ingénierie mécanique
Bernard Rey	Directeur délégué à la Présidence, Président de Renault F1 Team
Jérôme Stoll*	Directeur Général adjoint, Directeur commercial et véhicules utilitaires, Leader CMR Europe (France + Europe)

* *Membres du Comité exécutif Groupe (C.E.G).*

ORGANIGRAMME AU 1ER MARS 2009

- ♦ **Carlos Ghosn : Président**
  - ♦ **Patrick Pélata** : Directeur Général délégué aux Opérations • Leader CMR Amériques
    - **Jacques Chauvet** : • Leader CMR Euromed
  - **Marie-Françoise Damesin :** Directeur de la communication
  - ♦ **Odile Desforges :** Directeur Général adjoint – Ingénieries et Qualité
    - **Michel Balthazard :** Directeur de l'amont, des projets et des Prestations
    - **Nadine Leclair :** Directeur ingénierie véhicules
    - **Christian Mardrus** : Directeur des systèmes d'information
    - **Jacques Prost :** Directeur de l'ingénierie mécanique
  - **Christian Esteve :** • Leader CMR Eurasie, Président d'Avtoframos
  - ♦ **Michel Gornet :** Directeur Général adjoint – fabrications et logistique
    - **Michel Faivre-Duboz :** Directeur de la *Supply Chain* Monde
    - **Gérard Leclercq :** Directeur des ressources humaines Groupe
  - ♦ **Philippe Klein :** Directeur Général adjoint – plan, produit, programmmes et contrôle de gestion
    - **Bruno Ancelin :** Directeur programme M1
  - **Patrick Le Quement :** Directeur du *design* industriel
  - ♦ **Katsumi Nakamura :** • Leader CMR Asie-Afrique
  - ♦ **Jérôme Stoll :** Directeur Général adjoint – commerce et division véhicules utilitaires • Leader CMR Europe (France + Europe)
    - **Bernard Cambier :** Directeur commercial France
    - **Stephen Norman :** Directeur marketing Monde
  - **Christian Husson :** Directeur juridique
  - **Luc-Alexandre Ménard :** Directeur des affaires publiques
  - ♦ **Thierry Moulonguet :** Directeur Général adjoint – Directeur financier
    - **Philippe Gamba :** Président Directeur Général de RCI Banque
  - **Bernard Rey :** Directeur délégué à la Présidence, Président de Renault F1 Team

♦ **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 Mme 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 1re fois par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la 1re fois par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

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 1re fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

4.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires comptabilisés en 2008 par Renault SA et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des Commissaires aux comptes et à leur réseau respectif se trouvent dans le chapitre 7 note 30 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 (CDR) 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 1er par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le 2e par la maximisation des éléments entre la marge opérationnelle et les résultats nets hors mise en équivalence de Nissan et Volvo, pour le 3e par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie, pour le 4e par la réduction des frais généraux, commerciaux et administratifs et un 5e critère individuel lié à la performance du secteur sous responsabilité.

RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2008

En 2008, la rémunération totale des 28 membres du CDR s'est élevée à 17 301 290 euros comprenant 9 450 350 euros de part fixe (dont, pour les sept membres du CEG, 7 253 174 euros comprenant 3 580 111 euros de part fixe) contre respectivement 12 696 891 euros et 8 084 853 euros de part fixe en 2007, étant précisé que le nombre de membres du CDR était de 22 en 2007. En application du texte de loi 2008-11 du 8 février 2008, ce montant comprend l'indemnisation du capital temps pour une valeur de 2 190 144 euros.

Les membres du CDR 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

Ce document a été actualisé en application des recommandations AFEP/MEDEF du mois d'octobre 2008.

Les critères de calcul de la part variable du Président de la Direction Générale ont été arrêtés par le Conseil d'administration de février 2008, sur proposition du Comité des rémunérations, de façon cohérente pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du CEG et du CDR :

- 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.

Le Conseil d'administration du 11 février 2009, sur la demande du Président de la Direction Générale, a décidé que le montant de cette part variable serait nul.

Ainsi, la rémunération totale du Président de la Direction Générale a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2007		MONTANTS 2008	
PRÉSIDENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable (1)	1 392 000	1 392 000	0	1 392 000
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (1)	28 000	28 000	28 000	28 000
Avantages en nature	14 429	14 429	10 014	10 014
TOTAL	**2 634 429**	**2 634 429**	**1 238 014**	**2 630 014**

(1) Sommes versées l'année suivante.

La rémunération totale du Président du Conseil d'administration de Renault a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2007		MONTANTS 2008	
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	**DUS AU TITRE DE L'ANNÉE**	**VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE**	**DUS AU TITRE DE L'ANNÉE**	**VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE**
Indemnisation forfaitaire rattachée à la fonction	200 000	200 000	200 000	200 000
Rémunération variable (1)	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (1)	28 000	28 000	28 000	28 000
Avantages en nature	5 334	5 334	4 785	4 785
TOTAL	**233 334**	**233 334**	**232 785**	**232 785**

(1) Sommes versées l'année suivante.

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 CEG.

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 29 avril 2008, dans sa treizième 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 0,80 % 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.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'action, ni d'actions gratuites pendant l'année 2008.

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 1er lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement

professionnel ; l'attribution d'options accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe en Europe et dans le monde ; en particulier dans l'Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour le financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET D'ACTIONS ✦

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Depuis l'année 2006, des critères de performance ont été mis en place pour l'ensemble des salariés ; ils sont fondés sur le respect de l'engagement collectif de marge opérationnelle (pour 50 %), ainsi que sur des conditions de performances individuelles (pour 50 %). Les indicateurs de performance individuelle sont liés en quantité et/ou en qualité à chaque fonction ou métier contributeur de performance.

Ces critères déployés au sein du Groupe sont également applicables au management supérieur, étant précisé que le plan 2008 (plan n° 15) a intégré, en sus du critère de marge opérationnelle pour 35 %, un nouvel indicateur lié au résultat net pour 15 %. Les indicateurs de performance individuelle du management supérieur sont étroitement liés à la performance commerciale, industrielle, financière ou économique du Groupe, ainsi qu'à la performance des Régions pour les Directeurs de Régions.

En tout état de cause, lorsque l'objectif de marge opérationnelle n'est pas atteint, les options et les actions attribuées deviennent en totalité, non exerçables au terme de la période d'indisponibilité.

Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président, les dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG qui sont au nombre de sept.

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 1 500 options en 2007.

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 un à trois ans ou plus, mais pas plus de deux années consécutives. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'entretien annuel

Chaque année, un entretien 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 CEG, examine les nominations aux 200 postes les plus importants (postes A) et assure leur gestion prévisionnelle. Cette pratique renforce à plusieurs niveaux et, régulièrement, l'attention des responsables sur les futurs cadres supérieurs ou dirigeants du Groupe.

Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi 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.

La Direction des cadres supérieurs et dirigeants

Le Directeur de la DCSD vérifie le bon fonctionnement, contrôle et utilise les entretiens annuels, prépare et orchestre les Comités généraux de carrières, propose et gère les différentes listes de cadres à potentiel. En ce qui concerne les plans d'options ou d'actions, il prépare, harmonise et soumet les différentes demandes afin que le Président fasse les propositions au Comité des rémunérations du Conseil d'administration. Il est assisté dans ses fonctions par les Directeurs développement des carrières et compétences (DDCC) dont les missions, à l'intérieur de chaque grande branche et Direction du Groupe, sont d'administrer ce processus de bonne connaissance et de suivi permanent de tous les cadres de son périmètre. L'animation centrale de ces DDCC est régulière. Elle permet d'assurer auprès de chaque Directeur un bon déploiement de la politique de Ressources Humaines, l'entretien des divers processus décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. Les DDCC sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portés par les responsables sur chacun ; 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. Les Plans n° 13 et 16 concernent des actions gratuites du bénéfice desquels les mandataires sociaux sont exclus.

	DATE D'ATTRIBUTION/ DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	NOMBRE DE BÉNÉFI-CIAIRES	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES	DONT MEMBRES DU CDR (1) (2) (4)	PRIX D'EXERCICE *(en euros)*	RABAIS CONSENTIS	OPTIONS LEVÉES AU 31/12/2008	OPTIONS PERDUES AU 31/12/2008	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31/12/2008 (3)
AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 7 JUIN 1996											
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 %	535 350	18 400	0
AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 JUIN 1998											
Plan n° 3	27/10/1998	28/10/2003	26/10/2008	410	1 912 500	670 000	32,13	Néant	1 747 507	164 993	0
Plan n° 4	16/03/1999	17/03/2004	15/03/2009	4	300 000	280 000	40,82	Néant	270 000	30 000	0
Plan n° 5	19/10/1999	20/10/2004	18/10/2009	384	1 825 900	830 000	50,94	Néant	1 361 838	122 500	341 562
Plan n° 6	07/09/2000 et 24/10/2000	08/09/2005 et 25/10/2005	06/09/2010 et 23/10/2010	638	1 889 300	750 000	49,27 et 49,57	Néant	1 295 313	125 450	468 537
Plan n° 7	18/12/2001	19/12/2006	17/12/2011	858	1 861 600	505 000	48,97	Néant	868 404	55 000	938 196
Plan n° 8	05/09/2002	06/09/2007	04/09/2012	809	2 009 000	645 000	49,21	Néant	443 987	32 800	1 532 213
AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 29 AVRIL 2003											
Plan n° 9	08/09/2003	09/09/2007	07/09/2011	813	1 922 000	605 000	53,36	Néant	285 453	15 500	1 621 047
Plan n° 10	14/09/2004	15/09/2008	13/09/2012	758	2 145 650	695 000	66,03	Néant	16 000	16 500	2 113 150
Plan n° 11	13/09/2005	14/09/2009	12/09/2013	639	1 631 093	650 000	72,98	Néant	3 000	17 700	1 610 393
AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 4 MAI 2006											
Plan n° 12	04/05/2006	05/05/2010	03/05/2014	693	1 674 700	556 000	87,98	Néant	3 000	231 048	1 440 652
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	19 000	2 720 700
Plan n° 13 bis Actions Contrat 2009	04/05/2006	05/05/2010	-	549	1 379 000	290 000	0	Néant	6 500	9 500	1 363 000
Plan n° 14	05/12/2006	06/12/2010	04/12/2014	710	1 843 300	680 000	93,86	Néant	0	205 435	1 637 865
Plan n° 15 (5)	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	35 287	762 500
Plan n° 16 bis Actions Compl. Contrat 2009/ Plan n° 15	05/12/2007	06/12/2011	-	199	132 166	60 000	0	Néant	0	2 466	129 700

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.
(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.
(3) Sur les Plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31 décembre 2008 s'élève 4 901 555.
(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999, 200 000 en 2005 ; en 2006 : 100 000 au titre du Plan 2006, 1 000 000 au titre du Contrat 2009, 200 000 au titre du Plan 2007 et 200 000 au titre du Plan 2008.
(5) L'objectif de marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009).

Au cours de l'exercice 2008 :

- il n'y a eu aucune attribution ;
- les levées des mandataires sociaux ont été les suivantes :

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
Carlos Ghosn	8 05/09/2002	25 000	49,21	2002
Carlos Ghosn	9 08/09/2003	25 000	53,36	2003

- les 10 levées les plus importantes en 2008 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 119 700 options d'achat ou de souscription d'actions au cours moyen de 43,70 euros, soit :

36 000 options levées	au cours de 32,13 euros	Plan d'octobre 1998
20 000	au cours de 40,82	Plan de mars 1999
5 000	au cours de 48,97	Plan de décembre 2001
28 700	au cours de 49,21	Plan de septembre 2002
30 000	au cours de 53,36	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 par le Président de la Direction Générale qui en informe le Comité des rémunérations.

Dans aucune des filiales du Groupe, il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

4.4.2.4 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNERATIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Synthèse des rémunérations et des options attribuées

PRÉSIDENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	2007	2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 634 429	1 238 014
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (1)	4 272 000	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	**6 906 429**	**1 238 014**

(1) L'objectif de marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009).

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2007	2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice	233 334	232 785
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	**233 334**	**232 785**

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	PLAN 5	PLAN 6	PLAN 7	PLAN 8
Louis Schweitzer	20 000	30 000	140 000	-	200 000	140 000	100 000	130 000
Carlos Ghosn	-	20 000	70 000	200 000	-	-	-	25 000*

	PLAN 9	PLAN 10	PLAN 11	PLAN 12	PLAN 13	PLAN 14	PLAN 15	PLAN 16
Louis Schweitzer	100 000	200 000	-	-	-	-	-	-
Carlos Ghosn	25 000*	200 000*	200 000	100 000	1 000 000	200 000	200 000	-

* *N'était pas membre du CDR.*

Avantages des dirigeants mandataires sociaux

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE*		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Président de la Direction Générale	-	Non	Oui	-	-	Non	-	Non
Carlos Ghosn								
Président du Conseil d'administration	-	Non	Oui	-	-	Non	-	Non
Louis Schweitzer								

* *Cf. chap. 4.4.1.2.*

4.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL EN APPLICATION DE L'ART. L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

L'article L. 225-37 du Code de commerce fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion.

Le présent Rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base des informations fournies par la Direction Générale du Groupe, responsable de l'organisation et du contrôle interne.

Le Rapport a été rédigé sur la base de travaux menés dans le cadre d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui réunit des représentants de la Direction financière, de la Direction du contrôle de gestion et de la Direction juridique du Groupe.

Ce Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 11 février 2009.

4.5.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET LES MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Le Conseil d'administration qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige est convoqué au moins huit jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Les documents, qui ne peuvent pas être envoyés avant les réunions, sont mis à la disposition des administrateurs avant la séance.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis dans un délai de quatre semaines.

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 ».

La composition du Conseil est décrite de manière détaillée dans le chapitre 4.1.1 du Document de référence. Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont décrites de manière détaillée dans les chapitres 4.1.2., 4.1.4 et 4.1.5.

Conformément à l'article 21 des statuts de la Société, les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au 3e jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire peut donner pouvoir à un autre actionnaire ou à son conjoint en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 1.3 de l'Alliance.

4.5.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES ✦

Ce Rapport couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

4.5.2.1 L'APPLICATION DU RÉFÉRENTIEL AMF

Engagée en 2007 sous la supervision du Directeur Général adjoint finance et du Directeur du contrôle de gestion, l'analyse du dispositif de contrôle interne de Renault au regard du cadre de référence de l'AMF s'est poursuivie jusqu'à mi-2008. Les ressources affectées à ce projet ont dû ensuite être ajustées compte tenu des contraintes nouvelles liées à l'évolution de la situation économique d'ensemble.

L'objectif reste néanmoins la mise en conformité du dispositif de contrôle interne de l'Automobile avec le cadre de référence de l'AMF. En 2009, les travaux porteront en priorité sur les processus opérationnels ayant une incidence directe sur les flux de trésorerie du Groupe (par exemple vente de véhicules neufs, investissements, gestion des stocks de véhicules neufs, etc.).

Le Financement des ventes, quant à lui, est soumis à la réglementation bancaire et financière et applique à ce titre le cadre de contrôle interne défini par le règlement N° 97-02.

4.5.2.2 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

Code de déontologie et règles de conformité

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 1er janvier 2008. Ce Code a été diffusé à l'ensemble des salariés. Chaque nouvel employé du Groupe est tenu d'y adhérer. Il est demandé de vérifier, à l'occasion des entretiens individuels annuels, que ce Code est connu et appliqué.

Compliance Committee

L'acuité particulière que revêt l'adhésion à un standard de règles du Groupe à l'échelle internationale, justifie la création d'une fonction permanente chargée de déployer et faire respecter les règles de conformité, désignée sous le terme de *Compliance,* sous l'autorité d'un *Compliance Committee* présidé par un membre du Comité exécutif et relayé au niveau de chaque Région par le *leader* de Région. La fonction de *Compliance* consiste à s'assurer de la mise en conformité des procédures internes avec la réglementation et le Code de déontologie, et ce notamment dans les domaines suivants :

- la déontologie professionnelle ;
- le Gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) ;
- la prévention du délit d'initié et des manipulations de cours ;
- l'équité et la transparence dans les relations avec tout partenaire économique ;
- les transactions pour compte propre des membres du personnel et des dirigeants ;

- la lutte contre la corruption ;
- la diffusion de données appartenant au Groupe à l'intérieur ou à l'extérieur.

L'activité du *Compliance Committee* pour l'année 2008 est décrite dans le chapitre Gouvernance (chap. 4.1.5).

Le *Compliance Committee* dispose d'un droit d'initiative pour l'ensemble des missions définies ci-dessus qui lui sont dévolues au titre du Code de déontologie. Dans ce cadre, il a la compétence de s'entretenir avec l'ensemble des membres du personnel du groupe Renault et de prendre connaissance de tout document, activité, fichier et données, y compris les audits internes ou externes, les comptes rendus du Comité de direction et du Conseil d'administration.

Le Président du *Compliance Committee* a un accès direct au Président de la Direction Générale de Renault, au Président du Comité d'audit et des comptes et aux Commissaires aux comptes du groupe Renault.

Placée sous l'autorité du Président, la fonction *Compliance* s'articule autour d'un Comité global *Global Compliance Committee*.

Dispositif d'alerte

Le Groupe s'est doté d'un dispositif d'alerte professionnelle qui donne la possibilité à tout membre du personnel de signaler toute irrégularité uniquement dans les domaines comptable, financier, bancaire et de lutte contre la corruption.

Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques

Le Groupe a refondu la précédente Charte du contrôle et de l'audit interne qui datait de 2000. Une nouvelle Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques a été élaborée au 1er semestre 2008 et diffusée au sein du Groupe en juin 2008. Elle intègre l'évolution intervenue dans l'intervalle avec, notamment, la création d'une Direction du management des risques (DMR) récemment rattachée à la Direction du contrôle de gestion. Elle précise le rôle et les responsabilités des différents acteurs du contrôle interne (Direction Générale, contrôle de gestion, management, collaborateurs), et du dispositif de surveillance et de contrôle (Comité des comptes et de l'audit, *Compliance Committee*, audit interne, Commissaires aux comptes).

UNE ORGANISATION DÉDIÉE

Un Directeur Général délégué, en charge des opérations à compter du 13 octobre 2008, a été nommé. Cette évolution permet un renforcement du management opérationnel de l'entreprise. Les membres du Comité exécutif du Groupe (CEG) lui rapportent ainsi que les leaders des Régions. Toutefois, les décisions stratégiques ainsi que le suivi des questions financières et juridiques et des affaires publiques restent de la responsabilité directe du Président de la Direction Générale.

Les orientations et les décisions stratégiques sont examinées en 1er lieu dans le cadre du CEG qui réunit, autour du Président de la Direction Générale, le Directeur Général délégué et les six Directeurs Généraux adjoints. Ces décisions sont débattues au sein du Conseil d'administration qui les examine, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président de la Direction Générale.

Le Comité de direction Renault (CDR) comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault. Ses membres assurent la mise en œuvre des décisions, dans le respect des dispositions légales des pays dans lesquels intervient le Groupe en s'appuyant sur les Comités de direction des grandes directions opérationnelles. Le 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 régulièrement au Conseil d'administration.

L'organisation du Groupe s'articule autour d'une matrice permettant d'assurer la coordination opérationnelle des actions des Régions, des Directions de programmes véhicules et des fonctions globales (conception, achats, fabrication, commerce). Chaque Région (Europe, Amériques, Asie-Afrique, Euromed, et Eurasie depuis le 1er mars 2009) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Le CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux Directions des fonctions support d'animer transversalement leurs correspondants.

Le CEG du 6 février 2008 a décidé de confier la responsabilité du contrôle interne du Groupe à la Direction du contrôle de gestion. Enfin, pour se conformer aux pratiques internationales en matière d'organisation des instances de contrôle interne, la Direction du management des risques (DMR) a changé de rattachement à compter du 1er septembre 2008 : elle est passée de la Direction de l'audit interne à la Direction en charge du contrôle interne et du management des risques au sein de la Direction du contrôle de gestion.

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. À compter de mars 2008, l'ensemble des règles de délégation de pouvoirs (règles de décision, circuits des avis et des accords) a été rendu accessible aux 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 ;
- à la nomination du Directeur Général délégué évoquée ci-dessus.

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 COMPÉTENCES 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 2008 par des formations sur les normes comptables IFRS, la rentabilité des investissements, le *free cash-flow* et ses leviers d'optimisation, les mesures contre le blanchiment d'argent, l'amélioration de la compréhension des indicateurs stratégiques de performance. En novembre 2008, un dictionnaire économique a été mis à la disposition de tous les collaborateurs pour développer la compréhension des principaux concepts et agrégats utilisés dans le cadre du pilotage de la performance économique du groupe Renault.

DES PROCÉDURES OU MODES OPÉRATOIRES

Le déploiement du plan pluriannuel engagé en 2004 visant à doter les opérationnels d'un référentiel standardisé des procédures de gestion (incluant les normes, règles de fonctionnement et instructions) s'est poursuivi en 2008 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 2008 dans les domaines spécifiques :

- des flux administratifs internationaux ;
- de la gestion des investissements et des immobilisations ;

ainsi que pour les processus transversaux :

- des flux logistiques dans le cadre de la mise en place d'une Direction de la *Supply Chain* Monde ;
- des règles de décision concernant les engagements financiers et la gestion internationale des ressources humaines.

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 2008, en particulier :

- toutes les règles et instructions de gestion, qu'elles soient dédiées à une activité spécifique ou qu'elles s'appliquent de manière transversale à toute l'entreprise, sont accessibles *via* un portail intranet de gestion unique ;
- les actions de simplification et d'harmonisation de la présentation des règles de gestion engagées en 2007 ont été renforcées avec une communication plus active sur les évolutions et les nouveautés.

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 2008, des séances de formation à l'évolution des normes IFRS ont été organisées pour les collaborateurs des services centraux et des filiales. L'effort de formation sera poursuivi en 2009.

Le Financement des ventes a déployé en 2008, dans l'ensemble de ses filiales, un outil permettant la centralisation et la vérification de l'exhaustivité des procédures ; à terme les collaborateurs concernés accéderont *via* un seul outil aux procédures de leur filiale et à celles du Groupe. Les principaux processus du Financement des ventes (acceptation des engagements et des investissements, recouvrement/contentieux, refinancement, sécurité des systèmes, sécurité des actifs physiques, suivi des risques, comptabilité, etc.) sont couverts par des procédures qui reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits d'avis et de validation, assurent la prise de décision à un niveau adéquat et un contrôle de leur mise en œuvre approprié.

La charte de conformité du Financement des ventes a été transposée en procédures décrivant le dispositif de conformité de chaque filiale ; les comités de conformité trimestriels assurent son pilotage.

4.5.2.4 LA MAÎTRISE DES RISQUES

En complément de la Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques, le dispositif de management global des risques a été formalisé par la DMR dans un document qui met à disposition de tous les principes d'organisation et les méthodes utilisées par Renault.

La DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risque particulier (gestion décrite dans le chapitre 2.3. du Document de référence) pour les 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 et juridiques ;
- l'autre formé de correspondants, relais de la DMR, et présent dans l'ensemble des entités du Groupe.

Renault applique 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 la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter les risques : suppression, prévention, protection ou transfert. Des Comités de risques se mettent en place dans les entités opérationnelles afin de suivre le pilotage de ces plans d'action.

Le traitement des risques s'accompagne d'une mise en place d'outils de partage de l'information et de sensibilisation à l'anticipation des risques.

La mise en place et le fonctionnement du dispositif sont examinés périodiquement par le CEG et par le Comité des comptes et de l'audit.

RCI Banque a été autorisée par la Commission bancaire à utiliser l'approche notations internes avancée du risque de crédit à partir du 1er 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 environ 70 % des risques de crédit, et sera élargi en 2009 à la Grande-Bretagne.

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. Le dispositif de sécurité logique est en cours de renforcement. En 2008, un projet de mise en place d'un module de contrôle des profils et des ségrégations de tâches, intégré à l'ERP, a été décidé et sa mise en œuvre engagée.

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 les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématisé afin de garantir l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité. Une attention particulière est apportée par les équipes financières et comptables au contrôle des transferts d'opérations entre les systèmes opérationnels non intégrés et les systèmes comptables.

Enfin, les équipes comptables en liaison avec les équipes informatiques ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central. Il est déployé dans les filiales utilisatrices de l'ERP. En 2008, les équipes comptables ont testé le plan de continuité en liaison étroite avec la Direction informatique. Un plan d'actions est élaboré pour résorber les imperfections notées.

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 (CEG), le Comité de direction (CDR), les fonctions opérationnelles et les fonctions support.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Organe 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 4.1.4.1).

LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR LES ÉQUIPES DE CONTRÔLE DE GESTION ET DE COMPTABILITÉ

La fonction contrôle de gestion a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, domaines d'activité, opérations).

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- animer le Groupe avec :
  - la déclinaison structurée et cohérente de la mesure de la performance à travers le calcul de la marge opérationnelle, au sein des entités, des Régions et des programmes véhicules,
  - le déploiement d'indicateurs opérationnels permettant de mesurer de façon homogène la performance des métiers (*Key performance indicators* – KPI),
  - le déploiement des indicateurs de suivi du *free cash-flow* ;
- décliner les objectifs économiques et le budget de l'entreprise, avec les *reportings* correspondants ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation ;
- mettre en œuvre et contrôler la gestion des prix de transfert en conformité avec les recommandations de l'OCDE.

Acteur privilégié du contrôle interne, la fonction contrôle de gestion a également pour mission, conformément à la Charte du contrôle interne, de l'audit et du management des risques :

- de faire procéder à l'évaluation périodique du contrôle interne au travers de questionnaires d'auto-évaluation dont la mise en œuvre doit être assurée par les contrôleurs de gestion des entités ;
- d'assurer l'exploitation des questionnaires documentés en retour : contrôle du respect des procédures applicables, évolution du dispositif de contrôle interne en cas de besoin.

Les équipes comptables centrales et décentralisées opèrent une analyse des comptes, justifient les évolutions des données réelles 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.

Le Financement des ventes réalise des contrôles de 1er niveau qui sont standardisés pour les activités clés du Groupe. Des personnes dédiées assurent également des missions de contrôle permanent de 2nd niveau conformément à la réglementation bancaire. Les contrôles comptables Groupe auprès de filiales se sont encore accrus en nombre et en durée en 2008 et ont concerné la plupart des filiales du groupe RCI Banque.

LES CONTRÔLES RÉALISÉS PAR L'AUDIT INTERNE

Renault est doté d'une fonction d'audit interne indépendante et centralisée, chargée d'évaluer le dispositif de contrôle interne, et d'assister le management dans l'exercice de ses responsabilités. Partie prenante du *Compliance Committee*, l'Audit signale les comportements contraires au Code de déontologie, et plus généralement alerte la Direction Générale sur les situations présentant un niveau insuffisant de contrôle.

La compétence de l'audit interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe. Un plan d'audit annuel est établi, après concertation avec les différentes entités de l'entreprise et analyse des risques majeurs, et il est présenté au CEG qui le valide 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, du Directeur Général délégué en charge des opérations ainsi que du membre concerné du Comité exécutif du Groupe, une note de synthèse sur le niveau et la qualité du contrôle interne, les principales forces et faiblesses constatées, les recommandations majeures et les engagements pris par les entités dans leur plan d'action. Le compte rendu annuel de l'activité d'audit interne est présenté au Comité exécutif du Groupe et au Comité des comptes et de l'audit.

En 2008, comme au cours des années précédentes, les contrôles effectués par la Direction de l'audit interne ont porté sur :

- la conformité de la conduite des opérations aux exigences réglementaires externes et internes ;
- l'identification des facteurs d'amélioration de l'efficacité des processus audités ;
- la qualité du dispositif de contrôle interne destiné à prévenir les dysfonctionnements et à en corriger les impacts.

La mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit relève de la responsabilité du management opérationnel. Cependant, un suivi précis des plans d'action liés aux recommandations majeures est assuré par l'audit 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 CEG et aux membres du Comité des comptes et de l'audit, afin de contribuer à la fiabilité du déploiement du progrès dans l'entreprise.

En 2008, la certification de la Direction de l'audit interne attribuée deux ans plus tôt par l'IFACI-IIA selon les standards internationaux de l'audit interne a été confirmée.

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 de 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, notamment à travers l'élaboration et la diffusion d'instructions de consolidation aux filiales à chaque clôture. La responsabilité de l'établissement des comptes sociaux et des comptes retraités pour la consolidation échoit aux contrôleurs de gestion et Directeurs administratifs et financiers des filiales, sous l'autorité des Présidents et Directeurs Généraux de ces mêmes filiales.

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 clé de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité requise pour les données traitées et le délai de plus en plus court d'obtention de *reportings* financiers qui permettent à la Direction du Groupe de réagir, imposent de s'appuyer sur des systèmes d'information puissants et contrôlés.

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 2008 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2008 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 préclôtures effectuées deux fois par an :

au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour celui de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées, en présence de la Direction du Groupe, avec les Commissaires aux comptes. Le Comité des comptes et de l'audit est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

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, etc.) continue de renforcer, pour les entités anciennement ou nouvellement acquises ou en voie de création, la démarche de contrôle interne. Il s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent déjà les points forts pour l'obtention de la qualité de l'information financière et comptable et la réduction des délais de production des comptes :

- la standardisation des systèmes opérationnels en amont de la comptabilité est systématiquement recherchée ;
- le déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde s'est poursuivi. Soixante-six entités juridiques dans 27 pays sont concernées. Le déploiement de l'ERP dans la filiale coréenne a été lancé en 2008 et il a été finalisé dans cinq filiales ;
- 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 l'évolution de son paramétrage. Les nouveaux utilisateurs ont été formés et une veille permanente (au plan technique et au plan fonctionnel) mise en place.

En cohérence avec les recommandations de l'AMF, pour les processus comptables, Renault a mis en relation les rubriques essentielles des comptes avec les techniques de contrôle à mettre en œuvre pour assurer la qualité de l'élaboration de l'information financière. Dans ce cadre, l'enrichissement des modalités de contrôle au sein des modes opératoires a progressivement été renforcé et en 2008 Renault a plus particulièrement :

- systématisé les revues pour les véhicules en cours de vie afin de garantir la meilleure estimation des durées de vie économique ;
- réalisé et exploité les procédures qui ont été refondues pour les inventaires des stocks et des immobilisations ;
- conçu et mis en œuvre un module d'élimination des profits sur stocks directement intégré au logiciel de consolidation du Groupe en remplacement d'un système lourd et peu évolutif.

4.5.3 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LES RÉMUNÉRATIONS DE MANDATAIRES SOCIAUX

Lors de sa réunion du 10 décembre 2008, le Conseil d'administration de Renault a pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de Gouvernement d'entreprise de la Société.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code AFEP/MEDEF ainsi modifié par ces recommandations est celui que Renault applique et auquel Renault se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce à compter de l'exercice en cours.

Le Code est tenu à disposition au siège social.

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. Un tableau de synthèse des rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux figure au chapitre 4.4.2.4.

Le Président de la Direction Générale bénéficie d'une part variable comprise entre 0 et 150 % de sa part fixe. Les critères de calcul de la part variable du Président de la Direction Générale ont été arrêtés par le Conseil d'administration de février 2008, sur proposition du Comité des rémunérations, de façon cohérente pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du Comité exécutif Groupe (CEG) et du CDR :

- 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.

Il bénéficie également de trois plans d'options exerçables, le 1er, attribué en 2006, en fonction de l'atteinte des trois engagements du plan Renault Contrat 2009, et les deux autres attribués en 2006 et 2007 (15) en fonction de l'atteinte d'objectifs financiers.

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 (cf. chapitre 4.1.6).

(15) L'objectif de marge opérationnelle n'ayant pas été atteint, toutes les options de ce plan sont perdues (Conseil d'administration du 11 février 2009).

4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT ✦

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2008

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Renault et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par les articles L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de Gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2009

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

A. Raimi

P. Chastaing-Doblin

ERNST & YOUNG Audit

D. Mary-Dauphin

A. de la Morandière

05

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES 05

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL 168

5.1.1 Présentation générale 168
5.1.2 Dispositions particulières des statuts 168

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL 170

5.2.1 Capital et droits de vote 170
5.2.2 Modification du capital 170
5.2.3 Évolution du capital 170
5.2.4 Capital autorisé non émis 171
5.2.5 Capital potentiel 171
5.2.6 Actionnariat de Renault 173

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT 174

5.3.1 Action Renault 174
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac 176
5.3.3 Dividendes 177

5.4 POLITIQUE D'INFORMATION 178

5.4.1 Actionnaires individuels 178
5.4.2 Investisseurs institutionnels 178
5.4.3 Agenda 2009 des annonces financières 178
5.4.4 Contacts 179
5.4.5 Documents accessibles au public 179

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL ✦

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne Billancourt – France

Tél. : 33 (0) 1 76 84 04 04.

5.1.1.2 FORME JURIDIQUE ✦

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du livre II du Code de commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.4 OBJET SOCIAL

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

5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 441639465 (code APE 341 Z).
Siret : 441.639.465.03591.

5.1.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1er janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au 3e jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

5.1.2.3 ACTIONS ET DROITS DE VOTE

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

5.1.2.4 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

5.1.2.5 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 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 2008, le capital social s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en 284 937 118 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres auto-détenus (8 773 698) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (42 740 568), le nombre de droits de vote s'élève à 233 422 852 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. [16] approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mars 2002 a été réalisée en deux phases :

- la 1re, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'administration du 28 mars 2002 ;
- la 2nde, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'administration du 24 mai 2002.

5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

		MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
DATE	**OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES**	*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, 2007 et 2008.

* *Actions de 3,81 euros.*

Conformément à l'article L. 225-178 du Code de commerce, le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 février 2009, a constaté l'augmentation de capital résultant de la création de 10 000 nouvelles actions à la suite de la levée par anticipation de 10 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2008. À la suite de cette constatation, le même Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 10 000 actions détenues en propre devenues sans affectation, et à la réduction de capital qui en découle. En conséquence, à l'issue de ces deux opérations, le capital social et le nombre des actions qui le représentent restant inchangés, il n'a été procédé à aucune modification des statuts, dans la mesure où des actions auto-détenues, initialement affectées à la couverture du plan d'option, ont été utilisées.

(16) 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, rubrique « Finance » et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (AMF), 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 TABLEAU DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	DESCRIPTION DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	UTILISATION FAITE
Douzième résolution*	Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.	
AG 2007	Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2008.	Aucune
Treizième résolution	Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription servant à rémunérer des apports en nature consentis à la Société.	
AG 2007	Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2008.	Aucune
Seizième résolution	Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport.	
AG 2007	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
Quatorzième résolution	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés.	
AG 2008	Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2009. 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 treizième 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.

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008 a, dans sa treizième résolution, complété l'enveloppe en autorisant 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 0,8 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

S'agissant du détail des plans attribués au titre des autorisations visées ci-dessus, il convient de se référer au chapitre 4.4.2.2 du présent Document de référence.

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.

S'agissant du détail des plans attribués au titre de l'autorisation visée ci-dessus, il convient de se référer au chapitre 4.2.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS

Au 31 décembre 2008, Renault SA détenait 8 773 698 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur comptable de 613 329 005 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2008 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.

Renault SA n'a procédé à l'acquisition d'aucune de ses propres actions dans le cadre cette autorisation et de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 29 avril 2008.

Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 28 février 2009, soit 8 763 698 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- couverture de plans d'options d'achat, de plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que pour la couverture de plans d'options de souscription dans un souci de compenser l'effet dilutif lié à l'exercice des options de souscription d'actions : 8 763 698 actions ;
- remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière : 0 action ;
- animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers : 0 action ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe : 0 action ;
- annuler : 0 action.

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 28 février 2009 : 3,07 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 28 février 2009 : 21 000* actions.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 28 février 2009 : 8 763 698 actions.

Valeur comptable du portefeuille au 28 février 2009 : 612 243 305 euros.

Valeur du portefeuille au 28 février 2009 : 100 957 801 euros.

* *Le Conseil d'administration de Renault SA en date du 12 février 2008, ayant, d'une part, constaté la création de 11 000 actions nouvelles résultant de l'exercice par anticipation de 11 000 options de souscription d'action et d'autre part, ayant procédé à l'annulation de 11 000 actions détenues en propre et devenues sans affectation.*
Par la suite, le Conseil d'administration de Renault SA en date du 11 février 2009 ayant, d'une part, constaté la création de 10 000 actions nouvelles résultant de l'exercice par anticipation de 10 000 options de souscription d'action et d'autre part, ayant procédé à l'annulation de 10 000 actions détenues en propre et devenues sans affectation.

OPÉRATIONS DE VENTE, D'ACHAT ET DE TRANSFERT ET POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT OU À LA VENTE SUR LES ACTIONS EN PROPRE DE RENAULT SA DU 1ER AVRIL 2008 AU 28 FÉVRIER 2009 (1) :

	FLUX BRUT CUMULÉS		POSITIONS OUVERTES AU 28 FÉVRIER 2009	
PÉRIODE DU 1ER AVRIL 2008 (1) AU 28 FÉVRIER 2009	ACHAT	VENTES/TRANSFERTS (2)	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	néant	237 101 actions	néant	néant
Prix d'exercice moyen	néant	39,82 euros/action	néant	néant
Montant	néant	9 441 777 euros	néant	néant

(1) Période démarrant à la suite de la précédente période mentionnée dans le tableau du rapport spécial inclus dans le précédent descriptif de Programme de rachat.
(2) À la suite de l'exercice de 234 101 options d'achat d'actions par les salariés et/ou dirigeants et attribution de 3 000 actions gratuites par anticipation.

Conformément aux articles 241-1 à 242-7 du Règlement Général AMF, les modalités du prochain programme de rachat d'actions seront soumises à l'Assemblée générale du 6 mai 2009, qui fera l'objet d'une publication sur le site Internet de Renault www.renault.com ; rubrique Finance onglet « information réglementée », ainsi que sur le site Internet de l'AMF www.amf-france.org.

5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ✦

5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2008

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2008			31/12/2007			31/12/2006		
	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	18,32	42 759 571	15,01	18,22	42 759 571	15,01	18,23
Nissan Finance. Co., Ltd.	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-
Salariés (1)	9 530 004	3,34	4,08	8 873 624	3,11	3,78	9 970 259	3,5	4,25
Auto-détention	8 773 698	3,08	-	7 555 139	2,65	-	7 681 580	2,7	-
Public	181 133 277	63,57	77,60	183 008 216	64,23	77,99	181 785 140	63,79	77,52
TOTAL	**284 937 118**	**100,00**	**100,00**	**284 937 118**	**100**	**100**	**284 937 118**	**100**	**100**

(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 2008, 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 2007). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,34 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions auto-détenues est de 3,08 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 63,57 % du capital (contre 64,23 % au 31 décembre 2007). Un actionnaire (AllianceBernstein) a déclaré avoir franchi à la hausse, en date du 7 avril 2008, le seuil de 5 % du capital et des droits de vote (art. 233-7 et 233-9 du Code de commerce).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 septembre 2008. 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 58,44 % du capital, soit 12,92 % institutionnels français et 45,52 % étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 28,7 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 4,1 % du capital.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

5.3.1 ACTION RENAULT

5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

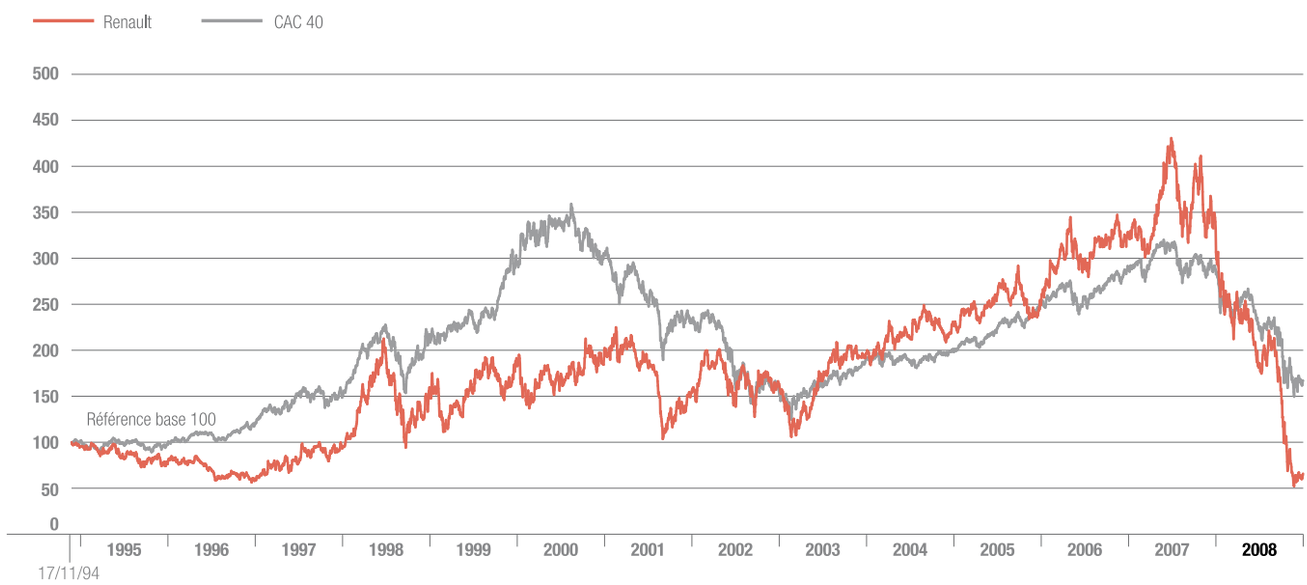
L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF 120 et SBF 250, ainsi que des indices Euronext 100, Euronext 150 et Euro STOXX 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* (cf. chap. 3.4).

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 18 DERNIERS MOIS

		COURS DE CLÔTURE *(en euros)*		
	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	DERNIER	PLUS BAS	PLUS HAUT
sept-07	35 135 378	101,62	89,37	101,77
oct-07	41 658 409	115,90	104,15	115,90
nov-07	43 850 639	99,45	90,94	112,47
déc-07	30 626 798	97,01	93,79	103,63
janv-08	61 704 754	75,79	72,80	95,74
févr-08	61 063 764	71,20	67,31	77,42
mars-08	52 088 341	70,10	59,81	70,98
avr-08	42 961 446	66,05	64,60	74,23
mai-08	35 034 477	66,00	62,09	71,48
juin-08	47 168 239	52,10	51,49	65,66
juil-08	52 106 658	53,71	49,23	57,84
août-08	33 307 254	57,27	51,67	62,32
sept-08	57 606 696	44,56	44,02	60,07
oct-08	88 531 105	23,86	19,40	42,98
nov-08	67 720 614	17,22	14,70	26,07
déc-08	58 685 224	18,55	15,98	18,89
janv-09	73 201 775	15,16	14,10	20,76
févr-09	72 950 905	11,52	11,29	17,82

Source : Reuters.

En 2008, le titre Renault a baissé de 80,9% dans un contexte de crise économique et financière particulièrement violent et affectant notoirement l'ensemble du secteur automobile. Son cours de clôture au plus bas a été de 14,70 euros le 21 novembre 2008 et son cours de clôture le plus haut 95,74 euros atteint le 2 janvier 2008.

Les indices CAC 40 et du secteur automobile européen (DJEuro STOXX Auto) enregistrent des baisses respectives de 42,7 % et de 44,2 %.

Au 31 décembre 2008, la capitalisation boursière de Renault était de 5 286 millions d'euros, ce qui plaçait Renault au douzième rang du classement des constructeurs automobiles.

Performance de l'action Renault en 2008

				RENAULT	INDICES	
					VARIATION DEPUIS LE 31/12/2007	
COURS DE CLÔTURE AU 31/12/2008	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2008 *(en M€)*	COURS LE PLUS HAUT EN 2008 (LE 02/01/08)	COURS LE PLUS BAS EN 2008 (LE 21/11/08)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2007	CAC 40	DJ STOXX AUTO
18,55 euros	5 286	95,74 euros	14,70 euros	- 80,9 %	- 42,7 %	- 44,2%

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 2008, le nombre de titres participatifs émis par Renault restant en circulation est toujours de 797 659.

RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2008

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2008 au titre de l'exercice 2007 s'est élevée à 20,96 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,67 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2008, qui sera mise en paiement le 26 octobre 2009, s'élève à 20,22 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 9,93 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 37 791 millions d'euros pour l'année 2008 et de 40 620 millions d'euros pour l'année 2007, à structure et méthodes identiques).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES 18 DERNIERS MOIS

		COURS DE CLÔTURE *(en euros)*		
	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	DERNIER	PLUS BAS	PLUS HAUT
sept-07	802	1 030,00	1 015,00	1 038,98
oct-07	1 489	1 018,50	985,00	1 030,00
nov-07	4 281	932,00	924,55	1 023,90
déc-07	8 822	874,00	873,85	927,90
janv-08	10 066	555,00	555,00	862,00
févr-08	5 918	533,00	532,50	593,00
mars-08	3 261	500,00	494,90	532,00
avr-08	4 495	485,00	483,00	507,78
mai -08	2 271	472,10	470,05	490,00
juin-08	4 231	445,00	445,00	474,95
juil-08	14 352	407,00	406,99	445,50
août-08	7 803	392,99	392,99	408,00
sept-08	28 460	379,50	379,50	398,00
oct-08	29 382	292,49	280,00	378,44
nov-08	15 560	260,00	248,00	287,90
déc-08	19 840	236,00	233,00	257,40
janv-09	28 967	249,00	247,10	295,95
févr-09	12 408	218,11	211,20	249,00

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 2008, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 69 269 titres, d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 10 560 059,05 euros.

Durant l'exercice 2008, le cours du titre a évolué entre 155,50 euros (en début d'année) et 122,30 euros (dernière cotation de l'année 2008).

5.3.3 DIVIDENDES ✦

Le Conseil d'administration du 11 février 2009 a proposé de ne pas verser de dividende sur l'exercice 2008, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

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	REVENU PAR ACTION *(en euros)*			DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
		DIVIDENDE	AVOIR FISCAL	REVENU GLOBAL	
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	284 937 118	3,8	-	3,8	15-mai-08
2008	284 937 118	0 [1]	-	0	-

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2009.
(2) L'avoir fiscal a été supprimé en 2005.

5.3.3.2 DÉLAIS DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ✦

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

5.4.1 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe poursuit sa volonté d'innovation dans l'intérêt des actionnaires : rubrique Internet dédiée, numéro vert avec serveur vocal, adresse *e-mail* dédiée aux questions des actionnaires (communication.actionnaires@renault.com), adresse *e-mail* particulière pour les questions écrites en amont de l'Assemblée générale (ag.renault@renault.com), possibilité d'une gestion directe *via* Internet de ses titres Renault au nominatif.

Dès mai 1995, Renault s'est doté d'un Club des actionnaires accessible dès la détention d'une action Renault pour découvrir l'actualité, les sites et les produits du Groupe, participer à des petits déjeuners thématiques, recevoir la Lettre aux actionnaires et l'ensemble des documents relatifs à l'Assemblée générale, même si l'actionnaire est au porteur.

Sur l'ensemble de l'année, ce sont ainsi plus de 21 manifestations qui ont été organisées par Renault pour son Club d'actionnaires.

Renault propose également à ses actionnaires de suivre en direct les temps forts de la vie financière du Groupe avec la retransmission sur le site renault.com des conférences sur les résultats semestriels, les résultats financiers annuels et l'Assemblée générale.

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 douze membres, le Comité s'est réuni quatre fois en 2008 et ses travaux ont notamment porté sur le Guide de l'actionnaire en ligne, la refonte de la Lettre aux actionnaires, sur les nouveautés de la rubrique Finance du site Internet de Renault, ainsi que sur différents *benchmarks* de Place.

En 2008, Renault a été classé second meilleur service aux actionnaires des sociétés du CAC 40 selon le Prix Synerfil.

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 2008 : Nouvelle Mégane, Kangoo, Koleos et Sandero). 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 AGENDA 2009 DES ANNONCES FINANCIÈRES

12 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2008
29 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2009
6 mai	Assemblée générale des actionnaires
30 juillet (avant Bourse)	Résultats semestriels 2009
29 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois

5.4.4 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

5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont disponibles sur le site Internet www.renault.com, sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la Directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Dont les Documents de référence 2008, 2007 et 2006, déposés auprès de l'AMF.

06

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 6 MAI 2009 – PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

06

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat 182
Conventions réglementées 182
Renouvellement du mandat d'une administratrice 182
Nomination de deux administrateurs 183
Nomination de l'administrateur représentant les salariés actionnaires 183
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs 183
Autorisation donnée au Conseil d'administration d'acheter des actions de la Société 184
Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions 184
Augmentations de capital 185
Pouvoirs pour formalités 186

Vingt et une résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 6 mai 2009.

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 2008 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 2008 et de la mise en paiement du dividende.

Dans un contexte de crise sans précédent, le *free cash-flow* négatif du Groupe en 2008 ne permet pas d'envisager de distribution de dividendes au titre de l'exercice. Afin de préserver les intérêts de Renault et de ses actionnaires, sans abandonner sur le long terme sa politique de dividendes compétitive, le Groupe se concentre cette année sur le renforcement des fonds propres.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par la **quatrième résolution,** il vous est demandé d'approuver les conventions réglementées – conclues notamment entre la société Renault et ses dirigeants ou une société avec laquelle elle a des dirigeants communs – lesquelles ont donné lieu à l'établissement d'un rapport des Commissaires aux comptes. Conformément aux dispositions légales, ce rapport doit être approuvé chaque année, 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 2008.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UNE ADMINISTRATRICE

La **cinquième résolution** vous demande d'approuver le renouvellement du mandat de Madame Dominique de La Garanderie pour une nouvelle durée de quatre années. Ce mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

Madame Dominique de La Garanderie, 65 ans, est avocate (Cabinet La Garanderie & Associés), ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris ; elle est membre du Comité des comptes et de l'audit et du Comité des nominations et de la gouvernance.

Madame Dominique de La Garanderie satisfait les conditions d'indépendance au sens du rapport AFEP/MEDEF dans la mesure où elle n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

NOMINATION DE DEUX ADMINISTRATEURS

Les **sixième** et **septième résolutions** vous demandent de :

- nommer Monsieur Alain J.-P. Belda en remplacement de Monsieur Louis Schweitzer, qui ne souhaite pas le renouvellement de son mandat, et ce, pour une 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 2012.

  Monsieur Belda, 65 ans, occupe les fonctions de Président non exécutif d'ALCOA.

  Monsieur Belda satisfait les conditions d'indépendance au sens du rapport AFEP/MEDEF dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault ;

- nommer Monsieur Takeshi Isayama en remplacement de Monsieur Itaru Koeda, qui ne souhaite pas le renouvellement de son mandat, et ce, pour une 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 2012.

  Monsieur Takeshi Isayama, 66 ans, est Président de Carlyle Japan L.L.P. Il est désigné en qualité de représentant Nissan et par le fait même ne satisfait pas les conditions d'indépendance au sens du rapport AFEP/MEDEF.

Les nominations de Messieurs Belda et Isayama qui répondent aux qualités individuelles que Renault attend d'un administrateur, permettraient d'accroître la proportion d'administrateurs dotés d'une expérience industrielle et internationale en vue d'ajuster les compétences aux enjeux futurs de l'entreprise.

La compétence, la personnalité et l'expérience internationale de ces derniers constitueraient un apport précieux au Conseil de Renault.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés en page 22 de l'avis de convocation et repris dans le chapitre 4, partie 1 du Document de référence. Par ailleurs, le site Internet www.renault.com/rubrique Finance vous permet de retrouver l'ensemble des informations relatives à l'assemblée.

NOMINATION DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Les **huitième** et **neuvième résolutions** ont pour objet de nommer un administrateur sur proposition des salariés actionnaires, en remplacement de Monsieur Georges Stcherbatcheff dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale. Sont candidats désignés à l'élection par l'Assemblée générale ordinaire les deux candidats qui obtiennent le plus grand nombre de voix parmi ceux dont le nombre de voix est au moins égal à 5 % de l'actionnariat salarié.

À l'issue des élections organisées auprès des salariés actionnaires du groupe Renault le 4 février 2009, les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de voix sont Messieurs Philippe Chartier et Michel Sailly.

Les deux candidatures sont proposées au vote de l'Assemblée générale ordinaire qui nommera alors l'administrateur au Conseil de Renault pour un mandat de quatre années.

Seul le candidat obtenant lors de cette assemblée, en plus de la majorité requise, le plus grand nombre de voix, sera nommé. Les votes favorables simultanément aux deux candidats seront nuls.

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 2008 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Le coupon qui sera versé aux porteurs de titres participatifs Renault le 26 octobre 2009 s'élèvera à 20,22 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 9,93 euros de part variable.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2008, votre Société a acquis 1 618 000 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'assemblée du 2 mai 2007. Au 31 décembre 2008 figuraient en portefeuille 8 773 698 actions ; cette auto-détention équivaut à 3,08 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote. Toutefois aucune action n'a été rachetée à ce jour dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 29 avril 2008.

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 50 euros par action, hors frais d'acquisition.

S'il s'agit d'une résolution traditionnelle, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité, eu égard au contexte économique, à 5 % du capital (contre 10 % en 2008) et le montant maximum des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ses actions est de 712,3 millions d'euros.

Un document intitulé « descriptif du programme », décrivant les modalités de ces rachats, sera consultable sur le site Internet www.renault.com, dans les onglets « Finance » et « Information réglementée ».

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 2009.

NEUF RÉSOLUTIONS RELÈVENT ENSUITE DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS

Dans la **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 11 février 2009 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 ont été utilisées.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Les **treizième**, **quatorzième**, **quinzième** et **seizième résolutions** ont pour objet de doter le Conseil de votre Société d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières ayant pour effet d'augmenter le capital de votre Société. Les présentes autorisations, qui annulent et remplacent celles qui auraient pu être antérieurement consenties, représentent un plafond *global* de 500 M€ pour les augmentations de capital et de 3 milliards d'euros pour les titres de créance (**seizième résolution**).

Outre ce plafond global, des sous plafonds en ligne avec les meilleures pratiques du marché s'appliquent en fonction du type d'opération envisagée :

- le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires qui pourraient être décidées par votre Conseil d'administration (avec maintien du droit préférentiel de souscription) s'élèverait à 500 millions d'euros, ce montant induisant la création d'actions nouvelles équivalentes à 46 % du capital existant à ce jour ;
- le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires qui pourraient être décidées par votre Conseil d'administration avec suppression du droit préférentiel de souscription (DPS) s'élèverait à 350 millions d'euros, ce montant induisant la création d'actions nouvelles équivalentes à 32 % du capital existant à ce jour. L'attention des actionnaires est attirée sur le fait que les inconvénients qui résulteraient d'une éventuelle augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel sont compensés par l'introduction pour la première fois d'un délai de priorité obligatoire de cinq jours sur la totalité de l'émission faite par offre publique au profit des actionnaires. Il est à noter par ailleurs que l'autorisation prévoit, conformément à l'ordonnance du 22 janvier 2009 ayant modifié notamment l'article L. 225-136 du Code de commerce, la faculté de procéder le cas échéant à une augmentation de capital par placement privé à l'intention d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, dans la limite de 20 % du capital par an. L'objectif est de faciliter le recours à ce mode de financement pour les sociétés, plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public ;
- les émissions susceptibles d'être réalisées en rémunérations d'apport en nature sont plafonnées à 10 % du capital existant à ce jour.

Ces résolutions, dont Renault n'a jamais fait usage, et qui constituent des autorisations usuelles conformes aux pratiques de marché, ont été spécifiquement ajustées pour conférer à Renault toute latitude pour répondre aux opportunités du marché, tout en préservant les intérêts des actionnaires. Comme chaque année, les actionnaires seront informés de l'utilisation qui pourrait être faite de ces résolutions *via* le tableau de synthèse des délégations de compétence qui figurent au chapitre 5.2.4 du Document de référence 2008.

Dans la **dix-septième résolution**, les augmentations de capital qui résulteraient d'une incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou tout autre élément susceptible d'être incorporé au capital seraient plafonnées à un milliard d'euros (montant strictement identique à l'autorisation conférée en 2006). L'existence d'un plafond distinct et autonome est justifiée par la nature tout à fait différente des incorporations de réserves et autres puisque celles-ci interviennent, soit par l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par l'augmentation du nominal des actions existantes, c'est-à-dire sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de la Société.

AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ATTRIBUER DES OPTIONS DE SOUCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ RENAULT/ ACTIONS GRATUITES

Les **dix-huitième** et **dix-neuvième résolutions** sont des outils de motivation des collaborateurs en ligne avec les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008 auxquelles Renault a adhéré.

Il est proposé de voter deux nouvelles autorisations d'une durée de 26 mois plafonnées respectivement à 2 % *(stock-options)* et 0,5 % (actions gratuites) du montant des titres composant au jour de l'assemblée le capital social, étant précisé que chaque mandataire social ne serait éligible qu'aux *stock-options* et dans la limite de 0,10 % du capital social.

Ces résolutions s'inscrivent par ailleurs dans la continuité des autorisations données par l'Assemblée générale du 4 mai 2006 dans la mesure où tout exercice d'options d'achat ou de souscription et/ou l'attribution gratuite d'actions sont conditionnés à des critères de performance stricts.

Bilan de l'autorisation donnée par l'Assemblée du 4 mai 2006 :

Conçu comme un véritable outil de management, permettant de lier plus étroitement performance individuelle et collective, cet outil prend toute sa dimension dans le contexte actuel. Ainsi, l'ensemble des 2 080 000 options attribuées au titre du plan annuel 2008 ne seront pas exerçables en raison de la non-atteinte du critère de performance lié à la marge opérationnelle. Plus globalement, les options et actions gratuites attribuées en 2006 au titre du plan Renault Contrat 2009 ne devraient pas selon toute vraisemblance être exerçables en 2010. Il s'ensuit que la neutralisation des plans visés ci-dessus ramènerait le nombre d'options et d'actions gratuites potentiellement exerçables à 5,48 % du capital.

Cela étant, alors que les conditions de performance applicables aux plans attribués au titre de l'autorisation du 4 mai 2006 étaient fixées sur la base d'un engagement de marge opérationnelle (pour 50 %) et sur des conditions de performance individuelles (pour 50 %), les attributions qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration dans le cadre de ces nouvelles autorisations seraient soumises à un nouvel indicateur de performance, à savoir le *free cash-flow*, étant rappelé que l'atteinte d'un *free cash-flow* positif constitue, en 2009, l'objectif unique de Renault autour duquel tous les collaborateurs sont désormais mobilisés.

Compte tenu de l'exigence des conditions de performance décrites ci-avant, les *stock-options* et attributions gratuites d'actions s'inscrivent comme un véritable outil permettant de faire converger les intérêts des bénéficiaires avec ceux des actionnaires ; il s'agit ainsi de partager la même confiance dans la pérennité et le développement de l'entreprise.

AUTORISATION D'AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS RESERVÉES 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 de l'article L. 3344-1 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 **vingtième 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 3 % du montant des titres composant le capital social (contre 4 % en 2008).

Le plafond de la présente délégation a été réduit aux fins de se mettre en ligne avec les pratiques du marché qui ajustent le plafond en fonction du niveau de participation des salariés dans le capital social (3,11 % au 31 décembre 2008).

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **vingt-et-unième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

07

LES COMPTES 07

7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 190

7.2 COMPTES CONSOLIDÉS 192

7.2.1 Comptes de résultats consolidés 192
7.2.2 Bilans consolidés 193
7.2.3 Capitaux propres consolidés 194
7.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés 196
7.2.5 Informations sectorielles 197
7.2.6 Annexe aux comptes consolidés 205

7.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 255

7.3.1 Sur les comptes sociaux 255
7.3.2 Sur les conventions réglementées 257

7.4 LES COMPTES SOCIAUX 258

7.4.1 États de synthèse 258
7.4.2 Annexe aux comptes annuels 260

7.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ✦

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2008

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges. Certaines estimations comptables concourant à la préparation des comptes consolidés au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte économique de crise qui entraîne un manque de visibilité sur le futur et crée des conditions spécifiques cette année pour la préparation des comptes. Ces conditions générales sont résumées dans la note 2-B de l'annexe. Les postes suivants des états financiers ont été évalués dans ce contexte incertain :
  - Actifs immobilisés (notes 2-L et 12) ;
  - Participations dans les entreprises associées (notes 2-L, 13 et 14) ;
  - Véhicules d'occasion en parc et véhicules donnés en location figurant au bilan en immobilisations ou en stocks, en fonction de la durée des contrats concernés (notes 2-G, 11-B et 15) ;
  - En-cours de financement des ventes (notes 2-G et 16) ;
  - Impôts différés actifs (notes 2-I et 9).
- Pour l'ensemble des éléments recensés ci-dessus, nous avons vérifié le caractère approprié des règles et méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.
- Enfin, sur la base de nos travaux et des informations qui nous ont été communiquées, nous estimons que la note 26-B1 donne une information appropriée sur le risque de liquidité du Groupe.
- Votre société procède également à des estimations concernant notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G), la provision pour engagements de retraites et assimilés (note 20-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 7-A). Pour l'ensemble de ces estimations, nous avons examiné la documentation disponible et apprécié le caractère raisonnable des évaluations retenues.
- 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.
- 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 et 11-A fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2009,

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
A. Raimi	P. Chastaing-Doblin	D. Mary-Dauphin	A. de la Morandière

7.2 COMPTES CONSOLIDÉS

7.2.1 COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS ✦

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Ventes de biens et services	36 241	39 190	38 901
Produits du Financement des ventes	1 550	1 492	1 431
Chiffre d'affaires (note 4)	**37 791**	**40 682**	**40 332**
Coûts des biens et services vendus	(29 659)	(31 408)	(31 343)
Coût du financement des ventes (note 5)	(1 292)	(1 121)	(985)
Frais de Recherche et Développement (note 11-A)	(1 858)	(1 850)	(1 963)
Frais généraux et commerciaux	(4 770)	(4 949)	(4 978)
Marge opérationnelle (note 6)	**212**	**1 354**	**1 063**
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(329)	(116)	(186)
Résultat d'exploitation	**(117)**	**1 238**	**877**
Produits (charges) d'intérêts nets	(216)	(101)	(110)
Produits d'intérêts	*157*	*274*	*223*
Charges d'intérêts	*(373)*	*(375)*	*(333)*
Autres produits et charges financiers	657	177	171
Résultat financier (note 8)	**441**	**76**	**61**
Part dans le résultat des entreprises associées	**437**	**1 675**	**2 277**
Nissan (note 13)	*345*	*1 288*	*1 888*
Autres entreprises associées (note 14)	*92*	*387*	*389*
Résultat avant impôts	**761**	**2 989**	**3 215**
Impôts courants et différés (note 9)	(162)	(255)	(255)
Résultat net	**599**	**2 734**	**2 960**
Résultat net – part revenant aux minoritaires	28	65	74
Résultat net – part revenant au Groupe	571	2 669	2 886
Résultat net par action [1] en euros (note 10)	2,23	10,32	11,23
Résultat net dilué par action [1] en euros (note 10)	2,22	10,17	11,10
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)			
pour le résultat net par action	*256 552*	*258 621*	*256 994*
pour le résultat net dilué par action	*256 813*	*262 362*	*260 090*

(1) Résultat net – part revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

7.2.2 BILANS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles (note 11-A)	4 313	4 056	3 422
Immobilisations corporelles (note 11-B)	12 818	13 055	13 166
Participations dans les entreprises associées	13 768	12 977	12 958
Nissan (note 13)	*11 553*	*10 966*	*10 777*
Autres entreprises associées (note 14)	*2 215*	*2 011*	*2 181*
Actifs financiers non courants (notes 22 et 25)	982	606	563
Impôts différés actifs (note 9)	252	220	313
Autres actifs non courants	420	504	376
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**32 553**	**31 418**	**30 798**
Actifs courants			
Stocks (note 15)	5 266	5 932	5 309
Créances de financement des ventes (notes 16 et 25)	18 318	20 430	20 360
Créances clients de l'Automobile (notes 17 et 25)	1 752	2 083	2 102
Actifs financiers courants (notes 22 et 25)	1 036	1 239	2 229
Autres actifs courants (note 18)	2 848	2 375	2 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	2 058	4 721	6 010
TOTAL ACTIFS COURANTS	**31 278**	**36 780**	**38 053**
TOTAL ACTIFS	**63 831**	**68 198**	**68 851**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital	1 086	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(612)	(499)	(373)
Réévaluation des instruments financiers	(223)	68	105
Écart de conversion	(2 241)	(982)	(269)
Réserves	16 925	15 782	13 700
Résultat net – part revenant au Groupe	571	2 669	2 886
Capitaux propres – part revenant au Groupe	**18 959**	**21 577**	**20 588**
Capitaux propres – part revenant aux minoritaires	457	492	483
TOTAL CAPITAUX PROPRES (note 19)	**19 416**	**22 069**	**21 071**
Passifs non courants			
Impôts différés passifs (note 9)	132	118	251
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	1 543	1 765	1 847
Passifs financiers non courants (notes 24 et 25)	5 773	5 413	5 430
Autres passifs non courants	548	523	428
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 996**	**7 819**	**7 956**
Passifs courants			
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	1 264	954	1 053
Passifs financiers courants (notes 24 et 25)	5 219	1 517	3 715
Dettes de financement des ventes (notes 24 et 25)	18 950	21 196	21 212
Fournisseurs (note 25)	5 420	8 224	7 384
Dette d'impôts courants	55	166	121
Autres passifs courants (note 21)	5 511	6 253	6 339
TOTAL PASSIFS COURANTS	**36 419**	**38 310**	**39 824**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**63 831**	**68 198**	**68 851**

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)	2008	2007	2006
Résultat de la période	**599**	**2 734**	**2 960**
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies (1)	(516)	(60)	21
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger (1) (2)	(1 319)	(738)	(835)
Ajustements de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie (1) (3)	(276)	(38)	85
Ajustements de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente (1) (3)	(15)	1	(34)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**(2 126)**	**(835)**	**(763)**
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	**(1 527)**	**1 899**	**2 197**
Dont part revenant au Groupe	(1 495)	1 862	2 141
Dont part revenant aux minoritaires	(32)	37	56

(1) Dont part relative aux entreprises associées :

(en millions d'euros)	*2008*	*2007*	*2006*
Écarts actuariels	*(513)*	*(12)*	*77*
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	*931*	*(662)*	*(1 182)*
Couverture de flux de trésorerie	*(77)*	*(18)*	*17*
Actifs financiers disponibles à la vente	*(29)*	*-*	*5*

(2) Dont opération de couverture partielle de l'investissement dans Nissan pour (1 613) millions d'euros en 2008 (153 millions d'euros en 2007 et 351 millions d'euros en 2006).
(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	RÉÉVALUATION 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
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2006	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(373)**	**105**	**(269)**	**13 700**	**2 886**	**20 588**	**483**	**21 071**
Résultat 2007								2 669	2 669	65	2 734
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					(37)	(713)	(57)		(807)	(28)	(835)
Total des produits et charges de la période					**(37)**	**(713)**	**(57)**	**2 669**	**1 862**	**37**	**1 899**
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 [1]							(10)		(10)	22	12
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2007	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(499)**	**68**	**(982)**	**15 782**	**2 669**	**21 577**	**492**	**22 069**
Résultat 2008								571	571	28	599
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					(291)	(1 259)	(516)		(2 066)	(60)	(2 126)
Total des produits et charges de la période					**(291)**	**(1 259)**	**(516)**	**571**	**(1 495)**	**(32)**	**(1 527)**
Affectation du résultat 2007							2 669	(2 669)	-	-	-
Distribution							(975)		(975)	(48)	(1 023)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							(16)		(16)	-	(16)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle				(113)					(113)	-	(113)
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital [1]							(19)		(19)	45	26
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2008	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(612)**	**(223)**	**(2 241)**	**16 925**	**571**	**18 959**	**457**	**19 416**

(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 2008 sont commentés en note 19.

7.2.4 TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Résultat net	**599**	**2 734**	**2 960**
Annulation des produits et charges non réalisés			
Dotations nettes aux amortissements	2 943	2 865	2 835
Part dans les résultats des entreprises associées	(437)	(1 675)	(2 277)
Dividendes reçus des entreprises associées	688	936	602
Autres produits et charges non réalisés (note 27-A)	(496)	(114)	(430)
Capacité d'autofinancement	**3 297**	**4 746**	**3 690**
Financements consentis à la clientèle	(10 506)	(11 114)	(12 008)
Remboursements par la clientèle	11 378	11 708	12 300
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	427	(37)	231
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	**1 299**	**557**	**523**
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	1 299	2 022	1 875
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(3 455)	(3 139)	(2 966)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	48	1 265	(792)
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	102	(359)	(58)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	**(2 006)**	**(211)**	**(1 941)**
Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B)	**(2 833)**	**(347)**	**314**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**(243)**	**4 745**	**2 586**
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(4 369)	(4 644)	(4 644)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(662)	(67)	(30)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	927	1 086	1 152
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	74	63	55
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile [1]	192	615	423
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 838)**	**(2 947)**	**(3 044)**
Transactions avec les actionnaires minoritaires [2]	88	26	(131)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(1 049)	(863)	(664)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(28)	(50)	(22)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	(113)	(126)	85
Flux de trésorerie avec les actionnaires	**(1 102)**	**(1 013)**	**(732)**
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	682	588	851
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(426)	(451)	(928)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	2 340	(2 065)	1 069
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	**2 596**	**(1 928)**	**992**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**1 494**	**(2 941)**	**260**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(2 587)**	**(1 143)**	**(198)**

(1) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.
(2) Apports par augmentations ou réductions de capital et acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**4 721**	**6 010**	**6 151**
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(2 587)	(1 143)	(198)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(76)	(146)	57
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**2 058**	**4 721**	**6 010**

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

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
2008				
Ventes de biens et services	35 757	484	-	36 241
Produits du Financement des ventes	-	1 550	-	1 550
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	**35 757**	**2 034**	**-**	**37 791**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	(230)	372	(142)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**35 527**	**2 406**	**(142)**	**37 791**
Marge opérationnelle	**(288)**	**487**	**13**	**212**
Résultat d'exploitation	**(608)**	**478**	**13**	**(117)**
Résultat financier				**441**
Part dans le résultat des entreprises associées	**431**	**6**	**-**	**437**
Résultat avant impôts				**761**
Impôts courants et différés				(162)
Résultat net				**599**
2007				
Ventes de biens et services	38 679	511	-	39 190
Produits du Financement des ventes	-	1 492	-	1 492
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	**38 679**	**2 003**	**-**	**40 682**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	(276)	327	(51)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**38 403**	**2 330**	**(51)**	**40 682**
Marge opérationnelle	**858**	**472**	**24**	**1 354**
Résultat d'exploitation	**767**	**457**	**14**	**1 238**
Résultat financier				**76**
Part dans le résultat des entreprises associées	**1 668**	**7**	**-**	**1 675**
Résultat avant impôts				**2 989**
Impôts courants et différés				(255)
Résultat net				**2 734**
2006				
Ventes de biens et services	38 409	492	-	38 901
Produits du Financement des ventes	-	1 431	-	1 431
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	**38 409**	**1 923**	**-**	**40 332**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	(203)	270	(67)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**38 206**	**2 193**	**(67)**	**40 332**
Marge opérationnelle	**486**	**492**	**85**	**1 063**
Résultat d'exploitation	**303**	**489**	**85**	**877**
Résultat financier				**61**
Part dans le résultat des entreprises associées	**2 272**	**5**	**-**	**2 277**
Résultat avant impôts				**3 215**
Impôts courants et différés				(255)
Résultat net				**2 960**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

A2 – BILANS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

31 DÉCEMBRE 2008 *(en millions d'euros)*	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 862	288	(19)	17 131
Participations dans les entreprises associées	13 745	23	-	13 768
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	2 186	1	(2 153)	34
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	964	-	(16)	948
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	523	140	9	672
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**34 280**	**452**	**(2 179)**	**32 553**
Actifs courants				
Stocks	5 261	5	-	5 266
Créances sur la clientèle	1 846	18 563	(339)	20 070
Actifs financiers courants	1 167	515	(646)	1 036
Autres actifs courants	2 106	2 473	(1 731)	2 848
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 141	1 045	(128)	2 058
TOTAL ACTIFS COURANTS	**11 521**	**22 601**	**(2 844)**	**31 278**
TOTAL ACTIFS	**45 801**	**23 053**	**(5 023)**	**63 831**
CAPITAUX PROPRES	**19 316**	**2 158**	**(2 058)**	**19 416**
Passifs non courants				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 390	238	47	1 675
Passifs financiers non courants	5 511	262	-	5 773
Autres passifs non courants	437	111	-	548
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 338**	**611**	**47**	**7 996**
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 221	43	-	1 264
Passifs financiers courants	5 705	-	(486)	5 219
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	5 468	19 654	(752)	24 370
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	6 753	587	(1 774)	5 566
TOTAL PASSIFS COURANTS	**19 147**	**20 284**	**(3 012)**	**36 419**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**45 801**	**23 053**	**(5 023)**	**63 831**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

31 DÉCEMBRE 2007 *(en millions d'euros)*	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
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
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**33 355**	**485**	**(2 422)**	**31 418**
Actifs courants				
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
TOTAL ACTIFS COURANTS	**14 824**	**25 160**	**(3 204)**	**36 780**
TOTAL ACTIFS	**48 179**	**25 645**	**(5 626)**	**68 198**
CAPITAUX PROPRES	**21 987**	**2 385**	**(2 303)**	**22 069**
Passifs non courants				
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 182**	**584**	**53**	**7 819**
Passifs courants				
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
TOTAL PASSIFS COURANTS	**19 010**	**22 676**	**(3 376)**	**38 310**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**48 179**	**25 645**	**(5 626)**	**68 198**

(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 (1)	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
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
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**32 722**	**491**	**(2 415)**	**30 798**
Actifs courants				
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
TOTAL ACTIFS COURANTS	**15 785**	**25 082**	**(2 814)**	**38 053**
TOTAL ACTIFS	**48 507**	**25 573**	**(5 229)**	**68 851**
CAPITAUX PROPRES	**21 000**	**2 366**	**(2 295)**	**21 071**
Passifs non courants				
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**7 306**	**596**	**54**	**7 956**
Passifs courants				
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
TOTAL PASSIFS COURANTS	**20 201**	**22 611**	**(2 988)**	**39 824**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**48 507**	**25 573**	**(5 229)**	**68 851**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

A3 – TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
2008				
Résultat net	**556**	**325**	**(282)**	**599**
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 892	67	(16)	2 943
Part dans le résultat des entreprises associées	(431)	(6)	-	(437)
Dividendes reçus des entreprises associées	688	-	-	688
Autres produits et charges non réalisés	(644)	154	(6)	(496)
Capacité d'autofinancement	**3 061**	**540**	**(304)**	**3 297**
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	1 740	(441)	1 299
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	(2 092)	86	(2 006)
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 704)	(147)	18	(2 833)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**357**	**41**	**(641)**	**(243)**
Investissements incorporels	(1 177)	(1)	-	(1 178)
Investissements corporels [2]	(3 043)	(152)	4	(3 191)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels [2]	835	92	-	927
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(587)	(1)	-	(588)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	97	-	95	192
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 875)**	**(62)**	**99**	**(3 838)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 167)	(236)	301	(1 102)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	2 172	-	424	2 596
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**1 005**	**(236)**	**725**	**1 494**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(2 513)**	**(257)**	**183**	**(2 587)**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.
(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

(en millions d'euros)	*Automobile*	*Financement des ventes*	*Groupe*
Investissements corporels	*(734)*	*(142)*	***(876)***
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	*581*	*92*	***673***

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
2007				
Résultat net	**2 654**	**323**	**(243)**	**2 734**
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 815	87	(37)	2 865
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 668)	(7)	-	(1 675)
Dividendes reçus des entreprises associées	936	-	-	936
Autres produits et charges non réalisés	(185)	55	16	(114)
Capacité d'autofinancement	**4 552**	**458**	**(264)**	**4 746**
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	(26)	(336)	15	(347)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**4 526**	**548**	**(329)**	**4 745**
Investissements incorporels	(1 347)	(1)	-	(1 348)
Investissements corporels [2]	(3 160)	(145)	9	(3 296)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels [2]	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
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(2 872)**	**(50)**	**(25)**	**(2 947)**
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)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**(2 782)**	**(248)**	**89**	**(2 941)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(1 128)**	**250**	**(265)**	**(1 143)**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.
(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

(en millions d'euros)	*Automobile*	*Financement des ventes*	*Groupe*
Investissements corporels	*(876)*	*(130)*	***(1 006)***
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	*767*	*144*	***911***

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES [1]	TOTAL CONSOLIDÉ
2006				
Résultat net	**2 603**	**312**	**45**	**2 960**
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	(487)	32	25	(430)
Capacité d'autofinancement	**3 263**	**425**	**2**	**3 690**
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	281	70	(37)	314
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**3 544**	**(916)**	**(42)**	**2 586**
Investissements incorporels	(1 129)	(3)	-	(1 132)
Investissements corporels [2]	(3 340)	(193)	21	(3 512)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels [2]	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 [3]	421	-	2	423
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 141)**	**74**	**23**	**(3 044)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(719)	(14)	1	(732)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	966	-	26	992
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**247**	**(14)**	**27**	**260**
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**650**	**(856)**	**8**	**(198)**

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.
(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

(en millions d'euros)	*Automobile*	*Financement des ventes*	*Groupe*
Investissements corporels	*(969)*	*(165)*	***(1 134)***
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	*685*	*268*	***953***

(3) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.

B – INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	EUROPE [1]	EUROMED	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
2008					
Chiffre d'affaires	27 653	4 422	2 628	3 088	**37 791**
Investissements corporels et incorporels	3 538	451	293	87	**4 369**
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 997	1 838	726	570	**17 131**
Autres actifs d'exploitation [2]	7 518	997	577	774	**9 866**
2007					
Chiffre d'affaires	30 447	4 310	2 757	3 168	**40 682**
Investissements corporels et incorporels	3 836	408	266	134	**4 644**
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 922	1 751	756	682	**17 111**
Autres actifs d'exploitation [2]	8 190	813	577	810	**10 390**
2006					
Chiffre d'affaires	31 593	3 733	2 689	2 317	**40 332**
Investissements corporels et incorporels	3 826	373	283	162	**4 644**
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 665	1 526	735	662	**16 588**
Autres actifs d'exploitation [2]	7 720	766	331	637	**9 454**

(1) Y compris la France.
(2) 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

7.2.6.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE 206
1 –Approbation des comptes 206
2 –Règles et méthodes comptables 206
3 –Évolution du périmètre de consolidation 213

7.2.6.2 COMPTE DE RÉSULTAT 214
4 –Chiffre d'affaires 214
5 –Coût du financement des ventes 215
6 –Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature 215
7 –Autres produits et charges d'exploitation 215
8 –Résultat financier 216
9 –Impôts courants et différés 216
10 –Résultat net et résultat net dilué par action 217

7.2.6.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES 218
11 –Immobilisations incorporelles et corporelles 218
12 –Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors véhicules donnés en location) 219
13 –Participation dans Nissan 220
14 –Participations dans les autres entreprises associées 224
15 –Stocks 226
16 –Créances de financement des ventes 226
17 –Créances clients de l'Automobile 227
18 –Autres actifs courants 228
19 –Capitaux propres 228
20 –Provisions 231
21 –Autres passifs courants 234

7.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS 235
22 –Actifs financiers 235
23 –Trésorerie et équivalents de trésorerie 235
24 –Passifs financiers, dettes de financement des ventes 236
25 –Juste valeur des instruments financiers et effets résultat 240
26 –Dérivés et gestion des risques financiers 242

7.2.6.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS 246
27 –Flux de trésorerie 246
28 –Parties liées 247
29 –Engagements hors bilan, Actifs et passifs éventuels 247
30 –Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau 249
31 –Événements postérieurs à la clôture 250
32 –Sociétés consolidées 251

7.2.6.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2008 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 février 2009 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 mai 2009.

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 2008 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB *(International Accounting Standards Board)* au 31 décembre 2008 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des règles et méthodes comptables

L'interprétation et les amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne à la date de clôture des comptes annuels, sont appliqués pour la première fois sur l'exercice 2008 :

- l'interprétation IFRIC 11 « Actions propres et transactions intra-Groupe », d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2008 ;
- les amendements aux normes IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » relatifs au reclassement d'actifs financiers, d'application obligatoire à compter du 1er juillet 2008.

L'application de cette interprétation et de ces amendements n'a pas d'impact sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2008.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation, en particulier, aucune des normes et interprétations, ni aucun des amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne au 31 décembre 2008 :

- l'amendement à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » relatif aux conditions d'acquisition des droits et à la comptabilisation d'une annulation, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 ;
- la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » en remplacement de la norme IAS 14 « Information sectorielle », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 ;
- la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » révisée en 2007, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 ;
- l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 ;
- l'interprétation IFRIC 14 « IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 ;
- la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » révisée en 2007, applicable aux exercices ouverts à compter du 1er 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 ou amendements, à l'exception de la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » dont les impacts potentiels sur les comptes consolidés du Groupe sont actuellement en cours d'analyse.

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.

L'exercice 2008 a été marqué par une crise économique mondiale qui a lourdement affecté le secteur automobile. Les principaux marchés historiques du Groupe ont connu des chutes brutales essentiellement à partir du dernier trimestre 2008, suivis par les marchés émergents jusque-là en forte croissance. L'ampleur et la durée de cette crise au-delà du 31 décembre 2008 sont difficiles à anticiper. Renault prévoit une détérioration des conditions de marché en 2009.

Les comptes consolidés de l'exercice 2008 ont été établis dans ce contexte, qui affecte en particulier l'appréciation des valeurs de revente des véhicules d'occasion (en stock ou faisant l'objet d'un engagement de rachat), et dans une moindre mesure le risque de crédit sur les en-cours du Financement des ventes. En revanche, les actifs dont la valeur s'analyse en considérant des perspectives à plus long terme, en particulier les actifs immobilisés (incorporels ou corporels), les actifs nets d'impôts différés ainsi que les participations dans les entreprises associées, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en compte une crise économique dont la durée serait limitée dans le temps.

Les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2008 sont les suivants :

- les actifs immobilisés – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-L et 12) ;
- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-G, 11-B et 15) ;
- les participations dans les entreprises associées – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-L, 13 et 14) ;
- les créances de financement des ventes – estimation de la valeur recouvrable (notes 2-G et 16) ;
- les impôts différés (notes 2-I et 9) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (note 20-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 7-A).

C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés, sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes, la principale de ces sociétés étant Renault Sport.

D – Présentation des états financiers

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

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 en vigueur dans l'organisation du Groupe.

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 2008, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;

- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion sur ses actifs et passifs, constatées précédemment en capitaux propres, sont reconnues en résultat.

F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-V).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-V.

G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes, des ventes de technologies automobiles, des droits de commercialisation et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge

Ventes et constatation de la marge

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent 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. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des véhicules d'occasion mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des véhicules, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, baisse des tarifs du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du véhicule d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un véhicule stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un véhicule immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du véhicule d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

Les ventes de technologies automobiles et de droits de commercialisation sont comptabilisées en chiffre d'affaires lorsque le transfert des risques et avantages associés est effectif. Ce transfert est lié aux termes des contrats de cession, et prend notamment en compte la durée et les volumes concernés ainsi que le caractère irréversible ou non des sommes dues par l'acquéreur.

Programmes d'incitation à la vente

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est 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. Ils figurent en créance clients de l'Automobile au bilan du Groupe.

Prestations de services associées à la vente de produits automobiles

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits 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, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macroéconomique et/ou sectoriel sur en-cours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque de non-transfert (attaché à la solvabilité future de chacun des pays composant la base à déprécier) 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 de Renault SA.

I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

J – Immobilisations incorporelles

Goodwills

Les *goodwills* constatés lors 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.

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 d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe avec un engagement de reprise ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions [1]	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

L – Pertes de valeur

Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors véhicules donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

- Au niveau des actifs spécifiques aux véhicules

  Les actifs spécifiques à un véhicule sont constitués des frais de développement capitalisés, des outillages spécifiques et des outillages fournisseurs. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule.

- Au niveau des unités génératrices de trésorerie

  Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

  Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

  La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires à cinq ans établi et validé par la Direction auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et 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.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de cession) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à trois ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à 10 ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

M – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente (sans requérir de travaux significatifs pour les mettre en état d'être vendus) et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupe d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique du bilan.

N – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. 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 1er 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.

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 pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation de ces titres. Une indication de dépréciation 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.

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 pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

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

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2006	**153**	**49**	**202**
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	3	1	4
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	(7)	(8)	(15)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2007	**149**	**42**	**191**
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	8	2	10
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	(17)	(4)	(21)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2008	**140**	**40**	**180**

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes.

Année 2008

Les accords signés le 29 février 2008 par Renault et AvtoVAZ ont instauré un partenariat stratégique entre les deux Groupes. Dans ce cadre, Renault a investi 1 milliard de US dollars pour acquérir 25 % du capital + 1 action d'AvtoVAZ. La participation de Renault dans le groupe AvtoVAZ est mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe à compter du 1er mars 2008 selon les modalités décrites en note 14-B.

Les intérêts minoritaires de la société Sofasa (Colombie) ont été rachetés en fin d'exercice 2008. Ce rachat a pour conséquence de porter de 60 % à 100 % la participation de Renault dans cette société.

Année 2007

Somaca (Société marocaine de construction automobile) est entrée dans le périmètre de consolidation au 1er janvier 2007, suite à des acquisitions de titres successives ayant conduit Renault à porter sa participation dans cette société à près de 80 %.

En juillet 2007, le Groupe a porté sa participation de 50 % à 100 % dans le capital de Renault Financial Services Ltd. (RFS) et consolide depuis cette date sa participation dans cette société suivant la méthode de l'intégration globale. Auparavant, 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 1er 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 1er 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 2007 aux périmètre et méthodes 2008

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Chiffre d'affaires 2007	**38 679**	**2 003**	**40 682**
Changements de périmètre et autres	(71)	9	(62)
Chiffre d'affaires 2007 aux périmètre et méthodes 2008	**38 608**	**2 012**	**40 620**
CHIFFRE D'AFFAIRES 2008	**35 757**	**2 034**	**37 791**

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Ventes de biens	33 949	37 104	37 020
Ventes de services (1) (2)	2 292	2 086	1 881
Ventes de biens et services	**36 241**	**39 190**	**38 901**
Produits sur crédits à la clientèle	1 087	1 053	997
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	463	439	434
Produits du Financement des ventes	**1 550**	**1 492**	**1 431**
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**37 791**	**40 682**	**40 332**

(1) Dont 485 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2008 (511 millions d'euros en 2007 et 492 millions d'euros en 2006).

(2) En 2008, ce montant inclut 165 millions d'euros au titre de la vente de technologies automobiles et de droits de commercialisation à AvtoVAZ – note 14-B

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 609 millions d'euros en 2008 (638 millions d'euros en 2007 et 612 millions d'euros en 2006). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Nouvelles dépréciations	(491)	(291)	(269)
Reprise de dépréciations	349	240	255
Abandons de créances et autres charges de non-recouvrement	(54)	(103)	(127)
Charges nettes de non-recouvrement	**(196)**	**(154)**	**(141)**
Produits de placement de trésorerie	261	294	174
Charges de refinancement	(1 357)	(1 261)	(1 018)
Autres coûts du financement des ventes	**(1 096)**	**(967)**	**(844)**
COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES	**(1 292)**	**(1 121)**	**(985)**

6 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Coûts des biens et services vendus

Les systèmes d'information du Groupe sont construits pour analyser le compte de résultat par destination. De ce fait, ils ne permettent pas de fournir le montant des achats consommés.

B – Charges de personnel

	2008	2007	2006
Charges de personnel *(en millions d'euros)*	5 417	5 962	5 948
Effectifs au 31 décembre	130 985	133 854	134 236

Les charges de personnel intègrent 120 millions d'euros de charges de retraite et autres avantages long terme accordés au personnel en 2008 (113 millions d'euros en 2007 et 114 millions d'euros en 2006).

C – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Suite à la révision du nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées sur les plans soumis à des conditions de performance, ils représentent sur l'exercice 2008 un produit de 19 millions d'euros enregistré en réduction des charges de personnel (charge de 62 millions d'euros en 2007 et de 41 millions d'euros en 2006).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 19-H.

D – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de l'ordre de 275 millions d'euros en 2008 (stable par rapport à 2007 et 2006).

E – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 68 millions d'euros en 2008 (à comparer à une charge de 56 millions d'euros en 2007 et de 13 millions d'euros en 2006).

F – Perte de valeur des actifs

En application des principes et méthodes comptables du Groupe (note 2-L), la réalisation des tests de perte de valeur des actifs a conduit à la comptabilisation d'une charge de 114 millions d'euros en frais de Recherche et Développement en 2008 suite à une dépréciation d'actifs incorporels liés à deux modèles de la gamme.

7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(489)	(143)	(241)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles	8	(63)	(59)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	150	86	109
Produits et charges d'exploitation inhabituels	2	4	5
TOTAL	**(329)**	**(116)**	**(186)**

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructuration intègrent une charge de 200 millions d'euros sur l'exercice 2008 au titre du « Projet Renault Volontariat » (plan d'accompagnement et d'incitation au départ volontaire mis en place depuis octobre 2008 pour les salariés de Renault s.a.s. en France). Ce dispositif s'applique jusqu'au 30 avril 2009, et comprend principalement des mesures de départ volontaire en retraite, d'aides aux projets professionnels ou personnels, et de congé de reclassement. La charge enregistrée en 2008 correspond aux coûts des mesures pour 361 millions d'euros diminués d'une reprise de provision pour indemnités de départ en retraite pour 161 millions d'euros (note 20-C6). Elle a été déterminée sur la base d'un nombre de départs attendus de 4 000 personnes. Une diminution de 1 000 personnes du nombre de départs attendus aurait un effet positif de 50 millions d'euros sur le montant de la charge nette enregistrée.

Les coûts de restructuration comprennent par ailleurs en 2008 une charge de 150 millions d'euros liée à l'abandon d'un projet dans le cadre d'une restructuration de gamme (notamment sur des dépréciations d'actifs incorporels).

B – Résultat de cession d'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)	2008	2007	2006
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 24-A)	509	53	(31)
Autres éléments	148	124	202
TOTAL	**657**	**177**	**171**

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2008 un produit de 14 millions d'euros (charge de 4 millions d'euros en 2007 et produit de 18 millions d'euros en 2006).

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 Italie, 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)	2008	2007	2006
Charge d'impôts courants	(188)	(313)	(341)
Produit (charge) d'impôts différés	26	58	86
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**(162)**	**(255)**	**(255)**

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 176 millions d'euros en 2008 (323 millions d'euros en 2007 et 269 millions d'euros en 2006).

Le montant inscrit en résultat au titre des impôts différés inclut un produit de 2 millions d'euros lié aux effets de modification de taux sur l'exercice 2008 (charge de 12 millions d'euros en 2007 et produit de 16 millions d'euros en 2006).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2008 s'élève à 350 millions d'euros (243 millions d'euros en 2007 et 309 millions d'euros en 2006).

B – Analyse de la charge d'impôt (preuve d'impôt)

	2008	2007	2006
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées	**324**	**1 314**	**938**
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	**(112)**	**(453)**	**(323)**
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	61	76	78
Crédits d'impôts	49	87	72
Impôts différés passifs constatés sur les résultats (distribués ou non) des entreprises associées	(30)	(25)	(42)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(93)	(17)	5
Autres impacts (1)	(37)	77	(45)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	**(162)**	**(255)**	**(255)**

(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 50 % en 2008 (19 % en 2007 et 27 % en 2006).

En 2008, en l'absence de visibilité sur les résultats fiscaux à court et moyen terme et indépendamment du caractère indéfiniment reportable des déficits fiscaux, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables de l'intégration fiscale française ont été reconnus à hauteur du solde net d'impôts différés actifs et passifs sur différences temporelles (cf. note 9-C2). Il en résulte un effet négatif de 96 millions d'euros au niveau de la preuve d'impôt du Groupe présenté en « variation des impôts différés actifs non reconnus ». Retraité de cet élément, le taux effectif d'impôt s'établit à 20 % en 2008.

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2008	2007
Impôts différés actifs	220	313
Impôts différés passifs	(118)	(251)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1er janvier	**102**	**62**
Produit (charge) d'impôt différé de la période	26	58
Variation des impôts différés passant en capitaux propres (1)	(10)	(30)
Écarts de conversion	(23)	(5)
Variation de périmètre et autres	25	17
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	**120**	**102**
dont impôts différés actifs	*252*	*220*
dont impôts différés passifs	*(132)*	*(118)*

(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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Impôts différés sur :			
Participations dans les entreprises associées	(107)	(84)	(83)
Immobilisations	(1 825)	(1 577)	(1 372)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	848	762	808
Déficits reportables	2 382	1 195	969
Autres	40	457	340
Total des impôts différés actifs et (passifs)	**1 338**	**753**	**662**
Impôts différés actifs non reconnus (note 9-C3)	(1 218)	(651)	(600)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	**120**	**102**	**62**

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, des impôts différés actifs pour un montant de 714 millions d'euros n'ont pas été reconnus en 2008 en l'absence de visibilité sur les résultats fiscaux à court et moyen terme. Ces actifs non reconnus ont été générés sur l'exercice à hauteur de 618 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement effets des couvertures Nissan) et à hauteur de 96 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat.

C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	1 151	509	492
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	7	12	5
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	12	54	60
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	48	76	43
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS (1)	**1 218**	**651**	**600**
dont impôts différés sur déficits reportables	*1 133*	*547*	*545*
dont autres natures d'impôts différés	*85*	*104*	*55*

(1) Dont 714 millions d'euros en 2008 suite à la non-reconnaissance des impôts différés actifs des entités de l'intégration fiscale française (note 9-C2).

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)	2008	2007	2006
Actions en circulation	284 937	284 937	284 937
Actions d'autocontrôle	(8 852)	(6 897)	(8 500)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 533)	(19 419)	(19 443)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	**256 552**	**258 621**	**256 994**

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)	2008	2007	2006
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	256 552	258 621	256 994
Nombre de *stock-options* et droits d'attribution d'actions gratuites dilutifs	261	3 741	3 096
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	**256 813**	**262 362**	**260 090**

7.2.6.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles

Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Frais de développement immobilisés	6 723	6 301	5 403
Goodwills	274	300	278
Autres immobilisations incorporelles	318	300	280
Valeurs brutes	**7 315**	**6 901**	**5 961**
Frais de développement immobilisés	(2 781)	(2 641)	(2 341)
Autres immobilisations incorporelles	(221)	(204)	(198)
Amortissements et dépréciations	**(3 002)**	**(2 845)**	**(2 539)**
VALEURS NETTES	**4 313**	**4 056**	**3 422**

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2006	**5 961**	**(2 539)**	**3 422**
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
Valeur au 31 décembre 2007	**6 901**	**(2 845)**	**4 056**
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	1 178	(887)	291
(Cessions)/ reprises sur cessions	(693)	689	(4)
Écart de conversion	(91)	36	(55)
Variation de périmètre et autres	20	5	25
Valeur au 31 décembre 2008	**7 315**	**(3 002)**	**4 313**

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2008 se décomposent en 1 056 millions d'euros d'immobilisations produites et 122 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 237 et 111 millions d'euros en 2007 et 976 et 156 millions d'euros en 2006).

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2008 incluent un montant de 197 millions d'euros de dépréciation des frais de développement, dont 83 millions d'euros liés à l'abandon d'un projet dans le cadre d'une restructuration de gamme (note 7-A) et 114 millions d'euros enregistrés sur deux modèles de la gamme suite à la réalisation de tests de perte de valeur (note 6-F).

Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Dépenses de Recherche et Développement	(2 235)	(2 462)	(2 400)
Frais de développement capitalisés	1 125	1 287	1 091
Amortissement des frais de développement immobilisés	(634)	(675)	(654)
Total avant dépréciation	**(1 744)**	**(1 850)**	**(1 963)**
Dépréciation des frais de développement immobilisés (note 6-F)	(114)	-	-
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	**(1 858)**	**(1 850)**	**(1 963)**

B – Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Terrains	611	613	645
Constructions	5 562	5 571	5 422
Outillages spécifiques	8 363	8 143	7 675
Matériels et autres outillages	12 169	11 938	11 605
Véhicules donnés en location	2 099	2 246	2 308
Autres immobilisations corporelles	646	718	830
Immobilisations en cours	1 141	1 232	1 718
Valeurs brutes	**30 591**	**30 461**	**30 203**
Terrains et constructions	(2 582)	(2 430)	(2 304)
Outillages spécifiques	(5 765)	(5 947)	(5 732)
Matériels et autres outillages	(8 278)	(7 867)	(7 675)
Véhicules donnés en location	(555)	(578)	(632)
Autres immobilisations corporelles	(593)	(584)	(694)
Amortissements et dépréciations	**(17 773)**	**(17 406)**	**(17 037)**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES	**12 818**	**13 055**	**13 166**

Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2008, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2008
Terrains	613	12	(52)	(24)	62	611
Constructions	5 571	214	(74)	(134)	(15)	5 562
Outillages spécifiques	8 143	1 073	(624)	(252)	23	8 363
Matériels et autres outillages	11 938	937	(478)	(256)	28	12 169
Véhicules donnés en location	2 246	876	(856)	(46)	(121)	2 099
Autres immobilisations corporelles	718	78	(63)	(19)	(68)	646
Immobilisations en cours [1]	1 232	(40)	(17)	(28)	(6)	1 141
Valeurs brutes	**30 461**	**3 150**	**(2 164)**	**(759)**	**(97)**	**30 591**
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 430)	(236)	49	37	(2)	(2 582)
Outillages spécifiques	(5 947)	(567)	624	124	1	(5 765)
Matériels et autres outillages	(7 867)	(970)	444	121	(6)	(8 278)
Véhicules donnés en location	(578)	(215)	183	13	42	(555)
Autres immobilisations corporelles	(584)	(81)	57	14	1	(593)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations	**(17 406)**	**(2 069)**	**1 357**	**309**	**36**	**(17 773)**
Terrains	613	12	(52)	(24)	62	611
Constructions	3 141	(22)	(25)	(97)	(17)	2 980
Outillages spécifiques	2 196	506	-	(128)	24	2 598
Matériels et autres outillages	4 071	(33)	(34)	(135)	22	3 891
Véhicules donnés en location	1 668	661	(673)	(33)	(79)	1 544
Autres immobilisations corporelles	134	(3)	(6)	(5)	(67)	53
Immobilisations en cours [1]	1 232	(40)	(17)	(28)	(6)	1 141
Valeurs nettes	**13 055**	**1 081**	**(807)**	**(450)**	**(61)**	**12 818**

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

Compte tenu des hypothèses de dégradation des valeurs résiduelles des véhicules donnés en location, le montant des dépréciations liées à ces véhicules a été porté à 154 millions d'euros au 31 décembre 2008 (89 millions d'euros au 31 décembre 2007). Une variation de 1 % du prix catalogue appliquée aux valeurs résiduelles aurait un impact d'environ 20 millions d'euros sur le montant de la dépréciation.

Les variations au titre de l'exercice 2007 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2006	**30 203**	**(17 037)**	**13 166**
Acquisitions (note 27-C)/(dotations nettes)	3 278	(2 141)	1 137
(Cessions)/reprises sur cessions	(2 547)	1 521	(1 026)
Écart de conversion	(221)	79	(142)
Variation de périmètre et autres	(252)	172	(80)
Valeur au 31 décembre 2007	**30 461**	**(17 406)**	**13 055**

12 – TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION)

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L).

À fin 2007, en l'absence d'indices de perte de valeur, aucun test n'a été réalisé pour l'Automobile. Néanmoins, des tests ont été effectués sur les actifs spécifiques liés à certains véhicules de la gamme, qui n'ont pas révélé de dépréciation à passer. Le taux d'actualisation après impôts utilisé était de 7,3 %.

A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules a conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'actifs pour 114 millions d'euros. Cette perte de valeur concerne deux modèles de la gamme et a été imputée en priorité sur les frais de développement activés.

Les évaluations effectuées lors des tests de perte de valeur sur les actifs dédiés sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des volumes et des niveaux de marge.

B – Tests de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie – branche Automobile

Trois unités génératrices de trésorerie ont fait l'objet de tests de dépréciation en 2008 : l'Europe, le Brésil et la Corée. L'Europe est considérée comme une seule unité génératrice de trésorerie dans la mesure où l'outil industriel et la gamme de produits y constituent un ensemble cohérent. Cette cohérence résulte de la gestion par le Groupe de ses activités au sein de cette zone géographique : forte interpénétration des flux industriels, optimisation de l'utilisation des capacités de production, activités de Recherche et Développement centralisées, zones de commercialisation multiples des véhicules et pièces de rechange.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. En 2008, le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

	EUROPE	BRÉSIL	CORÉE
Durée du plan d'affaires	5 ans	5 ans	5 ans
Taux de croissance à l'infini	1,5 %	2,8 %	2,0 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %	9,3 %	12,3 %

En 2008, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés aux unités génératrices de trésorerie.

Par ailleurs, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile. Ce test a été effectué suivant les mêmes modalités que celles appliquées pour les unités génératrices de trésorerie.

Les hypothèses retenues pour l'Automobile en 2008 sont les suivantes.

Volumes de ventes attendus en 2013 (en unités)	2 700 000
Taux de croissance à l'infini	1,5 %
Taux d'actualisation après impôts	8,2 %

En 2008, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon 2013 ne doit pas excéder 125 000 unités ;
- le taux de croissance à l'infini doit être proche de 0 ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 9,5 %.

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 2008 comme en 2007 et en 2006, Renault dispose de quatre sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre Groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault). Le décalage de trois mois dans la consolidation par Nissan de certaines entités de son périmètre (principalement en Europe et au Mexique) a été résorbé en 2007.

Suite aux opérations sur ses propres titres, Nissan détient 3,0 % de ses titres au 31 décembre 2008 (2,7 % au 31 décembre 2007 et 2,1 % au 31 décembre 2006). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 45,7 % au 31 décembre 2008, à comparer à 45,6 % au 31 décembre 2007 et 45,3 % au 31 décembre 2006.

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	QUOTE-PART D'ACTIF NET NEUTRALISATION À HAUTEUR DE 44,3 % DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT [1]	QUOTE-PART D'ACTIF NET NET	*GOODWILLS* NET	TOTAL
Au 31 décembre 2006	**11 098**	**(962)**	**10 136**	**641**	**10 777**
Résultat 2007	1 288	-	1 288	-	1 288
Dividende versé	(456)	-	(456)	-	(456)
Écart de conversion	(587)	-	(587)	(31)	(618)
Autres mouvements [2]	(6)	-	(6)	(19)	(25)
Au 31 décembre 2007	**11 337**	**(962)**	**10 375**	**591**	**10 966**
Résultat 2008	345	-	345	-	345
Dividende versé	(418)	-	(418)	-	(418)
Écart de conversion	876	-	876	181	1 057
Autres mouvements [2]	(394)	-	(394)	(3)	(397)
Au 31 décembre 2008	**11 746**	**(962)**	**10 784**	**769**	**11 553**

(1) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2008 et 2007.

(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.

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE 2007	RÉSULTAT 2008	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS [1]	31 DÉCEMBRE 2008
Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises	**3 713**	**181**	**(126)**	**(793)**	**(64)**	**2 911**
Retraitements pour les besoins de Renault :						
Réestimation de l'actif immobilisé	415	(52)		1		364
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel [2]	(142)	19		7	(190)	(306)
Immobilisation des frais de développement	548	38		(1)		585
Impôts différés et autres retraitements	(430)	(39)	(10)	33	133	(313)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**4 104**	**147**	**(136)**	**(753)**	**(121)**	**3 241**
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	**24 883**	**755**	**(917)**	**1 915**	**(945)**	**25 691**
Part de Renault	45,6 %					45,7 %
(avant neutralisation ci-dessous)	11 337	345	(418)	876	(394)	11 746
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault [3]	(962)	-	-	-	-	(962)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	**10 375**	**345**	**(418)**	**876**	**(394)**	**10 784**

(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.

(3) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2008.

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2008 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2007 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2008.

	DE JANVIER À MARS 2008		D'AVRIL À SEPTEMBRE 2008		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2008		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2008	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2007 DE NISSAN AU JAPON		1ER SEMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2008 DE NISSAN AU JAPON		3E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2008 DE NISSAN AU JAPON		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros[1])*	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros[1])*	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros[1])*	*(en milliards de yens)*	*(en millions d'euros[1])*
Résultat net – part du Groupe	137,6	872	126,3	777	(83,2)	(658)	180,7	991

(1) Conversion au taux de change moyen 2008 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 1er janvier au 31 décembre 2008. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	(en milliards de yens)	*(en millions d'euros[1])*
Chiffre d'affaires 2008	9 474	62 191
Résultat net 2008[2]	152	999
Capitaux propres au 31 décembre 2008	3 646	28 901
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2008	**11 577**	**91 782**

(1) Conversion au taux de change moyen 2008, soit 152 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2008, soit 126 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 2008 à 503 milliards de yens (3 990 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 182 milliards de yens (1 444 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 321 milliards de yens (2 546 millions d'euros). Elles ont dégagé en 2008 des écarts de change défavorables nets d'impôt pour 1 613 millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe (note 19-E).

Les opérations de couverture ont diminué de 321 milliards de yens en 2008.

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 2008, soit 320 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 5 084 millions d'euros (14 945 millions d'euros au 31 décembre 2007 sur la base d'un cours à 1 230 yens par action, 18 299 millions d'euros au 31 décembre 2006 sur la base d'un cours à 1 433 yens par action).

I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2008, la valorisation boursière est inférieure de 56 % à la valeur de Nissan dans les comptes de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de bourse représentatif de la « juste valeur » et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus du plan d'affaires élaboré par la Direction de Nissan. Un taux d'actualisation après impôts de 5,1 % et un taux de croissance à l'infini de 2 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan, prévoyant un retour à des conditions de marché normales à moyen terme.

En 2008, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan.

Un accroissement de 1 % du taux d'actualisation associé à une baisse du taux de croissance à l'infini à 1 % n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

La coopération entre les deux Groupes en 2008 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. Cette coopération s'accélère en 2008 avec la décision de développer trois nouveaux organes mécaniques communs.

En mars 2007, le moteur commun diesel 6 cylindres en V a été industrialisé dans l'usine de Cléon.

En 2008, le premier véhicule de type SUV a été industrialisé en Corée sur la base d'un véhicule Nissan.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan au Brésil. Ce type de coopération s'est élargi à l'Afrique du Sud où le groupe Nissan démarre en janvier 2009 une production de véhicules de la gamme Logan.

Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et assemble des Platina (Clio tricorps badgée Nissan). En 2008, la production a porté sur 12 000 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 2 000 unités. Par ailleurs, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et X-Terra portant sur 6 000 véhicules en 2008. Depuis le mois de janvier 2009, l'usine Renault do Brasil participe à l'industrialisation du nouveau véhicule Nissan Livina.

En 2008, Renault Samsung Motors a produit 46 000 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 69 000 Trafic dans son usine de Barcelone en 2008, dont 15 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 9 000 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. Renault livre également 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, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie depuis septembre 2008. 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 et Platina, Tiida et Versa.

Au total, Renault a livré 580 000 boîtes de vitesses et 230 000 moteurs en 2008.

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 / Koléos.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace ainsi que des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane. 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.

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Croatie et Serbie essentiellement. Parallèlement, en Amérique du Sud, Renault commercialise les véhicules Nissan au Brésil.

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 2008 pour environ 19 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe.

Au total en 2008

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 600 et 1 400 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes.

14 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 2 215 millions d'euros au 31 décembre 2008 (2 011 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 2 181 millions d'euros au 31 décembre 2006) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de 92 millions d'euros en 2008 (387 millions d'euros en 2007 et 389 millions d'euros en 2006).

La mise en équivalence d'AB Volvo et d'AvtoVAZ représente l'essentiel de ces montants.

A – AB Volvo

Évolution de la valeur de la participation dans AB Volvo

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET	*GOODWILL* NET	TOTAL
Au 31 décembre 2006	**1 998**	**42**	**2 040**
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)
Au 31 décembre 2007	**1 794**	**41**	**1 835**
Résultat 2008	226	-	226
Dividende versé	(259)	-	(259)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	-	-	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(245)	(6)	(251)
Au 31 décembre 2008	**1 516**	**35**	**1 551**

AB Volvo détient 4,8 % de ses propres titres au 31 décembre 2008 (4,8 % au 31 décembre 2007 et 4,9 % au 31 décembre 2006). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 21,8 % au 31 décembre 2008, inchangé par rapport au 31 décembre 2007 et au 31 décembre 2006.

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AB Volvo au 31 décembre 2008, soit 43,7 couronnes suédoises par action A et 42,9 couronnes suédoises par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 1 753 millions d'euros (5 067 millions d'euros au 31 décembre 2007 sur la base du cours de 108,0 couronnes suédoises par action A et 108,5 couronnes suédoises par action B).

Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2007	RÉSULTAT 2008	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2008
Capitaux propres – part du Groupe	8 706	1 033	(1 188)	(823)	7 728
Retraitements pour les besoins de Renault	(475)	4	-	(301)	(772)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	8 231	1 037	(1 188)	(1 124)	6 956
Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo	**1 794**	**226**	**(259)**	**(245)**	**1 516**

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à l'annulation des *goodwills* existant 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.

Éléments financiers d'AB Volvo en normes IFRS

Les éléments financiers 2008 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[1])*
Chiffre d'affaires 2008	303 667	31 566
Résultat net 2008	10 016	1 041
Capitaux propres au 31 décembre 2008	84 640	7 787
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2008	**372 419**	**34 261**

(1) Conversion au taux de change moyen 2008, soit 9,62 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2008, soit 10,87 couronnes suédoises pour 1 euro, pour les données de bilan.

B – AvtoVAZ

Les accords signés le 29 février 2008 par Renault et AvtoVAZ ont instauré un partenariat stratégique entre les deux Groupes. À l'issue de la restructuration du capital d'AvtoVAZ, le groupe Renault et Russian Technologies détiennent chacun 25 % du capital + 1 action d'AvtoVAZ, la quotité restante faisant l'objet d'une cotation à la Bourse de Moscou. Afin d'optimiser l'intégration et d'accélérer la transformation d'AvtoVAZ en acteur mondial de l'industrie Automobile, cinq dirigeants proposés par Renault ont intégré le Comité de direction d'AvtoVAZ. Renault dispose par ailleurs de trois des 12 sièges au Conseil d'administration.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur AvtoVAZ et comptabilise de ce fait sa participation selon la méthode de la mise en équivalence à compter du 1er mars 2008. AvtoVAZ clôt son exercice annuel au 31 décembre, et publie à cette occasion des comptes consolidés en normes IFRS.

Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AvtoVAZ sont pris en compte avec un décalage de trois mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières.

Évolution de la valeur de la participation dans AvtoVAZ

(en millions d'euros)	**QUOTE-PART D'ACTIF NET**	***GOODWILL* NET**	**TOTAL**
Au 1er mars 2008	**578**	**84**	**662**
Résultat du 1er mars au 30 septembre 2008	(33)	(84)	(117)
Dividende versé	-		-
Rachat par AvtoVAZ de ses propres actions	3		3
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	2		2
Au 30 septembre 2008	**550**	**-**	**550**

Valorisation de la participation de Renault dans AvtoVAZ sur la base du cours de bourse

Sur la base du cours de bourse de l'action d'AvtoVAZ au 30 septembre 2008, soit 11,7 roubles par action ordinaire et 5,4 roubles par action préférentielle, la participation de Renault dans AvtoVAZ est valorisée à 129 millions d'euros.

Valeur de la participation dans AvtoVAZ

Au 31 décembre 2008, la valorisation boursière est inférieure de 80 % à la valeur d'AvtoVAZ dans les comptes de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

La prise de participation de Renault dans AvtoVAZ est intervenue au cours de l'exercice 2008. Sans remettre en cause le caractère stratégique de l'investissement, les dégradations de marché et les fluctuations monétaires intervenues sur la fin de l'exercice ont conduit le Groupe à déprécier le *goodwill* initialement constaté, avec pour conséquence un impact négatif de 84 millions d'euros enregistré au niveau de la part dans le résultat des entreprises associées.

Évolution des capitaux propres d'AvtoVAZ retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	1ER MARS 2008	RÉSULTAT 2008	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2008
Capitaux propres – part du Groupe	2 296	(138)	-	24	2 182
Retraitements pour les besoins de Renault	13	5	-	-	18
Actif net retraité pour les besoins de Renault	2 309	(133)	-	24	2 200
Part de Renault dans l'actif net d'AvtoVAZ	**578**	**(33)**	**-**	**5**	**550**

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault, à l'issue des travaux menés sur l'allocation du prix d'acquisition, correspondent essentiellement à la valorisation d'incorporels (marque « Lada ») et à la mise à la juste valeur de passifs financiers.

Éléments financiers d'AvtoVAZ en normes IFRS

À titre d'information, les éléments financiers d'AvtoVAZ pour l'exercice 2007 clos le 31 décembre, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AvtoVAZ, se résument comme suit :

	(en millions de roubles)	*(en millions d'euros[1])*
Chiffre d'affaires 2007	187 545	5 355
Résultat net 2007	3 669	105
Capitaux propres au 31 décembre 2007	86 577	2 406
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2007	**182 523**	**5 072**

(1) Conversion au taux de change moyen 2007, soit 35,0 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2007, soit 36,0 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

Opérations entre le groupe Renault et le groupe AvtoVAZ

Le partenariat stratégique conclu entre Renault et AvtoVAZ a notamment pour objectif de permettre des échanges d'expertise technologique et le partage de savoir-faire entre les deux Groupes. Dans ce cadre, Renault a consenti à AvtoVAZ sur une durée illimitée des droits de fabrication et de commercialisation d'un modèle de véhicule et de certains organes. Ces droits ont été facturés pour un montant total de 220 millions d'euros sur le second semestre 2008. Après élimination des marges internes, cette opération se traduit par un profit de 165 millions d'euros enregistré au niveau de la marge opérationnelle du Groupe.

15 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Matières premières et fournitures	1 091	1 185	1 052
En-cours de production	301	340	370
Produits finis	3 874	4 407	3 887
VALEUR NETTE TOTALE	**5 266**	**5 932**	**5 309**
dont valeur brute[1]	*5 945*	*6 428*	*5 785*
dont dépréciation	*(679)*	*(496)*	*(476)*

(1) Inclut des véhicules d'occasion pour 1 549 millions d'euros au 31 décembre 2008 (1 239 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Compte tenu des hypothèses de dégradation des valeurs résiduelles des véhicules d'occasion (notamment ceux liés à des contrats de ventes avec engagement de reprise), le montant des dépréciations liées à ces véhicules a été porté à 281 millions d'euros au 31 décembre 2008 (77 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Une variation de 1 % du prix catalogue appliquée aux valeurs résiduelles aurait un impact d'environ 20 millions d'euros sur le montant de la dépréciation.

16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Créances sur le réseau de distribution	4 133	4 678	4 503
Crédits à la clientèle finale	10 909	12 184	12 222
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 166	4 315	4 347
Valeur brute	**19 208**	**21 177**	**21 072**
Dépréciation	(890)	(747)	(712)
VALEUR NETTE	**18 318**	**20 430**	**20 360**

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 7 026 millions d'euros au 31 décembre 2008 (6 776 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 5 727 millions d'euros au 31 décembre 2006). Un passif de 3 493 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2008 (3 533 millions d'euros au 31 décembre 2007 et 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 rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque. Le rehaussement de crédit correspond aux titres souscrits par les filiales cédant les créances afin d'optimiser la notation des titres émis. Certains titres souscrits par RCI Banque peuvent être mobilisés auprès de la Banque de France et constituent de ce fait une réserve de liquidité. Dans ce cadre, au 31 décembre 2008, RCI Banque a donné en garantie 2 662 millions d'euros à la Banque de France, dont 2 418 millions d'euros de titres de véhicules de titrisations et 244 millions d'euros de créances de financement des ventes. Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque a utilisé 1 150 millions d'euros au 31 décembre 2008 (comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes – note 24).

Par ailleurs, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 492 millions d'euros en contrepartie d'un financement de 282 millions d'euros (comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes – note 24).

B – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
- 1 an	10 030	11 064	10 929
1 à 5 ans	8 192	9 272	9 341
+ 5 ans	96	94	90
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	**18 318**	**20 430**	**20 360**

C – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Créances échues dépréciées [1]	**679**	**526**
Entre 0 et 30 jours	49	24
Entre 30 et 90 jours	57	56
Entre 90 et 180 jours	97	110
Plus de 180 jours	476	336
Créances échues non dépréciées	**85**	**117**
Entre 0 et 30 jours	3	28
Entre 30 et 90 jours	63	40
Entre 90 et 180 jours	15	49
Plus de 180 jours	4	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des 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 715 millions d'euros au 31 décembre 2008 (409 millions d'euros au 31 décembre 2007).

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

D – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	
Valeur au 31 décembre 2006	**(712)**
Dotations	(309)
Reprises pour consommation	128
Reprises de reliquats non consommés	127
Écarts de conversion et autres mouvements	19
Valeur au 31 décembre 2007	**(747)**
Dotations	(516)
Reprises pour consommation	220
Reprises de reliquats non consommés	141
Écarts de conversion et autres mouvements	12
Valeur au 31 décembre 2008	**(890)**

17 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Valeur brute	1 867	2 180	2 221
Dépréciation	(115)	(97)	(119)
Valeur nette	**1 752**	**2 083**	**2 102**

Ce poste exclut les créances sur le réseau de distribution qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe. Lorsque le risque de non-recouvrement est transféré à ces sociétés, les créances sont alors inclues 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

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Charges diverses constatées d'avance	184	259	148
Créances fiscales	1 090	900	910
Autres créances	1 005	892	717
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation [1] (note 26-A)	569	324	268
TOTAL	**2 848**	**2 375**	**2 043**
dont valeur brute	*2 879*	*2 409*	*2 062*
dont dépréciation	*(31)*	*(34)*	*(19)*

(1) Dont dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes pour 498 millions d'euros en 2008 (176 millions d'euros en 2007 et 186 millions d'euros en 2006).

19 – CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2008 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 2007 et au 31 décembre 2006).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 3,08 % du capital de Renault au 31 décembre 2008 (2,65 % au 31 décembre 2007 et 2,70 % au 31 décembre 2006).

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 2007.

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 40,9 % au 31 décembre 2008 (9,5 % au 31 décembre 2007 et 11,5 % au 31 décembre 2006).

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).

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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Montant des titres d'autocontrôle *(en millions d'euros)*	612	499	373
Nombre de titres d'autocontrôle	8 773 698	7 555 139	7 681 580

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2008 a décidé une distribution de dividendes de 3,80 euros par action, soit 1 049 millions d'euros (3,10 euros par action en 2007, soit 863 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 975 millions d'euros en 2008 (803 millions d'euros en 2007 et 617 millions d'euros en 2006).

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 6 mai 2009 de ne pas verser de dividende sur les résultats 2008.

E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 13-C)	1 057	(618)	(1 185)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-G)	(1 613)	153	351
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	**(556)**	**(465)**	**(834)**
Autres variations de l'écart de conversion	(703)	(248)	17
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	**(1 259)**	**(713)**	**(817)**

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.

Les autres variations de l'écart de conversion sont particulièrement importantes en 2008, notamment suite aux effets des fortes baisses de la couronne suédoise et du won coréen par rapport à l'euro.

F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

F1 – Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	INSTRUMENTS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
Solde au 31 décembre 2006 (1)	**84**	**21**	**105**
Variations de juste valeur en capitaux propres	24	2	26
Transfert en résultat (2)	(62)	(1)	(63)
Solde au 31 décembre 2007 (1)	**46**	**22**	**68**
Variations de juste valeur en capitaux propres	(155)	(24)	(179)
Transfert en résultat (2)	(121)	9	(112)
Solde au 31 décembre 2008 (1)	**(230)**	**7**	**(223)**

(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)	2008	2007	2006
Marge opérationnelle	(76)	(81)	(1)
Autres produits et charges d'exploitation	-	-	-
Résultat financier	(2)	(7)	-
Part dans le résultat des entreprises associées	(43)	(4)	27
Impôts courants et différés	-	30	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(121)**	**(62)**	**26**

F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Moins d'un an	(82)	44	52
Plus d'un an	(65)	9	20
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées	**(147)**	**53**	**72**
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(83)	(7)	12
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(230)**	**46**	**84**

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 2008, aucun nouveau plan d'option ou d'attribution d'actions gratuites n'a été mis en place. Les plans mis en place sur les exercices antérieurs intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2008			2007		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ *(en euros)*	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES *(en euros)*	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ *(en euros)*	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES *(en euros)*
Restant à lever au 1er janvier	**16 222 932**	**72**		**16 539 634**	**66**	
Attribuées	2 022 787	97	77	2 018 300	95	96
Levées	(395 441)	43	63	(2 268 502)	47	99
Perdues	(6 146 663)	91	N/A	(66 500)	67	N/A
Restant à lever au 31 décembre	**11 703 615**	**67**		**16 222 932**	**72**	

Les options attribuées en 2008 sont liées aux plans mis en place sur l'exercice 2007, pour lesquels les bénéficiaires ont été informés de la décision et des modalités d'octroi sur le début de l'année 2008.

L'estimation en 2008 de l'atteinte des conditions de performance a conduit à considérer qu'un nombre important d'options ou d'actions gratuites a été perdu sur l'année (notamment sur les plans liés au Renault Contrat 2009 et à l'exercice 2008).

Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2008

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE *(en euros)*	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 3	Options d'achat	27 octobre 1998	32,13	-	28 octobre 2003 – 26 octobre 2008
Plan 4	Options d'achat	16 mars 1999	40,82	-	17 mars 2004 – 15 mars 2009
Plan 5	Options d'achat	19 octobre 1999	50,94	341 562	20 octobre 2004 – 18 octobre 2009
			49,27		6 septembre 2005 – 6 septembre 2010
Plan 6	Options d'achat	7 septembre 2000 et 24 octobre 2000	49,57	468 537	25 octobre 2005 – 23 octobre 2010
Plan 7	Options d'achat	18 décembre 2001	48,97	938 196	19 décembre 2006 – 17 décembre 2011
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 532 213	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 9	Options d'achat	8 septembre 2003	53,36	1 621 047	9 septembre 2007 – 7 septembre 2011
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 113 150	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 610 393	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 30 juin 2006	87,98	1 440 652	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 17 juillet 2006	87,98	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13 bis	Actions gratuites	12 mai 2006 et 17 juillet 2006	-	-	5 mai 2012
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006 et 19 février 2007	93,86	1 637 865	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 15	Options de souscription	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	96,54	-	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16	Options de souscription	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	96,54	-	6 décembre 2011 – 5 décembre 2015
Plan 16 bis	Actions gratuites	5 décembre 2007 et 25 janvier 2008	-	-	6 décembre 2013

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 2008 (1) *(en millions d'euros)*	CHARGE 2007 *(en millions d'euros)*	CHARGE 2006 *(en millions d'euros)*	PRIX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION *(en euros)*	VOLATILITÉ	TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE *(en euros)*	DURÉE (2)	DIVIDENDE PAR ACTION *(en euros)*
Plan 9	32 820	18,15	-	(6)	(8)	55,40	33,0 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
Plan 10	39 870	19,75	(7)	(9)	(9)	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	(6)	(6)	(8)	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 (3)	17 324	16,20	(5)	(5)	(3)	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 (3)	36 634	15,86	14	(9)	(5)	87,82	27,2 %	3,85 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 bis (3)	74 666	72,60	28	(20)	(8)	83,71	N/A	3,83 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
Plan 14 (3)	26 066	15,00	(6)	(6)	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 15 (3)	29 747	15,19	1	(1)	-	84,68	36,0 %	3,79 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 (3)	10 279	13,68	-	-	-	81,79	36,4 %	3,77 %	96,54	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 16 bis (3)	9 040	71,15	-	-	-	87,28	N/A	3,81 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
TOTAL	**298 926**		**19**	**(62)**	**(41)**						

(1) La charge au titre de l'exercice 2008 inclut un produit de 83 millions d'euros au titre de la révision du nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées sur les plans soumis à des conditions de performance.

(2) Période d'indisponibilité fiscale.

(3) 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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Provisions – hors engagements de retraite et assimilés	**1 751**	**1 516**	**1 743**
dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	*513*	*253*	*445*
dont provisions pour garantie	*807*	*819*	*735*
dont provisions pour risques fiscaux et litiges	*198*	*173*	*222*
dont autres provisions	*233*	*271*	*341*
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	**1 056**	**1 203**	**1 157**
TOTAL PROVISIONS	**2 807**	**2 719**	**2 900**
Part à plus d'un an	*1 543*	*1 765*	*1 847*
Part à moins d'un an	*1 264*	*954*	*1 053*

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2006	**445**	**735**	**222**	**341**	**1 743**
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)
Au 31 décembre 2007	**253**	**819**	**173**	**271**	**1 516**
Dotations de provisions	408	427	80	104	1 019
Reprises de provisions pour consommation	(165)	(395)	(21)	(79)	(660)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(18)	(15)	(38)	(37)	(108)
Mouvements de périmètre	1	1	1	-	3
Écarts de conversion et autres mouvements	34	(30)	3	(26)	(19)
Au 31 décembre 2008	**513**	**807**	**198**	**233**	**1 751**

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 2008, les autres provisions comprennent 42 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (50 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces provisions concernent essentiellement les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (notamment à Boulogne-Billancourt) et les frais liés à la directive européenne relative aux véhicules hors d'usage (note 29-A2).

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2008.

C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel

C1 – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de l'ordre de 450 millions d'euros en 2008 (stable par rapport à 2007).

Régimes à prestations définies

Ces régimes donnent lieu à la constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. La valeur de ces fonds dédiés, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (note 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 [1]	5,3 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 5,3 % (5,3 % en 2007 et 4,4 % en 2006). 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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006	31 DÉCEMBRE 2005	31 DÉCEMBRE 2004
Valeur actualisée des engagements	1 353	1 580	1 507	1 287	1 097
Juste valeur des fonds investis	(307)	(388)	(363)	(247)	(230)
Écarts actuariels enregistrés en capitaux propres relatifs aux engagements	(291)	(335)	(242)	(138)	(30)
Écarts actuariels enregistrés en capitaux propres relatifs aux fonds investis	(10)	37	27	8	-

C4 – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Sociétés françaises	917	1 064	978
Sociétés étrangères	139	139	179
TOTAL	**1 056**	**1 203**	**1 157**

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
Solde au 31 décembre 2006	**1 507**	**(363)**	**1 144**	**13**	**1 157**
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)
Solde au 31 décembre 2007	**1 580**	**(388)**	**1 192**	**11**	**1 203**
Charge nette de l'exercice 2008 (note 20-C6)	(24)	(15)	(39)	(2)	(41)
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(99)	1	(98)		(98)
Écarts actuariels	(44)	47	3		3
Coût des services passés non comptabilisés	-	-	-		-
Écart de conversion	(57)	49	(8)		(8)
Variations de périmètre et autres	(3)	(1)	(4)	1	(3)
Solde au 31 décembre 2008	**1 353**	**(307)**	**1 046**	**10**	**1 056**

La variation des écarts actuariels de 2007 est principalement due aux sociétés françaises, et s'explique notamment par les lois de financement 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)	2008	2007	2006
Coût des services rendus	84	88	86
Coût de désactualisation	51	46	43
Rentabilité attendue des actifs du régime	(15)	(21)	(15)
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(161)	-	-
Charge (produit) net de l'exercice	**(41)**	**113**	**114**

En 2008, les effets des mesures d'adaptation des effectifs sont liés au Projet Renault Volontariat de Renault s.a.s. et sont enregistrés en réduction de la charge en autres produits et charges d'exploitation (note 7).

C7 – Comparaison de la valeur des engagements avec les provisions constituées

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Valeur actuarielle des engagements non couverts par des fonds	977	1 130	1 021
Valeur actuarielle des engagements couverts par des fonds	376	450	486
Valeur des fonds investis (note 20-C5)	(307)	(388)	(363)
Engagements nets des fonds investis	**1 046**	**1 192**	**1 144**
Coût des services passés non comptabilisés	10	11	13
PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS	**1 056**	**1 203**	**1 157**

C8 – Détail des fonds investis

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Actions	80	143	229
Obligations	192	212	126
Autres	35	33	8
TOTAL DES FONDS INVESTIS	**307**	**388**	**363**

À ce jour, notre meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2009 est de 22 millions d'euros.

21 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Dettes fiscales (hors impôts courants)	340	455	496
Dettes sociales	1 202	1 616	1 505
Dettes diverses	3 465	3 571	3 894
Produits différés	433	446	414
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation (note 26-A)	71	165	30
TOTAL	**5 511**	**6 253**	**6 339**

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise.

7.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

22 – ACTIFS FINANCIERS

A – Ventilation par nature

	31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007			31 DÉCEMBRE 2006		
(en millions d'euros)	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	34	-	34	38	-	38	36	-	36
Autres valeurs mobilières	-	122	122	-	204	204	1	312	313
Prêts	68	437	505	72	669	741	78	1 575	1 653
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile (note 26-A)	880	477	1 357	496	366	862	448	342	790
TOTAL	**982**	**1 036**	**2 018**	**606**	**1 239**	**1 845**	**563**	**2 229**	**2 792**
dont valeur brute	*1 029*	*1 044*	*2 073*	*659*	*1 240*	*1 899*	*600*	*2 230*	*2 830*
dont dépréciation	*(47)*	*(8)*	*(55)*	*(53)*	*(1)*	*(54)*	*(37)*	*(1)*	*(38)*

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie. 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 [1]	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées			34		34
Autres valeurs mobilières	69		53		122
Prêts				505	505
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 245	112			1 357
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2008	**1 314**	**112**	**87**	**505**	**2 018**
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
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2007	**660**	**304**	**140**	**741**	**1 845**
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
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2006	**542**	**386**	**211**	**1 653**	**2 792**

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

23 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Équivalents de trésorerie	8	1 058	1 694
dont qualifiés d'instruments détenus à des fins de transaction	*5*	*1 041*	*1 686*
dont qualifiés d'instruments disponibles à la vente	*3*	*17*	*8*
Comptes courants bancaires et disponibilités	2 050	3 663	4 316
TOTAL	**2 058**	**4 721**	**6 010**

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

	31 DÉCEMBRE 2008			31 DÉCEMBRE 2007			31 DÉCEMBRE 2006		
(en millions d'euros)	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	188	-	188	697	-	697	749	-	749
Emprunts obligataires	3 465	1 342	4 807	3 728	416	4 144	3 575	618	4 193
Autres dettes représentées par un titre	-	1 018	1 018	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	870	520	1 390	179	275	454	346	1 508	1 854
Autres dettes porteuses d'intérêts	186	1 195	1 381	244	598	842	310	1 397	1 707
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	**4 709**	**4 075**	**8 784**	**4 848**	**1 289**	**6 137**	**4 980**	**3 523**	**8 503**
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	802	1 144	1 946	293	228	521	179	192	371
Passifs financiers de l'Automobile (note 24-B)	**5 511**	**5 219**	**10 730**	**5 141**	**1 517**	**6 658**	**5 159**	**3 715**	**8 874**
Titres participatifs Diac	9	-	9	19	-	19	19	-	19
Emprunts obligataires	-	5 758	5 758	-	7 847	7 847	-	8 961	8 961
Autres dettes représentées par un titre	253	7 122	7 375	253	9 142	9 395	252	7 609	7 861
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	5 658	5 658	-	3 989	3 989	-	4 401	4 401
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	134	134	-	62	62	-	124	124
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	**262**	**18 672**	**18 934**	**272**	**21 040**	**21 312**	**271**	**21 095**	**21 366**
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	278	278	-	156	156	-	117	117
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes (note 24-B)	**262**	**18 950**	**19 212**	**272**	**21 196**	**21 468**	**271**	**21 212**	**21 483**
TOTAL DES DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES ET DES PASSIFS FINANCIERS	**5 773**	**24 169**	**29 942**	**5 413**	**22 713**	**28 126**	**5 430**	**24 927**	**30 357**

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 2008 (inchangé par rapport à 2007 et 2006) 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 2007 au 31 décembre 2008 de 874 euros à 236 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 509 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 2008, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis en 2003 pour un montant total de 426 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2011 et 2013 pour un montant total de 682 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2008 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 455 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2009 et 2011 pour un montant de 1 299 millions d'euros.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2008, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 220 millions d'euros (4 480 millions d'euros au 31 décembre 2007) en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 910 millions d'euros au 31 décembre 2008 (1 260 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 518 millions d'euros au 31 décembre 2008 (8 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Par ailleurs, au 31 décembre 2008, RCI Banque dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 5 245 millions d'euros (5 361 millions d'euros au 31 décembre 2007) en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 650 millions d'euros au 31 décembre 2008 (481 millions d'euros au 31 décembre 2007). Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 753 millions d'euros au 31 décembre 2008 (pas d'utilisation au 31 décembre 2007).

B – Ventilation par catégorie

31 DÉCEMBRE 2008 *(en millions d'euros)*	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION [1]	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI [2]	TOTAL
Titres participatifs Renault SA			188		188
Emprunts obligataires			10	4 797	4 807
Autres dettes représentées par un titre				1 018	1 018
Emprunts auprès des établissements de crédit			233	1 157	1 390
Autres dettes porteuses d'intérêts				1 381	1 381
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 563	383			1 946
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2008	**1 563**	**383**	**431**	**8 353**	**10 730**
Titres participatifs Diac			9		9
Emprunts obligataires				5 758	5 758
Autres dettes représentées par un titre				7 375	7 375
Emprunts auprès des établissements de crédit				5 658	5 658
Autres dettes porteuses d'intérêts				134	134
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	35	243			278
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2008	**35**	**243**	**9**	**18 925**	**19 212**

31 DÉCEMBRE 2007 *(en millions d'euros)*	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION [1]	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI [2]	TOTAL
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
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2007	**503**	**18**	**707**	**5 430**	**6 658**
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
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2007	**58**	**98**	**19**	**21 293**	**21 468**

(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 2006 *(en millions d'euros)*	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION [1]	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI [2]	TOTAL
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
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE AU 31 DÉCEMBRE 2006	**366**	**5**	**749**	**7 754**	**8 874**
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
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DU FINANCEMENT DES VENTES AU 31 DÉCEMBRE 2006	**55**	**62**	**19**	**21 347**	**21 483**

(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 2008
(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
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2002	1 026	1 026	1 026					
2003	811	811		770				41
2004	326	326	276		50			
2005	277	277		198		79		
2006	955	955			396		531	28
2007	635	635		16		556		63
2008	752	752			357		395	
Intérêts courus, frais et primes	25	46	46					
Total emprunts obligataires	**4 807**	**4 828**	**1 348**	**984**	**803**	**635**	**926**	**132**
Autres dettes représentées par un titre	1 018	1 018	1 018					
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 390	1 383	520	213	92	69	182	307
Autres dettes porteuses d'intérêts	1 381	1 381	1 195	22	25	21	22	96
Total autres passifs financiers	**3 789**	**3 782**	**2 733**	**235**	**117**	**90**	**204**	**403**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		**330**	**68**	**80**	**69**	**59**	**41**	**13**
Titres participatifs	**188**							
Dérivés passifs sur opérations de financement	**1 946**	**1 946**	**1 144**	**260**	**140**	**291**	**107**	**4**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**10 730**	**10 886**	**5 293**	**1 559**	**1 129**	**1 075**	**1 278**	**552**

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante.

	31 DÉCEMBRE 2008			
(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	1 348	12	45	1 291
Autres passifs financiers	2 733	940	1 273	520
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	68	1	-	67
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	1 144	841	138	165
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**5 293**	**1 794**	**1 456**	**2 043**

C2 – Échéancier des passifs financiers et des dettes du Financement des ventes

	31 DÉCEMBRE 2008							
(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
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
1997	214	214	214					
2003	25	25		25				
2004	1 099	1 099	1 099					
2005	868	868		834	1	23		10
2006	784	784	275	425	71	1		12
2007	1 295	1 295	635	160		500		
2008	1 401	1 401	553	20	828			
Intérêts courus, frais et primes	72	77	77					
Total emprunts obligataires	**5 758**	**5 763**	**2 853**	**1 464**	**900**	**524**		**22**
Autres dettes représentées par un titre	7 375	7 371	3 597	254	1 844	487	939	250
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 658	5 658	3 558	1 104	893	62	31	10
Autres dettes porteuses d'intérêts	134	134	134					
Total autres passifs financiers	**13 167**	**13 163**	**7 289**	**1 358**	**2 737**	**549**	**970**	**260**
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		**604**	**228**	**195**	**118**	**25**	**16**	**22**
Titres participatifs	**9**	**-**						
Dérivés passifs sur opérations de financement	**278**	**295**	**200**	**79**	**16**			
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	**19 212**	**19 825**	**10 570**	**3 096**	**3 771**	**1 098**	**986**	**304**

La part à moins d'un an des passifs financiers et des dettes du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

	31 DÉCEMBRE 2008			
(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	2 853	315	856	1 682
Autres passifs financiers	7 289	2 845	2 822	1 622
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	228	52	0	176
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	200	122	9	69
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	**10 570**	**3 334**	**3 687**	**3 549**

D – Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008 AVANT EFFET DES DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2008 APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2007 AVANT EFFET DES DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2007 APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2006 AVANT EFFET DES DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2006 APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS
Euro	23 302	22 686	23 581	22 595	25 733	24 258
Yen	2 103	2 219	1 268	1 928	1 078	2 507
Autres devises	2 313	2 813	2 600	2 926	3 058	3 104
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	**27 718**	**27 718**	**27 449**	**27 449**	**29 869**	**29 869**

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 :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008 VALEUR AU BILAN	31 DÉCEMBRE 2008 JUSTE VALEUR	31 DÉCEMBRE 2007 VALEUR AU BILAN	31 DÉCEMBRE 2007 JUSTE VALEUR	31 DÉCEMBRE 2006 VALEUR AU BILAN	31 DÉCEMBRE 2006 JUSTE VALEUR
ACTIFS						
Actifs financiers non courants	982	984	606	599	563	559
Créances de financement des ventes	18 318	18 143	20 430	20 317	20 360	20 329
Créances clients de l'Automobile	1 752	1 752	2 083	2 083	2 102	2 102
Actifs financiers courants	1 036	1 036	1 239	1 239	2 229	2 229
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation	569	569	324	324	268	268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 058	2 058	4 721	4 721	6 010	6 010
PASSIFS						
Passifs financiers non courants	5 773	5 467	5 413	5 427	5 430	5 525
Passifs financiers courants	5 219	5 235	1 517	1 521	3 715	3 692
Dettes de financement des ventes	18 950	18 715	21 196	21 157	21 212	21 296
Fournisseurs	5 420	5 420	8 224	8 224	7 384	7 384
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation	71	71	165	165	30	30

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 2008 et au 31 décembre 2007 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 2008 et au 31 décembre 2007 ;
- **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 2008 et au 31 décembre 2007 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

2008 (en millions d'euros)	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		
AUTOMOBILE							
Produits d'intérêts	16		141				157
Charges d'intérêts				(17)	(356)		(373)
Variation de juste valeur	15		(2)	501	334	(169)	679
Dépréciation			(44)				(44)
Dividendes							-
Résultat de cession		(4)	1				(3)
Gains et pertes de change nets	16		(66)		(5)		(55)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	**47**	**(4)**	**30**	**484**	**(27)**	**(169)**	**361**
dont marge opérationnelle	*16*		*(93)*		*(20)*	*17*	*(80)*
dont autres produits et charges d'exploitation							-
dont résultat financier	*31*	*(4)*	*123*	*484*	*(7)*	*(186)*	*441*
FINANCEMENT DES VENTES							
Produits d'intérêts		12	1 578			167	1 757
Charges d'intérêts					(1 162)	(94)	(1 256)
Variation de juste valeur				6	(203)	201	4
Dépréciation		1	(215)				(214)
Dividendes							
Résultat de cession		(1)	(34)				(35)
Gains et pertes de change nets			(153)			155	2
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES		**12**	**1 176**	**6**	**(1 365)**	**429**	**258**
dont marge opérationnelle		*12*	*1 176*	*6*	*(1 365)*	*429*	*258*
dont autres produits et charges d'exploitation							
dont résultat financier							
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	**47**	**8**	**1 206**	**490**	**(1 392)**	**260**	**619**

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-B5).

C – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	277	(29)	(53)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(277)	30	52
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	**-**	**1**	**(1)**

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 2008	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
(en millions d'euros)	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur			270		1	
Couverture de l'investissement net dans Nissan		3		44	334	
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction		242	189		638	
TOTAL RISQUE DE CHANGE		**245**	**459**	**44**	**973**	
Couverture de flux de trésorerie	16		31	3	244	
Couverture de juste valeur	57	36	7			
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	807	196	1	755	205	
TOTAL RISQUE DE TAUX	**880**	**232**	**39**	**758**	**449**	
Couverture de flux de trésorerie						
Couverture de juste valeur						
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction			71			71
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES			**71**			**71**
TOTAL	**880**	**477**	**569**	**802**	**1 422**	**71**

31 DÉCEMBRE 2007	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
(en millions d'euros)	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	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**143**	**244**	**12**	**-**	**126**	**-**
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	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	**353**	**122**	**163**	**293**	**258**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	149	-	-	165
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	**-**	**-**	**149**	**-**	**-**	**165**
TOTAL	**496**	**366**	**324**	**293**	**384**	**165**

31 DÉCEMBRE 2006 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS NON COURANT	ACTIFS FINANCIERS COURANT	AUTRES ACTIFS COURANT	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES NON COURANT	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES NON COURANT	AUTRES PASSIFS 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	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	**193**	**237**	**6**	**-**	**90**	**-**
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	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	**255**	**105**	**180**	**179**	**219**	**-**
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	82	-	-	30
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	**-**	**-**	**82**	**-**	**-**	**30**
TOTAL	**448**	**342**	**268**	**179**	**309**	**30**

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault, assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est par ailleurs la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent à l'actif et au passif du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec des entités de Renault et Nissan.

B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions, matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de crédit (notes 16 et 17).

B1 – Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créance à court terme ;
- d'un programme de titrisation de créances mis en place par RCI Banque.

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou financements bancaires.

Les financements court terme sont sécurisés par des accords de crédit confirmés. La documentation de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause le maintien du crédit en raison de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

L'activité du Financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés. Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, se maintient à un niveau similaire à celui des exercices précédents. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

La structure du financement du Groupe est détaillée dans la note 24 sur les passifs financiers et les dettes de financement des ventes.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles et des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, des perspectives de renouvellement des financements court terme pour l'Automobile et le Financement des ventes, mais aussi de l'octroi par l'État d'un prêt à cinq ans à hauteur de 3 milliards d'euros pour l'Automobile, et de l'autorisation d'un prêt de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) à RCI Banque, qui passe de 500 millions d'euros à 1 milliard d'euros (note 31), le Groupe dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois tels que détaillés dans la note 24 sur les passifs financiers et les dettes de financement des ventes. Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées dans les notes 16-A et 24-A.

B2 – Risque de change

Gestion du risque de change

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

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change.

En revanche, les flux de financement et de placement en devises étrangères des filiales font très généralement l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

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 503 milliards de yens au 31 décembre 2008 (note 13-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change, du fait d'une politique de refinancement de ses filiales dans leur propre devise.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2008.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de change
L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-Groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actif ou passif couvert et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant presque parfaitement en résultat).

Le Groupe dispose d'un montant significatif d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture de l'investissement dans Nissan (note 13-G).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises, appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant 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 40 millions d'euros au 31 décembre 2008. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires et de *swaps* de devises libellés en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 19-E). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat ne serait pas significative au 31 décembre 2008.

Dérivés de change

	31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006			
(en millions d'euros)	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	2 066	649	1 410	7	2 594	1 397	1 166	31	2 438	669	1 715	54
Swap devises – ventes	2 422	908	1 503	11	2 719	1 431	1 267	21	2 357	555	1 748	54
Achats à terme	13 687	13 687	-	-	14 851	14 849	2	-	11 508	11 508	-	-
Ventes à terme	14 345	14 345	-	-	14 808	14 806	2	-	11 461	11 461	-	-

B3 – Risque de taux

Gestion du risque de taux
L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Les crédits à la clientèle 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 2008.

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 swappés 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, avant élimination des prêts et emprunts interbranches.

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 serait respectivement de (11) millions d'euros et 5 millions d'euros au 31 décembre 2008.

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 (6) et 53 millions d'euros au 31 décembre 2008. 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)

	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
(en millions d'euros)	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS	APRÈS EFFETS DES DÉRIVÉS
Taux fixe	21 024	22 215	24 721
Taux variable	6 694	5 234	5 148
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	**27 718**	**27 449**	**29 869**

Dérivés de taux

	31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006			
(en millions d'euros)	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	58 608	19 036	39 178	394	67 865	25 357	41 534	974	67 947	25 264	41 780	903
FRA	-	-	-	-	550	550	-	-	-	-	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	1 160	1 100	60	-	940	940	-	-	3 914	3 698	216	-

B4 – Risque actions

Gestion du risque actions

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2008.

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 2008.

B5 – Risque matières premières

Gestion du risque matières premières

La Direction des achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées. Elles sont contraintes par des limitations en volume et temporelles.

Au 31 décembre 2008, le Groupe n'a pas d'opération de couvertures de matières premières en cours pour les activités de l'Automobile.

Dérivés sur matières premières

	31 DÉCEMBRE 2008				31 DÉCEMBRE 2007				31 DÉCEMBRE 2006			
(en millions d'euros)	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Achats à terme	170	170	-	-	623	493	130	-	177	177	-	-
Ventes à terme	170	170	-	-	418	305	113	-	229	229	-	-

Les dérivés présents au 31 décembre 2008 sont liés aux opérations faites par Renault Finance avec le groupe Nissan et couvertes dans le marché.

B6 – Risque de contrepartie

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

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

Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Une vigilance accrue a été mise en place en 2008 sur le risque de contrepartie, avec comme effet une mise sous surveillance voire une suppression des limites accordées sur certaines contreparties bancaires. En 2008, aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire.

7.2.6.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

27 – FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges non réalisés

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Dotations nettes relatives aux provisions	104	(185)	(256)
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	155	54	14
Profits nets sur cessions d'éléments d'actifs	(143)	(19)	(188)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(515)	(53)	34
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(53)	76	40
Impôts différés	(26)	(58)	(86)
Autres	(18)	71	12
AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS	**(496)**	**(114)**	**(430)**

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Diminution (augmentation) des stocks nets	584	(862)	656
Diminution (augmentation) des créances clients de l'Automobile	283	(171)	51
Diminution (augmentation) des autres actifs	(195)	(419)	190
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(2 676)	1 008	(522)
Augmentation (diminution) des autres passifs	(829)	97	(61)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**(2 833)**	**(347)**	**314**

C – Flux de trésorerie liés aux investissements

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 178)	(1 348)	(1 132)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(3 150)	(3 278)	(3 577)
Total des acquisitions de la période	**(4 328)**	**(4 626)**	**(4 709)**
Décalage de décaissement	(41)	(18)	65
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**(4 369)**	**(4 644)**	**(4 644)**

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2008	2007	2006
Intérêts reçus	207	280	202
Intérêts versés	(372)	(350)	(281)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	**(165)**	**(70)**	**(79)**

28 – PARTIES LIÉES

A – Rémunération des dirigeants et des membres du Comité exécutif

Rémunération du Président de la Direction Générale et du Président du Conseil d'administration

Hors plans de *stock-options,* les rémunérations et avantages assimilés alloués au Président de la Direction Générale et au Président du Conseil d'administration au titre de l'année 2008 se sont élevés respectivement à 1,8 million d'euros et 0,3 million d'euros (respectivement 4,1 millions d'euros et 1,2 million d'euros en 2007). Les montants suivants ont été comptabilisés en charge sur les exercices correspondants :

(en millions d'euros)	2008	2007
Salaire – part fixe	1,2	1,2
Salaire – part variable	-	1,4
Charges sociales patronales	0,5	0,8
Retraites complémentaires	0,1	0,6
Plans de *stock-options*	2,4	7,4
Plans de *stock-options* – effet des annulations	(7,6)	-
Autres éléments de rémunération	-	0,1
Président de la Direction Générale	**(3,4)**	**11,5**
Salaire – part fixe	-	-
Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du Conseil d'administration	0,2	0,2
Charges sociales patronales	0,1	0,1
Retraites complémentaires	-	0,8
Plans de *stock-options*	0,7	1,2
Plans de *stock-options* – effet des annulations	-	-
Autres éléments de rémunération	-	0,1
Président du Conseil d'administration	**1,0**	**2,4**

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 557 475 euros en 2008 (557 770 euros en 2007), dont 56 000 euros pour les Présidents (inchangé par rapport à 2007).

Rémunération des membres du Comité exécutif

Hors plans de *stock-options,* les rémunérations et avantages assimilés alloués aux membres du Comité exécutif au titre de l'année 2008 se sont élevés à 5,3 millions d'euros (7,7 millions d'euros en 2007). Les montants suivants ont été comptabilisés en charge sur les exercices correspondants :

(en millions d'euros)	2008	2007
Salaire – part fixe	2,4	2,3
Salaire – part variable	-	1,7
Charges sociales patronales	1,1	1,5
Retraites complémentaires	1,7	2,1
Plans de *stock-options*	1,5	5,0
Plans de *stock-options* – effet des annulations	(3,7)	-
Autres éléments de rémunération	0,1	0,1
Membres du Comité exécutif	**3,1**	**12,7**

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-A.

D – Participation de Renault dans AvtoVAZ

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans AvtoVAZ sont explicités en note 14-B.

29 – ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 29-A).

Par ailleurs, Renault est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 29-B).

A – Hors bilan – Engagements donnés

A1 – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Avals, cautions et garanties	353	357	340
Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle (1)	3 064	2 616	2 509
Commandes fermes d'investissements	850	769	878
Engagements de location	314	355	404
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements (2)	119	167	254

(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 suivant la date de clôture.

(2) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs 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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Moins de 1 an	57	56	56
Entre 1 et 5 ans	193	234	239
Plus de 5 ans	64	65	109
TOTAL	**314**	**355**	**404**

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 1er janvier 2007, cette directive concerne l'intégralité du parc roulant.

Le Groupe constitue des provisions à ce titre, pays par pays, au fur et à mesure de la transposition de cette directive dans chaque législation nationale et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

Autres engagements

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2008, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient, dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les états financiers du Groupe.

L'accord signé en mars 2007 entre Renault et le groupe japonais NTN relatif à la cession de 35 % du capital de SNR (Société Nouvelle de Roulements) prévoyait également un achat à terme ferme de 16 % complémentaires de SNR par NTN qui a été exercé à la date du 1er 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 cinq 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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Avals, cautions et garanties (1)	3 479	3 027	2 641
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués (2)	600	594	452
Autres engagements	161	314	285

(1) Dont 2 034 millions d'euros au titre des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules données en location.

(2) Dans le cadre de son activité de financement de ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 495 millions d'euros à fin décembre 2008.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 24-A.

30 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont les suivants.

Réseau Ernst & Young

	2008		2007		COMPARATIF	
(en milliers d'euros)	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur	2 278	44,1 %	2 503	39,9 %	(225)	-9,0 %
- Filiales intégrées globalement	2 639	51,0 %	3 067	48,8 %	(428)	-14,0 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur	45	0,9 %	266	4,2 %	(221)	-83,1 %
- Filiales intégrées globalement	135	2,6 %	444	7,1 %	(309)	-69,6 %
SOUS-TOTAL AUDIT	**5 097**	**98,6 %**	**6 280**	**100,0 %**	**(1 183)**	**-18,8 %**
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement						
- Juridique, fiscal, social	74	1,4 %	-	-	74	N/A
- Autres	-	-	-	-	-	N/A
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	**74**	**1,4 %**	**-**	**-**	**74**	**N/A**
TOTAL DES HONORAIRES	**5 171**	**100,0 %**	**6 280**	**100,0 %**	**(1 109)**	**-17,7 %**

Réseau Deloitte

	2008		2007		COMPARATIF	
(en milliers d'euros)	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur	2 478	28,3 %	2 120	34,3 %	358	16,9 %
- Filiales intégrées globalement	4 189	47,7 %	3 356	54,4 %	833	24,8 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur	1 214	13,8 %	30	0,5 %	1 184	3 946,7 %
- Filiales intégrées globalement	154	1,8 %	246	4,0 %	(92)	-37,4 %
SOUS-TOTAL AUDIT	**8 035**	**91,6 %**	**5 752**	**93,2 %**	**2 283**	**39,7 %**
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement						
- Juridique, fiscal, social	135	1,5 %	124	2,0 %	11	8,9 %
- Autres	605	6,9 %	296	4,8 %	309	104,4 %
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	**740**	**8,4 %**	**420**	**6,8 %**	**320**	**76,2 %**
TOTAL DES HONORAIRES	**8 775**	**100,0 %**	**6 172**	**100,0 %**	**2 603**	**42,2 %**

31 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Soutien de l'État à Renault – annonces du 9 février 2009

Face à la crise économique qui frappe l'industrie automobile, l'État français a annoncé le 9 février 2009 un certain nombre de mesures de soutien au secteur.

Pour Renault, ces mesures prennent la forme d'un prêt de 3 milliards d'euros, auquel s'ajoute une extension à 1 milliard d'euros de l'autorisation de prêt de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) à RCI Banque (contre 500 millions d'euros auparavant).

De son côté, Renault a renouvelé son engagement de ne pas fermer d'usine d'assemblage de véhicules en France dans les prochaines années. Le Groupe s'est également engagé à développer en priorité les systèmes et technologies pour des véhicules propres et à maintenir les moyens de recherche, d'ingénierie et d'essais nécessaires. Par ailleurs, Renault a indiqué qu'il affectera, de façon prioritaire, les résultats de l'entreprise au renforcement des fonds propres et aux investissements pour se donner tous les moyens de poursuivre son développement. Enfin, parce que Renault ne peut se développer sans des fournisseurs solides, le Groupe améliorera son soutien aux acteurs de la filière automobile, notamment *via* un doublement de sa contribution au Fonds d'Investissement Automobile (ainsi portée à 200 millions d'euros).

Nissan – annonces du 9 février 2009

À l'occasion de l'annonce de ses résultats du troisième trimestre, Nissan a revu ses prévisions pour son exercice fiscal 2008 clos le 31 mars 2009. À ce titre, Nissan annonce une perte nette de 265 milliards de yens au titre de son exercice fiscal 2008. Hors effet des retraitements d'harmonisation de normes comptables et de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault, cette prévision se traduirait au titre du premier trimestre de l'année civile 2009, par une contribution négative de l'ordre de 1 100 millions d'euros dans le résultat net du premier semestre 2009 du Groupe.

Par ailleurs, un plan de réduction de 20 000 postes au niveau mondial sera mis en place par Nissan au cours de son exercice fiscal 2009.

Enfin, Nissan a annoncé un plan de réduction de ses investissements industriels. Ce plan se traduira par une révision de la participation de Nissan à certains projets industriels communs de l'Alliance :

- en Inde (Chennai), la montée en cadence de l'usine commune Renault-Nissan sera retardée ;
- au Maroc (Tanger), la participation de Nissan au projet d'usine commune est suspendue.

32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
AUTOMOBILE				
FRANCE				
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
Carlife siège et ses filiales	France	-	100	100
Emboutissage tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	-	100	100
Fonderie de Normandie	France	100	-	-
Groupe SNR (Société nouvelle de roulements)	France	-	-	100
IDVU	France	100	100	100
Maubeuge construction automobile (MCA)	France	100	100	100
Renault développement industriel et commercial (RDIC)	France	100	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100	100
SNC Renault Le Mans	France	100	100	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
EUROPE				
Auto Châssis International (ACI) Valladolid	Espagne	-	100	100
Cacia	Portugal	100	100	100
Cofal	Luxembourg	100	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Mecanizacion Contable SA (Meconsa)	Espagne	-	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
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100	100
Renault Irlande	Irlande	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	100	-
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100	100
Revoz	Slovénie	100	100	100
EUROMED				
AFM Industrie	Russie	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	100	100
Avtoframos	Russie	94	94	94
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99	99
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52	52
Remosprom	Russie	64	-	-
Renault Algérie	Algérie	100	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80	80
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100	-
Renault Ukraine	Ukraine	100	100	100
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100	100
Société Marocaine de Construction Automobile (Somaca)	Maroc	77	77	-
AMÉRIQUES				
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	60	60
Renault Venezuela	Venezuela	100	100	100
ASIE-AFRIQUE				
Renault Private Ltd.	Inde	100	-	-
Renault Pars	Iran	51	51	51
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80	80
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51	51

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
FINANCEMENT DES VENTES				
FRANCE				
Diac	France	100	100	100
Diac Location	France	100	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (Cogera)	France	100	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100	100
Réalisation, Études, Courtage et Assurances (RECA)	France	-	-	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
EUROPE				
Accordia Espana SA	Espagne	-	-	100
ARTIDA	Espagne	-	100	100
RCI Financial Services Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100	100
RCI Bank AG	Autriche	100	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100	100
RCI Finance CZ Sro	République tchèque	100	100	100
RCI Finance SK Sro	Slovaquie	100	100	-
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100	100
RCI Financial Services b.v.	Pays-Bas	100	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	-	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 Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Refactor	Italie	-	-	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100	100
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	100	100	-
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100	100
Renault Financiaciones	Espagne	-	-	100
Renault Services SA Belgique	Belgique	100	100	100
RNC (ex Accordia)	Italie	-	-	100
EUROMED				
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	100	100
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100	100
RCI Finance Maroc	Maroc	100	-	-
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100	100
AMÉRIQUES				
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
Courtage SA	Argentine	100	-	-
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60	60
ASIE-AFRIQUE				
RCI Korea	Corée	100	100	100

B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
AUTOMOBILE				
Ciudad Communicacion Valladolid	Espagne	-	-	50
Française de Mécanique	France	50	50	50
GIE TA 96	France	-	50	50
Mahindra Renault Ltd.	Inde	49	-	-
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	-	-
FINANCEMENT DES VENTES				
Sygma Finance	France	-	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
Overlease Italia	Italie	49	49	49

C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
AUTOMOBILE				
Groupe AB Volvo	Suède	21,8	21,8	21,8
Groupe AvtoVAZ	Russie	25,0	-	-
MAIS	Turquie	49	49	49
Groupe Nissan	Japon	45,7	45,6	45,3
FINANCEMENT DES VENTES				
Nissan Renault Wholesale Mexico	Mexique	-	-	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 2008	31 DÉCEMBRE 2007	31 DÉCEMBRE 2006
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 2008

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme précisé 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 du groupe Renault de l'exercice 2008 ;
- comme précisé aux notes 1.C et 1.E, les actions propres acquises dans le cadre de plans d'options de souscription d'actions (classées en « Autres participations et autres immobilisations financières ») et les actions auto-détenues, affectées aux plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants du Groupe (classées en « Valeurs Mobilières de Placement »), sont évaluées au plus bas du prix d'achat et du cours de bourse moyen des vingt derniers jours avant la date de clôture. Les dépréciations comptabilisées sont décrites aux notes 6 et 8 de l'annexe. Nous avons vérifié le caractère approprié des règles et méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes, nous avons examiné la documentation disponible et apprécié le caractère raisonnable des estimations retenues ;
- enfin, sur la base de nos travaux et des informations qui nous ont été communiquées, nous estimons que la note 13.D donne une information appropriée sur le risque de liquidité de la société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé 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 17 février 2009

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
A. Raimi	P. Chastaing-Doblin	D. Mary-Dauphin	A. de la Morandière

7.3.2 SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2008

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il 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.

Absence d'avis de convention et d'engagement

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.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. AVEC LA SOCIÉTÉ COGERA

Convention de crédit entre votre société et la société Cogera

Une convention de crédit a été conclue entre votre société et la société Cogera, filiale de RCI Banque (contrôlée par Renault), ayant pour objet d'octroyer à la société Cogera un crédit de € 450 000 000 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 2008, le montant des intérêts relatifs à cette convention s'est élevé à € 23 101 963.

2. AVEC LA SOCIÉTÉ RENAULT S.A.S.

A. Conventions de délégations

Des conventions de délégations ont été conclues entre votre société et la société Renault s.a.s. dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis au titre de la participation à l'effort de construction (le « 1 % construction ») ayant notamment pour objet de renforcer la liquidité de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux actuels le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2019.

B. Contrat de prestations de services

Votre société a signé un contrat avec la société Renault s.a.s., en vertu duquel celle-ci effectuera un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Au titre de l'exercice 2008, le montant facturé par la société Renault s.a.s. relatif à ces prestations s'est élevé à € 3 908 528.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 17 février 2009

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit	
A. Raimi	P. Chastaing-Doblin	D. Mary-Dauphin	A. de la Morandière

7.4 LES COMPTES SOCIAUX

7.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2008	2007
Produits d'exploitation		4
Charges d'exploitation	(26)	(24)
Dotations et reprises aux provisions	(5)	
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**(31)**	**(20)**
Produits des titres et créances rattachées	875	853
Dotations et reprises aux provisions	4	
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (Note 2)	**879**	**853**
Différences positives de change	249	534
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	(955)	
Différences négatives de change	(400)	(179)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (Note 3)	**(1 106)**	**355**
Intérêts perçus et autres produits assimilés	3	5
Intérêts versés et autres charges assimilées	(341)	(263)
Reprises de provisions et transferts de charges	1	3
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	17	45
Dotation aux amortissements et provisions	(462)	
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (Note 4)	**(782)**	**(210)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(1 009)**	**998**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**(1 040)**	**978**
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
CHARGES EXCEPTIONNELLES		**(1)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**(1)**
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (Note 5)	**177**	**119**
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**(863)**	**1 096**

BILAN

ACTIF (en millions d'euros)	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	2008 NET	2007 NET
Participations évaluées par équivalence (note 6)	7 459		7 459	8 490
Participation dans NISSAN MOTOR (note 6)	6 413	0	6 413	6 413
Autres participations et autres immobilisations financières (note 6)	376	310	66	232
Prêts et créances rattachées à des participations (note 7)	11 801	14	11 787	9 648
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**26 049**	**324**	**25 725**	**24 784**
ACTIF IMMOBILISÉ	**26 049**	**324**	**25 725**	**24 784**
CRÉANCES	**18**		**18**	**15**
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (Note 8)	**251**	**163**	**88**	**582**
DISPONIBILITÉS	**2**		**2**	**9**
AUTRES COMPTES D'ACTIF (Note 9)	**363**		**363**	**35**
TOTAL ACTIF	**26 683**	**487**	**26 196**	**25 425**

PASSIF (en millions d'euros)	2008	2007
Capital	1 086	1 086
Primes d'émission	4 424	4 423
Écart de réévaluation	9	9
Écart d'équivalence	3 798	4 829
Réserves légales et réglementées	108	108
Report à nouveau	7 166	7 120
Résultat de l'exercice	(863)	1 096
CAPITAUX PROPRES (Note 10)	**15 728**	**18 671**
AUTRES FONDS PROPRES (Note 11)	**130**	**130**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (Note 12)	**996**	**54**
Emprunts obligataires	4 761	3 954
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 463	322
Emprunts et dettes financières divers	3 040	1 904
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (Note 13)	**9 264**	**6 180**
AUTRES DETTES (Note 14)	**4**	**40**
COMPTES DE RÉGULARISATION (Note 15)	**74**	**350**
TOTAL PASSIF	**26 196**	**25 425**

TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2008	2007
Capacité d'autofinancement (note 19)	554	1 064
Variation du besoin en fonds de roulement	(49)	9
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**505**	**1 073**
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	231	(232)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(2 143)	(128)
Diminution/(augmentation) nette des VMP	(31)	620
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(1 943)**	**260**
Émissions d'emprunts obligataires	682	588
Remboursements d'emprunts obligataires	(435)	(597)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	2 222	(492)
Dividendes versés aux actionnaires	(1 049)	(863)
Primes de remboursement sur emprunts obligataires	(19)	
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	**1 401**	**(1 364)**
Trésorerie à l'ouverture	(1)	30
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	(37)	(31)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**(38)**	**(1)**

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'ils 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 et immobilisations financières comprennent les actions propres acquises dans le cadre de plans d'options de souscription d'actions.

D – Prêts et créances rattachées à des participations

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constituée dès lors qu'il existe une probabilité de non-recouvrement de ces prêts.

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 auto-détenues, 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)	2008	2007
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	418	456
Dividendes reçus de Sofasa	5	4
Intérêts des prêts	452	393
Dotations et reprises de provision liées aux participations	4	
TOTAL	**879**	**853**

Le détail du poste d'intérêts des prêts s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Intérêts des prêts		
Renault s.a.s.	209	93
Renault Finance	46	100
SNC Renault Cléon	23	24
Cogera	23	20
Pôles RFA	21	20
SNC Renault Sandouville	19	19
SNC Renault Douai	17	14
Maubeuge construction automobile	16	13
SNC Renault Flins	14	16
Auto Châssis International	11	17
SOVAB	9	6
COFAL	6	4
ACI Villeurbanne	5	4
Emboutissage tôlerie Gennevilliers	5	4
Renault Brussels	4	2
RDIC	3	10
SIMCRA	3	3
SIRHA	2	2
SCI du Plateau de Guyancourt	2	
Société nouvelle de roulements	1	4
Société de transmissions automatiques	1	1
TEI	1	1
Renault UK	1	1
Renault Wien	1	1
Renault Amsterdam	1	
Renault Irlande	1	
Fonderie de Normandie	1	
Renault F1	1	3
REAGROUP Estate Polska	1	
Renault Sport	1	1
Société câblage de l'Oise	1	1
Autres	4	9
TOTAL	**452**	**393**

7.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA au titre de la couverture de l'actif net de Nissan. Ces opérations sont qualifiées de couverture dans les comptes consolidés uniquement. À ce titre, les opérations de change réalisées sur la couverture Nissan sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2008 se décompose comme suit :

- un gain de change de 77 millions d'euros sur le remboursement d'emprunts et de *Cross Currency Swaps* d'une valeur de 487 millions d'euros. Ce gain de change concerne les opérations suivantes :
  - le débouclement du *Cross Currency Swap* adossé à l'emprunt obligataire émis le 29 août 2003 pour un nominal de 85 millions d'euros a généré un produit de change de 20 millions d'euros,
  - le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 30 avril 2003 sur le marché domestique japonais pour un nominal de 1 milliard de yens a généré un produit de change de 1 million d'euros,
  - le débouclement du *Cross Currency Swap* adossé à l'emprunt obligataire émis le 30 mars 2001 pour un montant nominal de 163 millions d'euros a dégagé un gain de change de 30 millions d'euros,
  - le débouclement du *Cross Currency Swap* du 21 février 2006 d'un montant nominal de 45 milliards de yens a généré un résultat positif de change de 39 millions d'euros,
  - le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 2 décembre 2003 sur le marché domestique japonais pour un nominal de 30 milliards de yens a généré une perte de change de 13 millions d'euros ;
- une perte de change de 227 millions d'euros (385 millions d'euros de charges et 158 millions d'euros de produits) sur les ventes à terme dénouées au cours de l'exercice ;
- une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 955 millions d'euros dont 709 millions au titre des ventes et achats à terme en yens non dénouées à la clôture et 246 millions d'euros au titre des pertes de change latentes sur les emprunts obligataires en yens ou en euros swappé en yens.

Le résultat de change 2007 comprenait un gain de change de 145 millions d'euros suite au remboursement de trois emprunts obligataires d'une valeur de 597 millions d'euros libellés en yens ou ayant fait l'objet d'un *Cross Currency Swap* et d'un produit net de change de 211 millions d'euros relatif au dénouement des ventes à terme (387 millions de produits et 176 millions d'euros de charges).

L'évolution de la couverture de l'actif net Nissan est donnée dans la note 17.A.

7.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2008, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 782 millions d'euros (210 millions d'euros en 2007) comprennent les intérêts nets versés sur les emprunts obligataires de Renault après *swaps* pour 341 millions d'euros et une dotation aux provisions pour dépréciation des actions propres pour 460 millions d'euros (162 millions d'euros en VMP et 297 millions d'euros en immobilisations financières).

Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 334 millions d'euros (329 millions d'euros en 2007), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 154 millions d'euros (177 millions d'euros en 2007).

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Intérêts courus nets après *swaps* s/ emprunts obligataires	(180)	(152)
Intérêts courus nets après *swaps* s/ emprunts auprès des établissements de crédit	(26)	(11)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(86)	(69)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(32)	(14)
TOTAL	**(341)**	**(263)**

En 2008, les 180 millions d'euros d'intérêts à verser ou payés après *swaps* sont principalement composés de :

- 73 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 26 juin 2002 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 24 mai 2006 ;
- 26 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 16 avril 2007 ;
- 8 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 28 mai 2003.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires représentent 18 millions d'euros à recevoir, 185 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 167 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

En 2007, les 152 millions d'intérêts à verser ou payés après *swaps* comprenaient 65 millions d'euros sur l'emprunt swappé émis le 26 juin 2002.

7.4.2.5 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 1er 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'impôt 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 2008 s'élève à 177 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale. Le montant du déficit de l'intégration fiscale du Groupe s'élève à 5 421 millions d'euros, soit une augmentation de 3 798 millions d'euros par rapport à l'année précédente.

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

		IMPÔT				RÉSULTAT NET	
(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT DÛ NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	(1 040)	(639)		3	(636)	(404)	(404)
Intégration fiscale					459		(459)
TOTAL	**(1 040)**	**(639)**	**0**	**3**	**(177)**	**(404)**	**(863)**

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

	2008		2007		VARIATIONS	
(en millions d'euros)	ACTIF (1)	PASSIF (2)	ACTIF (1)	PASSIF (2)	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	342		18		324	
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	**24**	**349**	**143**	**3**	**(119)**	**346**
TOTAL	**366**	**349**	**161**	**3**	**205**	**346**

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.
(2) Correspond à une charge future d'impôt.

7.4.2.6 PARTICIPATIONS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	VARIATION DE L'EXERCICE	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Participations évaluées par équivalence	8 490	(1 031)	7 459
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 413		6 413
Autres participations et immobilisations financières	245	131	376
Provisions dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(13)	(297)	(310)
TOTAL	**15 135**	**(1 197)**	**13 938**

La variation annuelle de l'évolution des titres évalués par équivalence de 1 031 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 2008.

L'augmentation des autres immobilisations financières pour 131 millions d'euros correspond à l'achat de 1 618 000 actions propres non affectées à un plan. Une dépréciation de 297 millions d'euros, calculée sur la moyenne des 20 derniers cours de bourse, a été comptabilisée au 31 décembre 2008 afin de couvrir la forte baisse du cours de l'action Renault.

7.4.2.7 PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Avances capitalisables	5			5
Dividendes à recevoir		3		3
Prêts	9 642	5 123	(2 972)	11 793
TOTAL VALEURS BRUTES [1]	**9 647**	**5 126**	**(2 972)**	**11 801**
Provisions pour dépréciation	(5)	(9)		(14)
TOTAL NET	**9 642**	**5 117**	**(2 972)**	**11 787**
(1) Dont part à moins d'un an	*9 549*	*5 122*	*(2 965)*	*11 706*
Dont part à plus d'un an	*98*	*4*	*(7)*	*95*

Les prêts comprennent :

- 238 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (1 785 millions d'euros en 2007) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2007) ;
- 11 530 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (7 832 millions d'euros en 2007).

Une refonte de la gestion de trésorerie a été mise en place en 2008. La centralisation de trésorerie euro est désormais réalisée par Renault SA *via* des comptes pivots avec les filiales qui sont centralisés auprès de banques externes.

Le détail du poste « prêts » (11 793 millions d'euros) s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007	VARIATION + 2008/2007	VARIATION - 2008/2007
Renault s.a.s.	7 751	3 040	4 711	
SNC Renault Cléon	481	556		(75)
Cogera	450	450		
SNC Renault Douai	432	337	95	
SNC Renault Sandouville	364	465		(101)
Maubeuge construction automobile	364	331	33	

(en millions d'euros)	31/12/2008	31/12/2007	VARIATION + 2008/2007	VARIATION - 2008/2007
SNC Renault Flins	303	348		(45)
Pôles RFA et ex Filiales Commerciales Françaises	265	366	14	(115)
Renault Finance	238	1 745		(1 507)
Auto Châssis International	204	374		(170)
SOVAB	201	156	45	
COFAL	131	104	27	
ACI Villeurbanne	115	106	9	
Renault Brussels	65	48	17	
SIMCRA	64	61	3	
SIRHA	50	57		(7)
Renault Nissan Deutsche AG	31		31	
Société de transmissions automatiques	27	25	2	
Renault Sport	26	18	8	
Renault s.a.s.	25	25		
Fonderie de Normandie	23		23	
TEI	22	26		(4)
Renault Irlande	19		19	
Renault Wien	18	17	1	
Renault Amsterdam	12	13		(1)
Renault Alpine	12		12	
Immo Réa Polska	10	11		(1)
Renault Mexico	10		10	
Valin	8	1	8	(1)
Emboutissage tôlerie Gennevilliers	8	107	8	(107)
Carlife	8	8	8	(8)
Renault Luxembourg	7	15		(8)
Renault Industrie Belgique	7	5	2	
SRAC (Chine) usd	7	6	1	
Française de Mécanique	6	6		
Renault Italia SpA	6		6	
SAGA	5	5	5	(5)
REAGROUP Estate Deutschland	4	4	0	
SCI parc industriel du Mans	3	5		(2)
RRG Allemagne	2		2	
Somac	2		2	
Société Câblage de l'Oise	1	24		(23)
Auto Veeneman	1	1		
IDVU	0	0		
RDIC		245		(245)
SCI du Plateau de Guyancourt		233		(233)
Société Nouvelle de Roulements		96	14	(110)
Renault UK		60		(60)
Renault formula 1 Ltd.		41		(41)
SFF		40		(40)
ACI Valladolid		26		(26)
Renault Antwerpen		16		(16)
Sofrastock		7		(7)
REAGROUP Estate CZ Sro		3		(3)
Renault Hungarian alliance logistique		1		(1)
Autres	4	8	7	(12)
TOTAL	**11 793**	**9 642**	**5 123**	**(2 972)**

7.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le placement des excédents de trésorerie de Renault SA répondait à la volonté du Groupe d'avoir une politique active du placement de ses liquidités en 2007. Des placements sous forme d'OPCVM monétaires ont été réalisés avec pour objectif de délivrer une performance proche de l'Eonia tout en assurant une liquidité parfaite. Ces valeurs mobilières respectaient des contraintes strictes de prudence telle que garanties en capital, absence de risque de change et de liquidité.

Renault SA a cédé l'intégralité de son portefeuille d'OPCVM, soit 314 millions d'euros en 2008, la totalité des excédents étant placée au jour le jour afin d'assurer la liquidité du Groupe dans un contexte de baisse des excédents de trésorerie et de volatilité accrue des marchés.

Les valeurs mobilières de placement ne comprennent plus que les titres de Renault SA auto-détenus pour 251 millions d'euros dépréciés à hauteur de 163 millions d'euros.

En 2007, les valeurs mobilières de placement comprenaient des OPCVM pour un montant de 314 millions d'euros et des actions auto-détenues en couverture des plans d'options d'achat pour 371 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS	ANTICIPATION LEVÉES D'OPTIONS S/PLANS À SOUSCRIPTION	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	5 414 989	384 441	11 000	5 019 548
Montant en millions d'euros	268	17		251
Provision pour dépréciation				(163)
TOTAL				**88**

7.4.2.9 AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués de la soulte versée sur l'emprunt Calyon à hauteur de 24 millions d'euros contre 26 millions d'euros au 31 décembre 2007. 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.

Les autres comptes d'actif comprennent 313 millions d'euros d'écarts de conversion actif suite aux pertes de change latentes sur emprunts émis ou swappés en yens couvrant partiellement notre investissement dans Nissan.

7.4.2.10 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2007	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2008	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	4 829				(1 031)	3 798
Réserves légales et réglementées	108					108
Report à nouveau	7 119	1 096	(1 049)			7 166
Résultat de l'exercice	1 096	(1 096)		(863)		(863)
TOTAL	**18 671**	**0**	**(1 049)**	**(863)**	**(1 031)**	**15 728**

L'affectation du résultat de l'exercice 2007, décidée par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2008, s'est traduite par l'attribution de 1 083 millions d'euros de dividendes (soit 3,80 euros par action) dont 34 millions d'euros non distribuables au titre des actions d'autocontrôle, et par l'affectation de 47 millions d'euros au report à nouveau.

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 3 915 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Le montant des réserves affectées à la contrepartie de la valeur des actions propres s'élève à 612 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, 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	18,32 %
Salariés	9 530 004	3,34 %	9 530 004	4,08 %
Autocontrôle	8 773 698	3,08 %		
Nissan	42 740 568	15,00 %		
Autres	181 133 277	63,57 %	181 133 277	77,60 %
TOTAL	**284 937 118**	**100 %**	**233 422 852**	**100 %**

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

7.4.2.11 TITRES PARTICIPATIFS

Les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, sont remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Renault SA a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros l'unité représentant une prime de 21 % par rapport au cours du titre. Cette opération s'est traduite par une moins-value de 343 millions d'euros.

Au 31 décembre 2008, 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 s'élève à 236 euros au 31 décembre 2008 (874 euros au 31 décembre 2007).

La rémunération 2008 de 17 millions d'euros (idem 2007) figure dans les charges d'intérêts.

7.4.2.12 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2007	DOTATION	REPRISE	2008
SIRHA 1 % Logement	20		(2)	18
Chine SRAC SANJIANG	33		(11)	22
Risque actions propres	1			1
Pertes de change	0	955		955
TOTAL	**54**	**955**	**(13)**	**996**
Dont part à moins d'un an	*33*		*(11)*	*22*
Dont part à plus d'un an	*21*	*955*	*(2)*	*974*

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.

7.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

A – Emprunts obligataires

Sur l'année 2008, les principales évolutions sont :

- l'émission du 23 janvier 2008, sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 12,5 milliards de yens au taux variable Libor 6 mois + 0,80 % ;
- l'émission du 23 janvier 2008, sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 32,5 milliards de yens au taux fixe de 1,70 % ;
- l'émission du 23 janvier 2008, sur le marché japonais, d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 5 milliards de yens au taux fixe de 2,09 % ;
- l'émission du 16 avril 2008 d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros au taux fixe de 4,375 % ;
- l'émission du 9 décembre 2008 d'un emprunt obligataire d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux variable Libor 3 mois + 3,2 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 30 avril 2003, d'une durée de cinq ans pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,013 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 26 juin 2003, d'une durée de cinq ans pour 85 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois + 0,76 %, et swappé en yens au taux fixe de 0,715 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 27 octobre 2003, d'une durée de cinq ans pour 65 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois + 1 % et swappé au taux fixe de 4,25375 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 14 novembre 2003, d'une durée de cinq ans pour 35 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois + 1 % et swappé au taux fixe de 4,2675 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 18 novembre 2003, d'une durée de cinq ans pour 10 millions d'euros au taux variable Euribor 6 mois + 0,57 % et swappé au taux fixe de 4,41 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire du 2 décembre 2003, d'une durée de cinq ans pour 30 milliards de yens au taux fixe de 1,23 %.

Ventilation par échéance

							31 DÉCEMBRE 2008
(en millions d'euros)	TOTAL	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
2002	1 000	1 000					
2003	855		814				41
2004	326	276		50			
2005	277		198		79		
2006	924			396		500	28
2007	603		16		524		63
2008	752			357		395	
Intérêts courus	24	24					
TOTAL	**4 761**	**1 300**	**1 028**	**803**	**603**	**895**	**132**

							31 DÉCEMBRE 2007
(en millions d'euros)	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					
TOTAL	**3 954**	**378**	**1 228**	**789**	**353**	**580**	**626**

Ventilation par devise

	31 DÉCEMBRE 2008		31 DÉCEMBRE 2007	
(en millions d'euros)	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	3 362	2 567	3 044	2 370
Yen	1 399	2 194	910	1 584
TOTAL	**4 761**	**4 761**	**3 954**	**3 954**

Ventilation par taux

	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
(en millions d'euros)	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	2 409	1 757
Taux variable	2 352	2 197
TOTAL	**4 761**	**3 954**

B – Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 1 463 millions d'euros au 31 décembre 2008 (322 millions d'euros au 31 décembre 2007).

Sur l'année 2008, les principales évolutions sont :

- l'émission du 14 mars 2008 d'un emprunt d'une durée de six ans pour un montant nominal de 78 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 1,20 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,66 % ;
- l'émission du 14 mars 2008 d'un emprunt d'une durée de six ans pour un montant nominal de 147 millions d'euros au taux fixe 4,80 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois + 0,66 % ;

- l'émission du 19 juin 2008 d'un emprunt d'une durée de cinq ans pour un montant nominal de 178 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 1,10 % ;
- l'émission du 19 juin 2008 d'un emprunt d'une durée de sept ans pour un montant nominal de 42 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 1,20 % ;
- l'émission du 19 septembre 2008 d'un emprunt d'une durée de trois ans pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 1 % ;
- l'émission du 5 décembre 2008 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 150 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + 1,75 % ;
- l'émission du 9 décembre 2008 d'un emprunt d'une durée de deux ans pour un montant nominal de 6 milliards de yens au taux fixe de 2,98 % ;
- l'émission du 15 décembre 2008 d'un emprunt d'une durée de quatre ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux fixe de 4,62 % ;
- le remboursement de l'emprunt du 30 mars 2001, d'une durée de sept ans pour 163 millions d'euros swappé en yens au taux fixe de 2,65 %.

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. Leur montant s'élève à 475 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Ventilation par échéance

							31 DÉCEMBRE 2008
(en millions d'euros)	**TOTAL**	**- 1 AN**	**1 À 2 ANS**	**2 À 3 ANS**	**3 À 4 ANS**	**4 À 5 ANS**	**+ 5 ANS**
2004	173	105	5	8	10	4	41
2005							
2006							
2007							
2008	1 244	475	199	75	50	178	267
Intérêts courus	46	46					
TOTAL	**1 463**	**626**	**204**	**83**	**60**	**182**	**308**

							31 DÉCEMBRE 2007
(en millions d'euros)	**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					
TOTAL	**322**	**147**	**107**	**5**	**8**	**10**	**45**

Ventilation par devise

	31 DÉCEMBRE 2008		31 DÉCEMBRE 2007	
(en millions d'euros)	**AVANT DÉRIVÉS**	**APRÈS DÉRIVÉS**	**AVANT DÉRIVÉS**	**APRÈS DÉRIVÉS**
Euro	1 365	1 462	273	195
Yen	49			127
Autres devises	49	1	49	
TOTAL	**1 463**	**1 463**	**322**	**322**

Ventilation par taux

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2008 APRÈS DÉRIVÉS	31 DÉCEMBRE 2007 APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	649	211
Taux variable	814	111
TOTAL	**1 463**	**322**

C – Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 040 millions d'euros au 31 décembre 2008 (1 904 millions au 31 décembre 2007) et sont essentiellement composés d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire, soit :

(en millions d'euros)	2008	2007	VARIATION 2008/2007
SI Epone	488	474	14
Renault Espana SA	297	763	(466)
RDIC	238	0	238
SICOFRAM	181	42	139
FM	155		155
SCIA (ex-SIAM)	145	142	3
Renault Finance	140		140
SCI Plateau de Guyancourt	88		88
Renault Belgique Luxembourg	62	53	9
Renault Nederland	62	72	(10)
SIRHA	44	44	0
Autres emprunts auprès des filiales	122	314	(192)
Billets de trésorerie	1 018		1 018
TOTAL	**3 040**	**1 904**	**1 136**

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

D – Risque de liquidité

La branche Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou financements bancaires.

Les financements court terme sont sécurisés par des accords de crédit confirmés (voir note 18). La documentation de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause le maintien du crédit en raison de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles et des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, des perspectives de renouvellement des financements court terme, mais aussi de l'octroi par l'État d'un prêt à cinq ans, à conditions préférentielles, à hauteur de 3 milliards d'euros pour l'Automobile. Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

7.4.2.14 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007	VARIATION 2008/2007
Dettes fiscales	4	40	(36)
TOTAL	**4**	**40**	**(36)**

La variation de 36 millions d'euros sur le poste autres dettes comprend une diminution de la dette au titre de l'impôt pour 19 millions d'euros et une diminution de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales de 17 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

7.4.2.15 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 ou swappés en yens pour un montant de 68 millions d'euros. Ces emprunts ont été souscrits dans le cadre de la couverture de l'actif net de Nissan.

7.4.2.16 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

	2008		2007	
(en millions d'euros)	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	452	443	393	390
Intérêts versés et autres charges assimilées	(341)	(100)	(263)	(45)
Reprises de provisions et transferts de charges	13		3	

BILAN

	2008		2007	
(en millions d'euros)	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 793	11 709	9 649	9 577
Créances	18		15	
Disponibilités	2		9	6
Emprunts et dettes financières diverses	3 040	2 971	1 904	1 851
Autres dettes	24		40	

7.4.2.17 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 2008	AU 31 DÉCEMBRE 2007
RISQUES DE CHANGE :		
***Swaps* de devises**		
Achats	1 159	1 120
Dont opérations avec Renault Finance	*365*	*513*
Ventes	1 107	1 367
Dont opérations avec Renault Finance	*357*	*617*
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	4 522	3 174
Dont opérations avec Renault Finance	*4 522*	*3 174*
Ventes	5 225	3 149
Dont opérations avec Renault Finance	*5 225*	*3 149*
RISQUES DE TAUX :		
***Swaps* de taux**	**2 428**	**2 569**
Dont opérations avec Renault Finance	*2 312*	*2 282*

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, respectivement, un montant total nominal de 3 990 millions d'euros (503 milliards de yens) au 31 décembre 2008 et 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.

Ces opérations se composent d'emprunts émis directement en yens pour 182 milliards de yens (1 444 millions d'euros), d'emprunts en euros swappés en yens pour 100 milliards de yens (793 millions d'euros) et de ventes à terme pour 221 milliards de yens (1 753 millions d'euros).

En outre, Renault SA réalise des ventes à terme dans le cadre de la couverture de prêts aux filiales libellés en devises dont l'impact est non significatif.

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées de un mois à sept ans.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés. Ses interventions sur les marchés d'instruments financiers à terme sont principalement réalisées avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

B – Juste valeur des instruments financiers

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivants :

	AU 31 DÉCEMBRE 2008		AU 31 DÉCEMBRE 2007	
(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
Actifs				
Autres immobilisations financières brutes [1]	363	70		
Valeurs mobilières de placement brutes [1]	252	93	582	842
Prêts	11 793	11 795	9 656	9 663
Trésorerie	2	2	9	9
Passifs				
Titres participatifs	130	188	130	697
Emprunts obligataires	4 761	4 537	3 954	4 129
Autres dettes porteuses d'intérêts [2]	4 503	4 363	2 226	2 213

(1) Dont actions d'autocontrôle.
(2) Hors titres participatifs.

C – Juste valeur estimée des instruments hors bilan

	AU 31 DÉCEMBRE 2008		AU 31 DÉCEMBRE 2007	
(en millions d'euros)	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	4 548	5 252	3 174	3 154
Dont opérations avec Renault Finance	*4 548*	*5 252*	*3 174*	*3 154*
Swaps de devises	833	850	1 400	1 132
Dont opérations avec Renault Finance	*0*	*0*	*579*	*468*
Swaps de taux	99	9	21	5
Dont opérations avec Renault Finance	*99*	*6*	*21*	*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 2008 et au 31 décembre 2007 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 2008 et au 31 décembre 2007 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 2008 et au 31 décembre 2007 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 2008 et au 31 décembre 2007.

7.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

	2008		2007	
(en millions d'euros)	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Engagements reçus				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 904	202	4 677	205
TOTAL	**3 904**	**202**	**4 677**	**205**
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	451	450	453	450
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	119	119	141	141
TOTAL	**570**	**569**	**594**	**591**
Engagements financiers				
Ventes à terme de devises	5 225	5 225	3 149	3 149
Achats à terme de devises	4 522	4 522	3 174	3 174
Swap de devises : prêt	1 107	357	1 367	617
Swap de devises : emprunt	1 159	365	1 120	513
Swap de taux	2 428	2 312	2 569	2 282

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 2008.

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites ci-dessus (note 17. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change).

7.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2008	2007
Résultat net	(863)	1 096
Dotation aux amortissements charges à répartir	8	5
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	942	(36)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	467	
Transfert de charges financières		(1)
TOTAL	**554**	**1 064**

7.4.2.20 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

7.4.2.21 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence versés aux administrateurs s'élèvent à 557 475 euros en 2008 (557 770 euros en 2007), dont 56 000 euros pour le Président (56 000 euros en 2007).

7.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

SOUTIEN DE L'ÉTAT À RENAULT – ANNONCES DU 9 FÉVRIER 2009

Face à la crise économique qui frappe l'industrie automobile, l'État français a annoncé le 9 février 2009 un certain nombre de mesures de soutien au secteur.

Pour Renault, ces mesures prennent la forme d'un prêt à taux préférentiel de 3 milliards d'euros, auquel s'ajoute une extension à 1 milliard d'euros de l'autorisation de prêt de la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) à RCI Banque (contre 500 millions d'euros auparavant).

De son côté, Renault a renouvelé son engagement de ne pas fermer d'usine d'assemblage de véhicules en France dans les prochaines années. Le Groupe s'est également engagé à développer principalement en France les systèmes et technologies pour des véhicules propres et à maintenir en France les moyens de recherche, d'ingénierie et d'essais nécessaires. Par ailleurs, Renault a indiqué qu'il affectera, de façon prioritaire, les résultats de l'entreprise au renforcement des fonds propres et aux investissements pour se donner tous les moyens de poursuivre son développement. Enfin, parce que Renault ne peut se développer sans des fournisseurs solides, le Groupe améliorera son soutien aux acteurs de la filière automobile, notamment *via* un doublement de sa contribution au Fonds d'Investissement Automobile (ainsi portée à 200 millions d'euros).

NISSAN – ANNONCES DU 9 FÉVRIER 2009

À l'occasion de l'annonce de ses résultats du troisième trimestre, Nissan a revu ses prévisions pour son exercice fiscal 2008 clos le 31 mars 2009. À ce titre, Nissan annonce une perte nette de 265 milliards de yens au titre de son exercice fiscal 2008. Hors effet des retraitements d'harmonisation de normes comptables et de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault, cette prévision se traduirait au titre du premier trimestre de l'année civile 2009, par une contribution négative de l'ordre de 1 100 millions d'euros dans le résultat net du premier semestre 2009 du Groupe.

Par ailleurs, un plan de réduction de 20 000 postes au niveau mondial sera mis en place par Nissan au cours de son exercice fiscal 2009.

Enfin, Nissan a annoncé un plan de réduction de ses investissements industriels. Ce plan se traduira par une révision de la participation de Nissan à certains projets industriels communs de l'Alliance :

- en Inde (Chennai), la montée en cadence de l'usine commune Renault-Nissan sera retardée ;
- au Maroc (Tanger), la participation de Nissan au projet d'usine commune est suspendue.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
Participations				
Renault s.a.s.	534	1 070	100,00	6 701
Dacia [2]	632	49	99,31	746
Nissan Motor Co. Ltd. [1]	4 803	20 867	44,33	6 413
Sofasa [2]	1	83	23,71	12
TOTAL PARTICIPATIONS				**13 872**

(1) Convertis au cours de 126,14 yens pour un euro.
(2) Les cours de conversion retenus pour Dacia et Sofasa sont respectivement 4,0225 lei roumain et 3,112 peso colombien pour un euro.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT DE LA PÉRIODE DE 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/08	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2008
Participations				
Renault s.a.s.	7 776	30 221	(1 626)	
Dacia [3]		2 074	60	
Nissan Motor Co Ltd [4]		63 516	1 235	418
Sofasa [3]		523	(24)	2

(3) Les cours de conversion moyens pour Dacia et Sofasa sont respectivement 3,684 lei roumain et 2,87 peso colombien pour un euro.
(4) Convertis au cours moyen de 152,33 yens pour un euro.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Aucune prise de participation n'est intervenue sur l'exercice 2008.

08

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 08

8.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT 278

8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2006 ET 2007 279

8.2.1 Pour l'exercice 2006 279

8.2.2 Pour l'exercice 2007 279

8.3 RÈGLES INTERNES DE GOUVERNANCE 280

8.3.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration 280

8.3.2 Charte de l'administrateur 283

8.3.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées 284

8.4 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT 286

8.4.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « indicateurs environnementaux des sites 2008 » 286

8.4.2 Indicateurs environnementaux des sites 2008 288

8.4.3 Indicateurs environnementaux des produits 290

8.4.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les données environnementales 291

8.5 TABLES DE CONCORDANCE 292

8.5.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004 292

8.5.2 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : tableau de correspondance 2008 294

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.

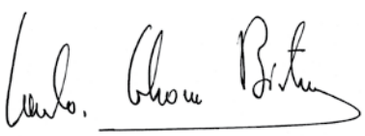
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

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 du Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les informations historiques présentées dans le Document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, incorporé par référence dans le chapitre 8.2.2 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 2009



Le Président de la Direction Générale

Carlos Ghosn

8.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2006 ET 2007

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 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.

8.2.2 POUR L'EXERCICE 2007

Le Document de référence de l'exercice 2007 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 11 mars 2008, sous le numéro de dépôt D08-0103.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 181 à 237, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 180, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 55 à 58, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

8.3 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 siégerait 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 siégerait 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 siégerait 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 1er janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1er avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1er juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1er 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 2008 »

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2008*. La présente note méthodologique explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande après du service Hygiène, Environnement et Prévention des Risques Industriels de Renault.

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 25 % en 2008 (contre 21 % en 2007), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2008 ».

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 2008 le site d'ingénierie de Valladolid Centrales (Espagne) et le site de logistique de Villeroy (France) ;
- sont sortis du périmètre 2008 les sites SNR ;
- comme les années précédentes, l'activité de production d'eau potable du site de Pitesti (Dacia) est exclue du périmètre de *reporting* en 2008. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

8.4.1.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNÉES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts du service Hygiène, Environnement et Prévention des Risques Industriels. 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 Audit et Deloitte & Associés. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

8.4.1.3 CONSOMMATION D'EAU ✦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m^3.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle).

8.4.1.4 REJETS LIQUIDES

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées et est exprimée en kg par jour.

La quantité MO représente le flux journalier moyen de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$MO = (DCO + 2\ DBO_5)/\ 3$

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 :

Métox = 5 flux (Ni+Cu) + 10 flux (Pb+As) + 1 flux (Cr+Zn) + 50 flux (Hg+Cd).

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES, DCO et DBO_5 dont la mesure de flux est exigée par la réglementation. Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) 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 Douvrin (FM), Moscou (Avtoframos) 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 suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

Pour les sites de Cacia, Casablanca (Somaca), Choisy-le-Roi, Lardy, Novo Mesto et Ruitz, 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 NOx comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

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 rouleau sur les véhicules non TCM ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention,etc.).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées inférieures au seuil de 10 000 teq CO_2/an retenu par le groupe Renault :

- climatisation des locaux du site ;
- climatisation des procédés ;
- traitement thermique des organes mécaniques ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site (hors chariots utilisant du GPL ou propane, ou du gasoil et hors véhicules d'entreprise de Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

Les émissions indirectes de GES ne sont pas incluses.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO_2, NOx et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2008. Seuls les sites ayant un combustible dont les caractéristiques sont très éloignées des facteurs standards 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 non dangereux comprennent les déchets banals et les déchets inertes, ces derniers sont présentés séparément pour une meilleure lisibilité.

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* (catégorie Déchets Inertes) que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise en charge des travaux.

8.4.1.7 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. En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essai moteurs ou boîtes de vitesses, véhicules d'entreprise).

N'est pas prise en compte l'énergie primaire approvisionnant des tiers.

Les PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

✦ Directives de la Global Reporting Initiative (GRI)

8.4.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2008 ✦

			REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			
SITES	**CONSOMMATION D'EAU** *(en milliers de m³)*	**STATION**	**MES** *(en kg/ jour)*	**MO** *(en kg/ jour)*	**METOX** *(en kg/ jour)*	**GES** *(en teqCO_2)*	**COV** *(en tonnes)*	**SO_2** *(en tonnes)*	**NOx** *(en tonnes)*	**DIND (HORS INERTES)** *(en tonnes)*	**INERTES** *(en tonnes)*	**DD** *(en tonnes)*	**CONSOMMATION D'ÉNERGIE** *(en MWh PCI)*
SITES DE FABRICATION													
ACI Le Mans	1 243,7	P	125,5	73,6	2,4	31 326,9	nc	71,0	42,3	39 210,9	0,0	1 642,9	261 874,6
ACI Pitesti [1]	83,8	PB	nc	nc	nc	2 219,0	nc	0,0	2,1	14 258,3	0,0	588,1	37 721,4
ACI Villeurbanne	72,3	U	nc	nc	nc	1 818,9	nc	0,0	2,0	1 726,7	0,0	247,9	27 376,0
Batilly (SOVAB)	237,9	PB	4,5	13,9	1,5	28 683,1	688,5	0,2	29,5	12 021,1	4 500,0	2 109,5	201 972,1
Bursa [2]	542,8	PBU	101,4	50,0	4,3	31 224,9	1 060,8	0,4	21,0	56 500,3	0,0	2 120,1	242 275,5
Busan (RSM)	632,4	PBU	4,8	14,1	0,6	29 328,6	732,8	0,2	25,8	27 105,9	1 880,2	1 907,5	242 040,5
Cacia	69,1	PB	3,5	8,1	0,0	1 664,0	nc	0,0	0,9	5 293,2	0,0	1 355,7	44 536,1
Casablanca (SOMACA)	235,4	-	109,7	117,3	5,8	7 106,5	568,5	0,2	4,3	11 271,0	106,1	752,4	51 071,2
Choisy-le-Roi	24,3	PU	10,5	29,8	nc	1 531,9	nc	0,0	1,4	4 157,5	1,2	141,9	11 249,2
Cléon	1 341,2	PU	61,1	522,0	0,2	19 516,8	nc	0,1	17,7	27 252,3	10,9	6 906,8	309 004,2
Complexe Ayrton Senna	361,6	PU	97,1	579,6	3,2	22 661,2	598,3	0,1	20,1	28 051,0	183,2	2 746,5	179 672,1
Cordoba Fonderie Aluminium	17,9	U	nc	nc	nc	3 462,4	nc	0,0	3,9	333,0	42,9	6 260,2	16 236,9
DACIA Producteur d'Automobiles [6]	948,4	PU	375,5	742,0	3,9	70 285,3	1 214,2	9,2	52,3	129 334,8	86 068,4	5 924,5	470 299,1
Dieppe	6,2	U	nc	nc	nc	4 585,9	29,4	0,1	3,9	393,7	0,0	216,1	26 442,2
Douai	475,8	PB	29,1	35,9	2,7	43 997,0	444,4	0,3	43,8	64 625,9	0,0	2 317,0	297 643,2
Douvrin (FM) [3]	202,6	PU	11,5	125,5	0,1	3 831,9	nc	0,0	3,6	7 711,2	12 546,7	1 150,6	75 825,0
Envigado (Sofasa)	102,8	PU	17,9	104,7	0,8	4 616,0	309,4	0,0	2,1	7 380,1	192,0	293,2	30 475,8
Flins [4]	1 198,7	PB	44,8	51,2	0,7	30 427,3	335,4	0,2	23,6	62 810,3	19,4	1 923,9	357 689,2
Los Andes	33,7	U	nc	nc	nc	1 939,7	nc	0,1	1,2	2 010,9	0,0	1 061,3	15 338,8
Maubeuge (MCA)	344,3	PB	5,8	6,0	1,0	35 622,6	698,1	0,3	36,5	42 024,0	1 537,6	1 959,8	253 877,7
Moscou (AVTOFRAMOS)	314,7	PU	89,5	165,2	1,2	8 964,3	564,8	0,1	9,3	7 149,9	0,0	763,5	101 758,3
Novo Mesto	220,5	PU	66,0	172,3	0,4	20 979,2	736,8	0,2	19,2	45 189,9	0,0	963,4	152 390,6
Palencia [5]	466,4	PB	8,2	24,5	1,6	33 819,8	488,0	5,2	34,0	24 484,5	0,0	1 366,1	202 955,2
Ruitz (STA)	27,1	U	3,1	11,7	0,1	4 073,0	nc	0,0	4,4	4 395,6	0,0	704,7	53 665,6
Sandouville [7]	388,2	PB	12,2	28,5	2,8	30 654,6	418,7	0,3	30,7	18 003,2	146,3	2 077,9	235 470,6
Santa Isabel Cordoba	435,1	PB	nc	25,9	0,1	15 160,2	638,4	0,1	14,3	19 625,2	0,0	965,1	108 657,6
Séville	113,4	PU	2,4	49,6	0,1	4 613,1	nc	0,0	5,3	8 512,9	0,0	3 967,4	93 772,2
Tandil	83,7	U	nc	nc	nc	3 295,0	nc	0,0	3,8	13 365,0	0,0	79,4	47 208,9
Valladolid-Carrosserie	127,6	PU	5,1	25,9	1,3	11 539,7	nc	0,1	13,3	58 389,0	0,0	583,7	96 127,9
Valladolid-Montage	257,2	PU	13,0	65,8	3,0	20 504,5	308,5	0,2	23,6	2 081,3	0,0	1 235,1	143 725,2
Valladolid-Moteur [8]	148,2	PU	nc	nc	nc	6 386,4	nc	0,0	6,3	22 374,6	0,0	3 127,7	132 148,4
Vilvoorde (RIB)	4,1	U	nc	nc	nc	1 426,1	nc	0,8	1,7	297,3	0,0	21,1	10 193,5
TOTAL SITES DE FABRICATION	**10 761,0**		**1 202,1**	**3 042,9**	**37,7**	**537 265,6**	**9 835,0**	**89,7**	**503,8**	**767 340,6**	**107 234,8**	**57 481,1**	**4 530 694,7**

			REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			
SITES	**CONSOMMATION D'EAU** *(en milliers de m³)*	**STATION**	**MES** *(en kg/ jour)*	**MO** *(en kg/ jour)*	**METOX** *(en kg/ jour)*	**GES** *(en teqCO_2)*	**COV** *(en tonnes)*	**SO_2** *(en tonnes)*	**NOx** *(en tonnes)*	**DIND (HORS INERTES)** *(en tonnes)*	**INERTES** *(en tonnes)*	**DD** *(en tonnes)*	**CONSOMMATION D'ÉNERGIE** *(en MWh PCI)*
SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE													
Aubevoye	38,2	U	nc	nc	nc	7 519,5	nc	0,0	2,3	2 259,9	121,8	208,9	26 085,0
Boulogne-Billancourt Siège Renault	74,9	U	nc	nc	nc	6 530,9	nc	0,1	2,7	704,9	0,0	8,1	51 953,1
Cergy-Pontoise	9,3	U	nc	nc	nc	2 971,6	nc	0,0	0,3	1 919,4	0,0	79,1	19 410,4
Dacia Centre Logistique CKD	10,6	U	nc	nc	nc	1 811,5	nc	0,0	1,0	1 153,7	0,0	0,0	9 644,0
Giheung (RSM)	61,4	B	0,1	0,2	nc	4 712,0	nc	0,1	2,8	1 015,7	3 728,3	959,1	41 991,5
Grand-Couronne	4,4	U	nc	nc	nc	2 969,4	nc	15,9	6,0	2 209,0	0,0	16,2	13 431,2
Guyancourt (Technocentre)	221,0	U	nc	nc	nc	20 778,9	nc	0,1	10,3	2 960,3	0,0	308,1	142 652,9
Heudebouville (Somac)	0,9	U	nc	nc	nc	169,5	nc	0,0	0,1	156,9	0,0	10,8	1 188,4
Lardy	250,7	U	128,6	154,3	0,4	18 017,9	nc	0,2	7,4	1 085,7	733,1	786,4	107 221,5
Rueil	20,2	U	nc	nc	nc	3 286,9	nc	0,0	1,3	935,6	0,0	64,2	21 403,7
Saint-André-de-l'Eure	4,6	U	0,5	0,6	0,01	1 141,5	nc	0,0	0,8	898,5	0,0	16,5	7 124,7
Valladolid Direcciones Centrales	35,8	U	nc	nc	nc	4 373,2	nc	0,0	2,9	559,8	6,8	214,4	22 379,5
Villeroy (DLPA)	12,3	U	nc	nc	nc	1 439,9	nc	0,0	1,1	1 972,0	0,0	37,6	19 108,0
Villiers-St-Frédéric	11,2	U	nc	nc	nc	2 386,2	nc	0,0	1,4	425,3	0,0	48,7	17 328,5
TOTAL SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE	**755,6**		**129,3**	**155,1**	**0,4**	**78 109,1**	**0,0**	**16,6**	**40,4**	**18 256,8**	**4 589,9**	**2 758,2**	**500 922,4**
TOTAL GROUPE	**11 516,5**		**1 331,4**	**3 198,1**	**38,1**	**615 374,7**	**9 835,0**	**106,3**	**544,2**	**785 597,4**	**111 824,8**	**60 239,3**	**5 031 617,2**
LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF :													
Dacia Producteur d'Eau potable	507,0	-	57,8	1,2	0,0	0,0	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 470,0

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_5 : Demande biologique en oxygène à 5 jours.
Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1).
GES : gaz à effet de serre.
COV : composé organique volatil.
DinD : déchet industriel non dangereux.
DD : déchet dangereux.
(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) 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 2008, elle est de 25 %.
(4) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).
(5) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).
(6) 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).
(7) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).
(8) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

8.4.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS ✦

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES LES PLUS VENDUS EN EUROPE DES 27 SUR L'ANNÉE 2008

MARQUE REGROUPÉE	MODÈLE	E : ESSENCE D : DIESEL	MOTEUR	CYLINDRÉE	PUISSANCE EN KW	TRANSMISSION	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC*, L/100 KM	ÉMISSIONS CO_2	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	SIGNATURE
Renault	Twingo II	D	1.5 dCi	1461	47	BVM 5	Euro 4	4,3	113	71,2	Renault eco²
Renault	Twingo II	E	1.2	1149	43	BVM 5	Euro 4	5,5	130	69,6	Renault eco²
Renault	Clio III	E85	1.2 16v	1149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2	Renault eco²
Renault	Clio III	D	1.5 dCi	1461	50	BVM 5	Euro 4	4,5	120	70,4	Renault eco²
Renault	Clio III	E	1.2 16v	1149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2	Renault eco²
Renault	Modus	D	1.5 dCi	1461	63	BVM 5	Euro 4	4,5	119	72	Renault eco²
Renault	Modus	E	1.2 16v	1149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	140	71	Renault eco²
Renault	Kangoo	D	1.5 dCi	1461	63	BVM 5	Euro 4	5,3	140	71,9	Renault eco²
Renault	Kangoo	E	1.6 16v	1598	78	BVM 5	Euro 4	7,9	191	73,3	-
Renault	Mégane II	E85	1.6 16v	1598	77	BVM 5	Euro 4	7,2	170	71	Renault eco²
Renault	Mégane II	D	1.5 dCi	1461	78	BVM 6	Euro 4	4,5	120	71,8	Renault eco²
Renault	Mégane II	E	1.6 16v	1598	82	BVM 5	Euro 4	6,9	164	71	-
Renault	Scénic II	D	1.5 dCi	1461	78	BVM 6	Euro 4	5,2	137	70,7	Renault eco²
Renault	Scénic II	E	1.6 16v	1598	82	BVM 6	Euro 4	7,6	182	73,5	-
Renault	Koleos	D	2.0 dCi	1995	110	BVM 6	Euro 4	7,3	191	72	-
Renault	Koleos	E	2.5	2488	126	BVM 6	Euro 4	9,6	227	73	-
Renault	Laguna III	D	1.5 dCi	1461	81	BVM 6	Euro 4	4,9	130	71,6	Renault eco²
Renault	Laguna III	E	2.0 16v	1997	103	BVM 6	Euro 4	7,9	185	71	-
Renault	Espace IV	D	2.0 dCi	1995	96	BVM 6	Euro 4	7,2	188	72,6	-
Renault	Espace IV	E	2,0 T	1998	125	BVM 6	Euro 4	9,5	224	70,7	-
Renault	Vel Satis	D	2.0 dCi	1995	110	BVM 6	Euro 4	7,3	194	71,4	-
Renault	Vel Satis	E	3.5 V6	3498	177	BVA 5	Euro 4	11,5	275	71	-
Dacia	Logan	D	1.5 dCi	1461	63	BVM 5	Euro 4	4,6	120	72,8	Dacia eco²
Dacia	Logan	E	1.4	1390	55	BVM 5	Euro 4	7	165	72,7	-
Dacia	MCV	D	1.5 dCi	1461	63	BVM 5	Euro 4	5,2	137	72,8	Dacia eco²
Dacia	MCV	E	1.6	1598	64	BVM 5	Euro 4	7,6	180	74	-
Dacia	Sandero	D	1.5 dCi	1461	50	BVM 5	Euro 4	4,5	120	70,7	Dacia eco²
Dacia	Sandero	E	1.4	1390	55	BVM 5	Euro 4	7	165	72,7	-

8.4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES ✦

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2008

En réponse à votre demande et en notre qualité de commissaire aux comptes de la société Renault, nous avons procédé à des contrôles visant à nous permettre d'exprimer l'assurance raisonnable que les données environnementales des sites du groupe Renault relatives à l'exercice 2008, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2008 » présenté au chapitre 8.4.2. du Document de référence. (« les Données »), ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Protocole de *reporting* environnement Établissements Renault 2008 (le « Référentiel »), dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2008 » au chapitre 8.4.1.

Il est de la responsabilité de la direction de Renault d'établir les données et de rédiger le Référentiel. Ce dernier est consultable par le public sur demande auprès du service « Hygiène Environnement et Prévention des Risques Industriels ».

Il nous appartient, sur la base de nos contrôles, d'exprimer une opinion sur ces Données. Nos contrôles ont été conduits selon la doctrine professionnelle applicable en France et conformément au standard international ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagement).

Nature et étendue des contrôles

Pour nous permettre d'exprimer notre opinion, nous avons conduit les contrôles suivants :

- nous avons apprécié le Référentiel au regard de sa précision, sa clarté, son objectivité, son exhaustivité et sa pertinence par rapport aux activités du Groupe et aux pratiques de *reporting* du secteur ;
- au niveau du Groupe, nous avons mené des entretiens auprès des responsables du *reporting* des données environnementales. À ces niveaux, nous avons :
  - mené une analyse des risques d'anomalie et de la matérialité,
  - évalué l'application du Référentiel, mis en œuvre des procédures analytiques, des tests de cohérence et vérifié la centralisation ainsi que la consolidation des données ;
- nous avons sélectionné un échantillon de onze sites [17] représentatifs des activités et des implantations géographiques, en fonction de leur contribution aux données et des risques d'anomalie identifiés préalablement.
  - Les entités sélectionnées représentent en moyenne 61,8 % de la valeur totale des données publiées par Renault. Dans le détail, la contribution pour 2008 représente les pourcentages suivants :

Consommation d'eau	61 %	Déchets non dangereux (hors inertes)	57 %	Émissions COV	64 %
Rejets aqueux : MES	75 %	Déchets inertes	83 %	Émissions GES	51 %
Rejets aqueux : MO	61 %	Déchets dangereux	45 %	Émissions SO_2	77 %
Rejets aqueux : METOX	63 %	Consommation d'énergie	52 %	Émissions NOx	53 %

  - À ce niveau, nous avons vérifié la compréhension et l'application du Référentiel, mené des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les formules de calcul telles que prévues par le Référentiel et à rapprocher les données avec les pièces justificatives ;
- Nous avons revu la présentation des données dans le Document de référence 2008 au chapitre 8.4.2.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces contrôles, aux experts en environnement de nos cabinets, sous la responsabilité de MM. Eric Duvaud pour Ernst & Young Audit et Eric Dugelay pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des contrôles réalisés depuis dix exercices sur les sites significatifs du Groupe et des actions menées par Renault pour améliorer la compréhension et l'application du Référentiel par les sites, nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion formulée ci-après.

Opinion

À notre avis, les Données, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2008 », ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2009,

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES — ERNST & YOUNG Audit

A. Raimi — P. Chastaing-Doblin — D. Mary-Dauphin — A. de la Morandière

(17) ACI Le Mans, Batilly, Bursa, Casablanca, Cléon, Dacia Automobile, Flins, Maubeuge, Moscou, Novo Mesto, Sandouville.

8.5 TABLES DE CONCORDANCE

8.5.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

		PAGE
1	**Personnes responsables**	**278**
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**151 ; 249**
3	**Informations financières sélectionnées**	
	3.1 Informations historiques	279
	3.2 Informations intermédiaires	na
4	**Facteurs de risque**	24-25
5	**Informations concernant l'émetteur**	
	5.1 Histoire et évolution de la Société	5
	5.2 Investissements	59 ; 196
6	**Aperçu des activités**	
	6.1 Principales activités	7
	6.2 Principaux marchés	45
	6.3 Événements exceptionnels	250
	6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	81
	6.5 Position concurrentielle	51-54
7	**Organigramme**	
	7.1 Description sommaire	7 ; 22-23
	7.2 Liste des filiales importantes	19-21
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	210 ; 218-219
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	80
9	**Examen de la situation financière et du résultat**	
	9.1 Situation financière	56-60 ; 207 ; 216 ; 235-243
	9.2 Résultat d'exploitation	58 ; 214-216
10	**Trésorerie et capitaux**	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	60 ; 193-195
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	196 ; 201-203 ; 212 ; 246
	10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	59-60 ; 69-76 ; 212-213 ; 236-240
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
	10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	
11	**Recherche et Développement, brevets et licences**	**58 ; 63**
12	**Information sur les tendances**	**45**
13	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**n.a.**
14	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
	14.1 Organes d'administration et de direction	138-150 ; 280
	14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	142 ; 283

		PAGE
15	**Rémunérations et avantages**	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	88 ; 152-157 ; 164 ; 247
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	206 ; 211-212 ; 215 ; 231-232 ; 234 ; 247
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	142
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	142
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	144-145 ; 281-282
	16.4 Gouvernement d'entreprise	138-158
17	**Salariés**	
	17.1 Nombre de salariés	90-91 ; 215
	17.2 Participations et *stock-options*	88-89 ; 153-157 ; 211 ; 229-231
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	n.a.
18	**Principaux actionnaires**	
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	4 ; 173 ;
	18.2 Existence de droits de vote différents	169 ; 173 ; 228
	18.3 Contrôle de l'émetteur	4 ; 173 ; 228
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.
19	**Opérations avec des apparentés**	**220-226**
20	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
	20.1 Informations financières historiques	192 ; 279
	20.2 Informations financières *pro forma*	n.a.
	20.3 États financiers	192 ; 254
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles	190-191
	20.5 Date des dernières informations financières	192
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres	n.a.
	20.7 Politique de distribution des dividendes	177
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	81-82 ; 231-232 ; 267
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	73-74 ; 250
21	**Informations complémentaires**	
	21.1 Capital social	4 ; 170-172 ; 228-229
	21.2 Acte constitutif et statuts	168-169
22	**Contrats importants**	**n.a.**
23	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**n.a.**
24	**Documents accessibles au public**	**168 ; 179**
25	**Informations sur les participations**	**16-18 ; 22-23 ; 220-226**

n.a. : non applicable.

8.5.2 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2008

	INDICATEURS DE LA GRI [1]	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL *	PAGES [2]
	STRATÉGIE ET ANALYSE		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		24-25 ; 69-82
	PROFIL		
2.1	Nom de l'organisation		168
2.2	Principales marques, produits et services		7-12 ; 15-16
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation		7 ; 13-16 ; 19-23 ; 30-33 ; 148-150
2.4	Localisation du siège de l'organisation		168
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées		12-13 ; 41
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique		168 ; 173
2.7	Marchés desservis		51-55
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)		39-40 ; 57 ; 90 ; 192
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting		117
	PARAMÈTRES DU RAPPORT		
3,1	Période envisagée pour les informations fournies		190
3.4	Contact pour les questions relatives au document de référence ou à son contenu		179
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport		165 ; 291
	GOUVERNANCE ET ENGAGEMENT		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation		30-33
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'Administration est aussi un cadre supérieur		138
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration		138-143 ; 144
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation		178-179
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation		152 ; 154
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts		118 ; 144-146 ; 159-161
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne		97-102 ; 118 ; 145-146 ; 159-161
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales		35 ; 111-119 ; 132-135 ; 159-164
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'Administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social		143-144
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation		118-119 ; 132-135
4.13	Appartenance à des associations		120-121
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation		118
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes		120
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes		120
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation		17
	INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE		
EC1	Valeur économique générée et distribuée		4 ; 56 ; 88 ; 176 ; 177 ; 192
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux		18
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté		127 ; 128-129

	INDICATEURS DE LA GRI [1]	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL *	PAGES [2]
	INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE		
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	109 ; 111
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		105 ; 287 ; 288-289
EN5	Economies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9	105 ; 111
EN6	Initiatives destinées à fournir des produits et services efficaces sur le plan énergétique et les réductions ainsi obtenues	8 & 9	64-66 ; 106-108 ; 111 ; 123
EN7	Initiatives destinées à réduire la consommation indirecte d'énergie	8 & 9	105
EN8	Consommation d'eau totale, par source		110 ; 286 ; 288-289
EN14	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	104
EN16	Emissions de gaz à effet de serre		106 ; 287-289
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	104 ; 105 ; 106-108 ; 115
EN20	Poids des émissions de NOx, SO_2 et autres émissions significatives par type		108 ; 288-289
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	110
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	109 ; 288-289
EN23	Nombre et volume totaux des rejets significatifs		288-289
EN24	Poids des déchets transportés ou traités jugés dangereux en vertu de la Convention de Bâle		288-289
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	12 ; 106-118 ; 111 ; 112; 115
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	109 ; 114-115
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		104
	INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT		
LA1	Répartition de la main-d'œuvre par type, contrat et région d'emploi		90-91
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	90-91
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	97 ; 98-99
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décés liés au travail		100
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		101
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		97
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	95
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		87 ; 94
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		87-88
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	97-98
	INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME		
HR1	% et nombre total de contrats d'investissement importants incluant une clause relative aux droits de l'homme	1 & 2	120
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	120
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	98-99
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	120
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	120
	INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE		
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		121-123
	INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AU PRODUIT ET À LA SATISFACTION DU CLIENT		
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		125
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		119 ; 290
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		119
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.		118

(1) La GRI a fait évolué sa structure et ses indicateurs de reporting en 2006 : ce tableau 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.

« Pour le Document de référence 2008, Renault a choisi un papier 100 % recyclé certifié FSC, label mondial créé par des organisations de défense de l'environnement qui identifie les produits provenant de forêts gérées durablement, et une imprimerie certifiée Imprim'vert, gage de son engagement en faveur de l'environnement »

Labrador 01 53 06 30 80 Crédits photos : couverture : Patrick Curtet - p. 1, 2, 42, 84, 136, 166, 180, 188, 276 : Olivier Banet, Claude Cuny, Dominique Dumas, Stéphane De Bourgies, Bernard Blistin, Antony Bernier, Patrick Curtet, Jean-Brice Lemal.

(www.renault.com)

Renault / 13-15, quai Le Gallo - 92513 Boulogne-Billancourt Cedex - France / Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04 / Direction des Relations Financières - Direction de la Communication