

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2011

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



SOMMAIRE

1	LE GROUPE RENAULT	3
1.1	Présentation de Renault et du Groupe	4
1.2	L'alliance Renault-Nissan	28
1.3	Le Rapport d'Activité 2011 RFA	44
1.4	La Recherche et Développement RFA	60
1.5	Les facteurs de risques ♦ RFA	69
2	MOBILITÉ DURABLE	83
	Renault, entreprise responsable pour un développement durable	84
2.1	L'engagement de responsabilité sociale de l'entreprise ♦	84
2.2	Performances sociales RFA	105
2.3	Performances environnementales RFA	121
2.4	Notations et indices extra-financiers	135
2.5	Tableaux des objectifs sociétaux, sociaux et environnementaux ♦	137
2.6	Annexes sur l'environnement	140
3	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	149
3.1	Le Rapport du Président RFA	150
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration ♦ RFA	166
3.3	Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux RFA	167
3.4	Annexes	175
4	COMPTES RFA	183
4.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ♦	184
4.2	Comptes consolidés	186
4.3	Les Rapports des Commissaires aux comptes	245
4.4	Les comptes sociaux de Renault	249
5	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	265
5.1	Renseignements à caractère général	266
5.2	Renseignements concernant le capital	268
5.3	Marché des titres de Renault	273
5.4	Politique d'information ♦	277
6	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 AVRIL 2012	281
	Présentation des résolutions	282
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	287
7.1	Attestation du responsable du Document RFA	288
7.2	Informations historiques sur les exercices 2009 et 2010	289
7.3	Contrôleurs légaux des comptes RFA	290
7.4	Tables de concordance	291

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 15 FÉVRIER 2012



TWIZY

ZOE

FLUENCE Z.E.

KANGOO Z.E.



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2012, sous le n° de dépôt D.12-0152, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce Document de référence est en ligne sur le site Internet de Renault www.renault.com

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

LE GROUPE RENAULT

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

1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE	4	1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011	RFA 44
1.1.1 Chiffres clés ♦	4	L'essentiel	44
1.1.2 Historique et faits marquants	5	1.3.1 Performances commerciales	45
1.1.3 Objectifs stratégiques	7	1.3.2 Résultats financiers ♦	54
1.1.4 Principales activités du Groupe ♦	8	1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	RFA 60
1.1.5 Les organes de direction au 1 ^{er} mars 2012 ♦	22	1.4.1 Les résultats marquants de la R&D en 2011 ♦	60
1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	24	1.4.2 Innovation : en trajectoire	60
1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN	28	1.4.3 Plan technologique	62
1.2.1 Objectifs de l'Alliance	28	1.4.4 Compétences métiers, expertises et partenariats	65
1.2.2 Structure opérationnelle de l'Alliance ♦	33	1.5 LES FACTEURS DE RISQUES ♦	RFA 69
1.2.3 Les synergies	36	1.5.1 Les risques financiers	69
1.2.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2011	40	1.5.2 Les risques opérationnels	77
1.2.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance ♦	41	1.5.3 Autres risques	82

Kangoo Z.E.



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)	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	42 628	38 971	33 712
Marge opérationnelle	1 091	1 099	(396)
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 332	1 084	(902)
Résultat net – part du Groupe	2 092	3 420	(3 125)
Résultat net par action (en euros)	7,68	12,70	(12,13)
Capital	1 127	1 127	1 086
Capitaux propres	24 567	22 757	16 472
Total de Bilan	72 934	70 107	63 978
Dividende (en euros)	1,16 ⁽²⁾	0,3	0
Capacité d'autofinancement de l'automobile ⁽³⁾	2 910	3 074	1 386
Endettement financier net de l'automobile	299	1 435	5 921
Effectif Total au 31/12	128 322	122 615	121 422

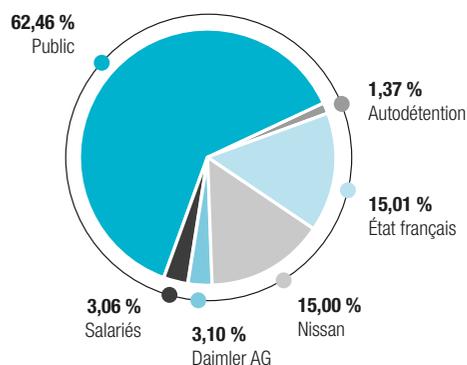
(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chap. 4 note 3 de l'annexe aux comptes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

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 27 avril 2012.

(3) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

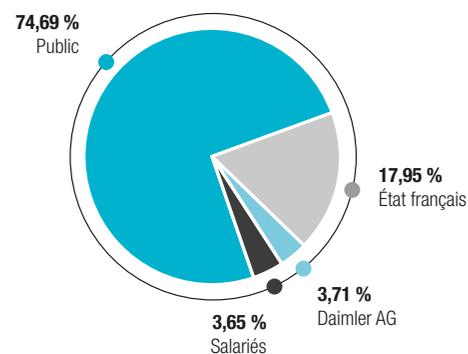
ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2011

RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS



Cf. chapitre 5.2.6.

EN % DES DROITS DE VOTE



Cf. chapitre 5.2.1 à 5.2.5.

1.1.2 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

1898

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

1922

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

1945

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

1972

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

LES ANNÉES 1980

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

LES ANNÉES 1990

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

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

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

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

2000

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

2001

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

2002

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

2003

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

2004

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

2005

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

2006

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

2007

L'offensive produit a démarré avec la commercialisation en mai de Nouvelle Twingo (fabriquée en Slovénie) et en octobre de Nouvelle Laguna (fabriquée en France) visant les meilleurs niveaux de qualité et de fiabilité. En Corée, Renault Samsung Motors a lancé la fabrication du *cross-over* QM5 (dérivé du Koleos), conçu et dessiné par Renault, développé par Nissan, dont la moitié de la production est destinée à l'exportation. La présence de Renault à l'international s'est renforcée par la création de filiales en Irlande et en Scandinavie, l'augmentation des capacités de production en Russie et la signature d'un protocole pour l'implantation d'un futur complexe industriel au Maroc. En mai a été lancée la signature Renault eco² pour les véhicules écologiques et économiques fabriqués dans des usines certifiées, émettant moins de 140 g CO₂/km ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclables à 95 %.

2008

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

décisions extrêmement rapides. 100 % des sites industriels de Renault sont certifiés ISO 14001. Les gammes se renouvellent : lancement de Nouvelle Mégane, Kangoo, Koleos, Sandero.

2009

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

2010

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

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

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

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

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

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

2011

Cette année a été marquée par trois crises : le tremblement de terre et le tsunami au Japon, début mars, qui ont fortement perturbé les approvisionnements, la crise de la dette souveraine dans la zone euro et une tentative d'escroquerie.

Le nouveau plan stratégique, Renault 2016 – *Drive the Change*, a été lancé en février.

Les ventes VP + VU du Groupe, tirées par l'international, ont atteint un nouveau record (2,72 millions d'unités). L'engagement d'un *free cash flow* opérationnel à 500 millions d'euros a été tenu et l'endettement net a diminué au même niveau qu'en 1998. Renault a remboursé par anticipation (en deux versements de un milliard d'euros) le prêt accordé par l'État français en avril 2009.

Au Salon de Francfort ont été présentées Nouvelle Twingo et la nouvelle gamme de moteurs Energy. Les premiers véhicules électriques – Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. – ont été commercialisés en fin d'année.

La tentative d'escroquerie en début d'année a eu pour conséquence une refonte de la gouvernance de Renault : un nouveau Directeur général délégué aux opérations a été nommé, ainsi qu'un Directeur de l'éthique ; la Direction déléguée à la Présidence, la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et la Direction des ressources humaines Groupe ont été rattachées directement au P-DG.

1

1.1.3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le plan Renault 2016 – *Drive the Change*, dévoilé le 10 février 2011, repose sur l'ambition de Renault de rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque *Drive the Change*.

Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur six ans avec un point à mi-parcours, fin 2013. Cela permet à la fois de disposer de perspectives stratégiques pour assurer une continuité dans les opérations, et de définir des priorités chiffrées et précises pour les trois ans à venir.

Renault 2016 – *Drive the Change* est construit pour répondre à deux objectifs :

- assurer la croissance du Groupe ;
- générer du *free cash flow* de façon pérenne.

Avec pour la période 2011-2013 :

- plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013 ;
- 2 milliards d'euros de *free cash flow* opérationnel cumulé *a minima*.

Le groupe Renault agira sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs :

- la poursuite de sa politique d'innovation ;
- un plan produit robuste ;
- le renforcement de l'image de la marque Renault ;
- l'excellence du réseau dans la relation client ;
- l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement ;
- la réduction des coûts ;
- le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.

1.1.4 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ◆

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

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

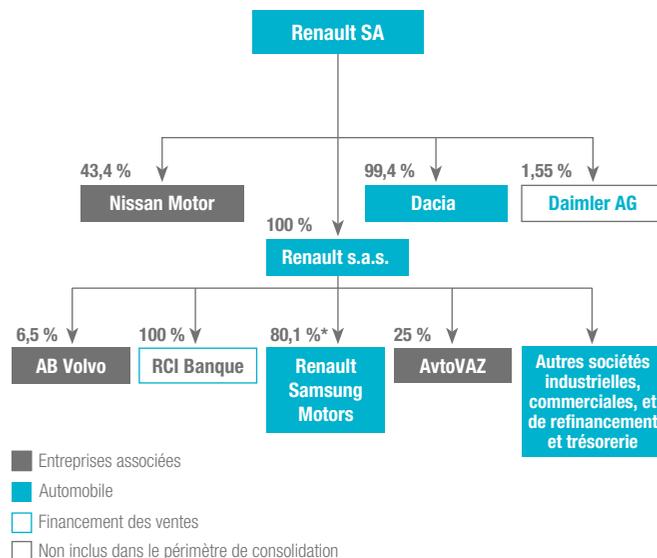
Par ailleurs, trois participations viennent compléter ces deux activités :

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

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

STRUCTURE DU GROUPE RENAULT

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011 (EN % DES ACTIONS ÉMISES)



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

1.1.4.1 L'AUTOMOBILE

Renault conçoit, fabrique et vend 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 110 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'automobile. Si la passion de la mécanique, du *design* et du progrès technologique anime les équipes, la vision de Renault se traduit avant tout

par une attention particulière portée à l'Homme, avec la conviction que ce n'est pas à l'Homme de s'adapter à l'automobile, mais à l'automobile de s'adapter à l'Homme.

Fière de ses racines françaises, Renault accélère désormais son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue à la fois pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux, et pour exprimer globalement la cohérence de notre mission : refaire de l'automobile un progrès pour l'Homme, en rendant la mobilité durable accessible à tous. C'est le sens de sa signature de marque *Drive the Change* en anglais ou « Changeons de vie, changeons l'automobile » en français.

Pour traduire concrètement cet engagement, la gamme Renault s'appuie sur :

- un niveau de qualité aux meilleurs standards du marché, prouvé par de nombreuses études indépendantes, notamment en Allemagne (tests ADAC) où l'exigence des clients ne permet aucune concession ;
- un *design* attractif, dont les *concept-cars* récents (DeZir, R-Space, CaptuR et Frendzy) ont montré l'inspiration commune, déclinée avec un fil directeur : un modèle Renault pour chaque phase de la vie ; d'abord porté par Mégane III, ce *design* sera en 2012 porté par la nouvelle Twingo II, puis par Clio IV à l'automne ;
- l'innovation, utile au quotidien, portée à la fois par des équipements simples mais qui changent la vie, comme le véhicule sans clé, et par des concepts radicalement innovants comme Twizy ;
- enfin la volonté d'être en rupture sur la protection de l'environnement, illustrée bien sûr par la gamme de véhicules électriques, mais aussi par l'excellence de nos moteurs diesel, qui allient performance et excellents niveaux d'émission.

Véhicules particuliers (VP)

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

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

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

Accessible, habitable et robuste, Renault **Logan** continue d'être en 2011 un réel succès en Amérique du Sud (près de 20 % des volumes du Groupe dans la Région) et en Russie (près de 54 % des volumes du Groupe dans la Région), grâce à son rapport prix/prestation inédit qui séduit tout particulièrement une clientèle familiale.

Sandero, conçu en Amérique du Sud, où il représente toujours plus de 40 % des ventes du Groupe, a étendu sa présence à l'international avec les lancements réussis en Afrique du Sud en 2009 et en Russie en 2010 (30 % des volumes 2011), en s'appuyant sur ses points forts : *design* moderne, habitabilité, fiabilité et rapport prix/prestations.

Sur le segment A des petites citadines, **Twingo** poursuit son ascension malgré l'arrêt des primes à la casse et consolide sa première place en France (33,5 % de part de segment, soit plus que la somme de ses trois poursuivants – C1, 500 et 107) et sa troisième place en Europe (11 % de part de segment, en hausse de 0,5 point vs 2010). Une qualité produit et une modularité incontestées, des motorisations à la pointe en émissions de CO₂ (104 g en essence, 90 g en diesel Euro 5), une animation produit permanente sous forme de séries limitées sont les ingrédients de ce succès croissant : les Twingo Miss Sixty et Twingo Gordini RS ont été un succès et ont permis d'élargir, chacune dans leur registre, le territoire de Twingo à une clientèle plus branchée et chic.

Le récent lancement de **Nouvelle Twingo** a constitué un événement fort. Premier véhicule de la gamme Renault à introduire la nouvelle identité *design*, **Nouvelle Twingo** renforce ses fondamentaux tout en gagnant en attractivité (nouvelles teintes pétillantes, programme de personnalisation inédit).

Premier véhicule Renault issu d'une plate-forme Nissan, **Pulse** possède tous les atouts pour permettre à Renault de prendre position sur le marché indien. Petit véhicule particulièrement adapté aux conditions du pays, notamment avec son moteur diesel, il se positionne sur un segment *premium* destiné à une clientèle jeune, urbaine et en pleine ascension sociale.

Sur le segment B, depuis son lancement en 1990, **Clio** reste la référence en qualité, plaisir de conduite et confort de son segment avec plus de 11 millions de véhicules vendus dans plus de 100 pays. Restylée en avril 2009, Clio, premier véhicule de son segment à offrir de série la navigation intégrée, dispose d'une gamme complète de motorisations à faible émission de CO₂ (GPL, éthanol, diesel à 89 g depuis le 1^{er} novembre 2011, essence en dessous de 120 g) et très animée permettant de répondre aux attentes de tous les clients. En 2011, pour la deuxième année consécutive, Clio réussit la performance d'améliorer sa part de marché sur le segment I2 berline Europe très concurrentiel.

Le succès commercial de **Clio Symbol** ne s'est pas démenti en 2011 : *leader* du marché en Turquie et en Algérie, cette berline tricorps est un véhicule véritablement économique à l'usage. Sa gamme de moteurs de dernière génération est performante, sobre et respectueuse de l'environnement. Elle affiche les meilleures consommations de sa catégorie : seulement 4,3 l/100 km (116 g/km d'émission de CO₂) avec le moteur 1.5 dCi 85 ch et 5,9 l/100 km (140 g/km d'émission de CO₂) avec la motorisation essence 1.2 16v 75 ch.

Dans un environnement concurrentiel fortement renouvelé, **Modus** satisfait pleinement ses utilisateurs grâce à son confort, ses capacités routières, son niveau de qualité et de fiabilité.

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

La version précédente de Kangoo, toujours produite à Cordoba (Argentine) et dans l'usine Somaca (Maroc), continue sa carrière.

Sur le segment moyen inférieur C, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a terminé le renouvellement de sa gamme en 2010 avec le lancement de **Mégane Coupé Cabriolet**.

L'année 2011 a été marquée par de nombreux événements produits qui ont permis d'animer la gamme Mégane et Scénic, dans un segment où la concurrence s'est renouvelée.

Ainsi, Renault, qui a participé à l'écriture des plus belles pages du Grand Prix de Monaco, haut lieu du sport automobile, a lancé les séries limitées Monaco GP pour une clientèle avide de sportivité, d'expérience esthétique et d'élégance racée. Les clients de Mégane Coupé Monaco GP et Mégane RS Monaco GP ont pu apprécier le classicisme des formes, la rigueur des proportions et l'harmonie de l'ensemble valorisant la sportivité de la ligne.

Renault a également proposé une version de Mégane Renault Sport au tempérament renforcé : la Mégane RS Trophy. Avec 265 ch et 360 Nm de couple, Mégane RS Trophy fait preuve d'une efficacité sportive sans équivalent dans sa catégorie.

Toujours afin d'animer *le haut de gamme du segment C*, Renault a présenté à l'occasion du Salon de Genève la série limitée Mégane Coupé-Cabriolet Floride. Clin d'œil au charme des années soixante, Mégane Coupé-Cabriolet Floride affiche un style raffiné et pétillant. Habillée dans des couleurs à la fois élégantes et exubérantes (ivoire à l'extérieur et rouge à l'intérieur), elle est dotée de nombreux équipements de confort. Fort du succès de 2011, Renault présentera une nouvelle édition de Mégane Coupé Cabriolet Floride en 2012.

D'un point de vue motorisation, Renault a lancé avec succès un nouveau moteur diesel **Energy dCi 130** sur sa gamme Scénic et Grand Scénic. S'appuyant sur tout le savoir-faire de la F1, le moteur Energy dCi 130 embarque un contenu technologique inédit à ce niveau de gamme, illustré par plus de 30 brevets. Il réconcilie plaisir de conduite et sobriété en étant le moteur le plus performant de sa catégorie tout en permettant une consommation et des émissions de CO₂ record. Le moteur Energy dCi 130 est produit sur le site de Cléon (France), spécialisé dans la production des moteurs diesel de haute technicité du Groupe. Ainsi motorisés – 4,4 l/100 km, 114 g de CO₂/km – Scénic et Grand Scénic deviennent les monospaces les plus sobres du marché.

Ce nouveau moteur Energy est le premier de la famille Energy, qui marque le renouveau des gammes moteur Renault essence et diesel, et il équipe déjà plus de 25 % de Scénic vendus en Europe. En 2012, les gammes Mégane et Scénic présenteront deux nouveaux moteurs Energy qui permettront à Renault de se positionner dans les *leaders* du marché en émissions de CO₂.

En 2011, la performance de Mégane a été impactée par les contraintes d'approvisionnement sur les motorisations diesel K9K, et sur les versions Bose et GT/GT-line durant la crise post-tsunami.

À compter de septembre, les contraintes étant terminées, la gamme Mégane (Berline, Coupé, Break) connaît une prise de commandes en hausse.

À noter que Mégane Break connaît une courbe de vie stable en volume, ce qui est cohérent avec la qualité de son *design* très apprécié partout en Europe. Et malgré la sortie de nouveaux concurrents, Mégane confirme sa deuxième place en Europe et reste toujours parmi les voitures de la catégorie dont le design est le plus valorisé.

Dans un segment également renouvelé (Ford C Max, Peugeot 5008, Touran), **Scénic** reste le *leader* incontesté des monospaces avec 19 % de part du segment M1 monospace en Europe à fin octobre 2011 et un dernier trimestre proche de 22 %.

La série limitée Bose, présentée au Mondial de Paris 2010, a été un franc succès commercial partout en Europe (15 % des ventes et jusqu'à plus de 30 % dans certains marchés exigeants, comme l'Allemagne ou la Suisse).

Cette série limitée a permis d'améliorer l'image de marque de Renault et la rentabilité du modèle. Fort de ce succès, Bose et Renault continuent leur partenariat en 2012 sur l'ensemble de la gamme Renault et « Bose » devient un niveau d'équipement à part entière.

2012, comme 2011, sera marqué par des événements produits forts sur Mégane et Scénic.

L'année 2011 a été également marquée par une forte croissance à l'international sur le segment moyen inférieur C grâce à **Fluence**, véritable fer de lance de notre développement en volume et en image de marque.

Après son grand succès en Turquie (22 % de part du segment C sedan en 2011), Fluence est maintenant produite en Russie, au Mercosur et en Inde. Sur ces trois marchés, Fluence participe activement au succès de Renault. En Argentine où elle a été lancée en présence de la Présidente Cristina Kirchner, Fluence a été vendue à plus de 9 000 unités à fin 2011. Au Brésil et en Russie, Fluence tire la part de marché de la marque Renault vers le haut. Ainsi le poids de l'international sur ce segment est passé de 23 % en 2010 à 29 % en 2011 avec plus de 130 000 véhicules vendus.

En 2011, **Koleos**, premier *cross-over* de Renault, revient en force avec une nouvelle phase et confirme son rôle majeur dans l'internationalisation de la marque.

Koleos phase 2 affirme son style dynamique avec une nouvelle face avant expressive et élégante et confirme le raffinement de son intérieur par des finitions soignées. Le véhicule est équipé du moteur essence 2.5 (TR 25) et du moteur diesel 2.0 dCi (M9R) décliné en deux niveaux de puissance : 150 ch et 175 ch. Les émissions de CO₂ de ces derniers diminuent fortement et atteignent 148 g de CO₂/km pour le dCi 150 4x2. Disponible en versions 4x2 et 4x4, Koleos permet une vraie polyvalence d'usage. Confortable et maniable en ville, il offre également de réelles capacités de franchissement et invite à l'évasion, grâce à sa transmission intégrale.

Fruit de l'alliance Renault-Nissan, Koleos a été conçu par Renault et bénéficie des technologies 4x4 reconnues de Nissan. Il a su s'imposer dans de nombreux pays comme le fer de lance du haut de gamme de Renault et est à présent commercialisé sur les cinq continents, dans une quarantaine de pays.

Dans un segment en croissance constante et à la concurrence acharnée, Koleos réussit à trouver sa place. Les immatriculations ont connu une progression de près de 36 % entre 2010 et 2011. Depuis le lancement du modèle en 2008, 150 000 véhicules (VP + VU) ont ainsi été vendus.

En Europe, Koleos parvient à maintenir sa position et fait valoir ses qualités. Les ventes y sont en forte progression en 2011 : +23 % par rapport à 2010.

À l'international, Koleos permet à Renault de s'inscrire dans une dynamique de croissance et de renforcer son image de marque. C'est en particulier le cas en Chine, premier marché pour le véhicule avec 23 000 unités vendues en 2011, ainsi qu'en Amérique latine avec près de 7 500 VP + VU. Dans ces deux régions, Koleos représente plus de 90 % des ventes haut de gamme de la marque en Chine et 84 % en Amérique latine. Depuis fin 2011, Koleos marque également le renouveau de Renault en Inde. Au total, près de 68 % des ventes de Koleos ont ainsi été réalisées hors d'Europe en 2011.

Depuis juin 2010, **Duster**, 4x4 habitable, robuste et abordable, est commercialisé en Ukraine, au Moyen Orient (Jordanie, Syrie, Liban, Égypte) et en Afrique sous badge Renault. En octobre 2011, la commercialisation de Duster s'est élargie aux marchés de l'Amérique du Sud (Brésil et Argentine). Sur ces marchés, Duster constitue un véhicule aspirationnel face à des SUV importés souvent inaccessibles aux classes moyennes. Renault Duster est

produit aux côtés de Logan, Sandero et Sandero Stepway dans l'usine de Curitiba (Brésil).

Dès le premier trimestre 2012, Renault Duster sera industrialisé, produit et commercialisé en Russie, dans l'usine d'Avtoframos (Moscou) et en Colombie, dans l'usine Sofasa (Envigado). Renault Duster sera aussi distribué au Mexique et au Chili en 2012.

Renault Duster est également commercialisé dans les pays du Golfe à partir de l'usine de Pitesti.

Latitude est une grande berline élégante et statutaire, comme en atteste sa présence comme voiture officielle du Festival de Cannes 2011. Destinée aux clients attentifs à la qualité et au confort sous toutes ses formes, elle est résolument tournée vers le bien-être de ses occupants. Elle propose notamment un système inédit de traitement de l'air par ioniseur, aux propriétés purifiantes et relaxantes, ainsi qu'un siège conducteur massant pneumatique. De par ses généreuses dimensions et son équipement complet, Latitude est une invitation au voyage au long cours, en toute quiétude.

Renault Latitude est un pur produit de l'Alliance, combinant des éléments techniques de Renault et de Nissan pour offrir cette facilité de conduite et ce toucher de route tout en douceur. Elle a été développée en France et en Corée, où elle est produite dans l'usine de Busan, aux côtés de Koleos.

Lancée dans plus de 50 pays entre septembre 2010 et mai 2011, Latitude coiffe dorénavant l'offre de Renault de l'Europe au Mexique, en passant par l'Australie, la Russie, la Chine ou encore la Turquie. Elle est désormais le reflet de la volonté de la marque de monter en gamme à l'international et de tirer son image vers le haut en s'adressant à de nouveaux clients.

En 2011, Latitude a ainsi conquis plus de 17 300 clients de par le monde.

*Sur le segment D, **Laguna III**, lancée à l'automne 2007, s'impose comme le fer de lance de la marque dans ses nouveaux critères d'exigence en matière de qualité. Laguna III fait depuis 2010 partie des trois meilleurs véhicules de son segment en matière de qualité produit et services. Elle bénéficie d'une garantie constructeur de 36 mois ou 150 000 km. Depuis son lancement, Laguna III a été vendue à près de 280 000 exemplaires.*

En 2011, le lancement de la phase 2 concrétise les ambitions de 2010. Un *design* plus expressif renforce le positionnement dynamique et moderne du véhicule. La performance commerciale est au rendez-vous malgré un contexte concurrentiel agressif et renouvelé, avec notamment les nouvelles C5, Passat et 508.

Un travail tout particulier a été apporté à l'amélioration de l'efficacité des motorisations. Le respect de l'environnement est ainsi une réalité avec notamment le dCi 110 ESM (*Energy Smart Management*) qui permet de réduire considérablement les émissions de CO₂ passant de 120 à 109 g de CO₂/km. L'introduction du *Stop&Start* avec le dCi 130 a contribué à la réduction des émissions de 126 à 118 g de CO₂/km.

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

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

Enfin, **Laguna Coupé**, lancé lors du Mondial 2008, présente un style épuré, fluide et élégant, dans la lignée du *concept-car* présenté à Francfort. Ce style crée un véritable engouement et ses qualités routières le positionnent clairement comme un coupé à la fois sportif et racé. Équipé du châssis *4Control* quatre roues directrices, il fait preuve d'une efficacité redoutable en toutes circonstances.

En 2011, Laguna Coupé revisite le positionnement de sa SL Monaco GP, une signature gage de séduction et de sportivité, et parvient ainsi à répondre aux exigences d'un plus grand nombre de clients.

Sur le segment supérieur E, **Espace IV**, commercialisé fin 2002, est la quatrième génération du véhicule qui a inauguré le concept de monospace en Europe et qui reste une pierre angulaire de l'identité de la marque Renault.

Depuis 27 ans, Espace s'impose comme la référence des monospaces haut de gamme avec plus de 1,2 million de véhicules vendus. Il offre un confort sans équivalent à tous ses occupants, à l'avant comme à l'arrière, ainsi qu'une modularité permettant de voyager dans des conditions de confort, d'habitabilité, de sécurité et de luminosité exceptionnelles.

En 2011, Espace se distingue toujours en Europe avec 8,8 % de part de segment à fin décembre 2011 dans un segment stable. Cette performance ainsi que le maintien à la 1^{re} place sur le marché français ont été atteints notamment grâce à l'attention toute particulière accordée au confort et à la qualité intérieurs : lancement en mars de la Nouvelle Initiale avec planche de bord surpiquée et nouveau cuir Riviera noir ou beige, et, en octobre, commercialisation de la série limitée Alcantara® avec sellerie cuir et Alcantara® de série.

Espace offre une gamme complète de moteurs essence et diesel respectant la norme Euro 5 et ses critères environnementaux stricts. Une baisse de 20 g des émissions de CO₂ a ainsi été obtenue pour les motorisations diesel 2.0 dCi 130 ch et 150 ch, tandis que la motorisation 2.0 turbo 170 ch a été optimisée pour limiter ses émissions.

Espace IV est produit à Sandouville (France) et, à ce titre, bénéficie pleinement des progrès réalisés en termes de qualité. Espace bénéficie, depuis le 1^{er} janvier 2008, des mêmes conditions de garantie constructeur que Nouvelle Laguna (36 mois ou 150 000 km).

Coté Service, Espace IV se distingue également : le Plan de Satisfaction Clients lancé en 2011 a permis de multiplier par 2 le niveau de satisfaction des clients en après-vente.

Véhicules utilitaires (VU)

Renault a conforté sa place de première marque européenne du VU léger qu'elle détient depuis 1998 avec une part de marché de 15,6 % en Europe (Europe des 27 hors Roumanie et Bulgarie). Hors Europe, les volumes VU de Renault progressent beaucoup plus vite que les marchés en Euromed et sur la Région Amériques, avec des croissances respectivement de 36 % et de 31 % dans des marchés en hausse de 9 % et de 11 %.

La gamme VUL de Renault est, en Europe, l'une des plus complètes et s'est enrichie avec l'arrivée en 2010 de Nouveau Master et de Kangoo Express Maxi et en 2011 de Kangoo Z.E. Elle offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m³, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle.

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2T), **Kangoo** reste la référence. Toujours n° 1 des ventes en Europe, le véhicule accroît ses parts de marché sur la plupart des marchés où il est commercialisé, en Europe, en Asie et en Afrique.

Déjà disponible en trois tailles (compact, Express, Maxi), Kangoo a été décliné fin 2010 dans trois nouvelles versions 100 % électrique (Kangoo Z.E., Kangoo Maxi Z.E. 2 pl, et Kangoo Maxi Z.E. 5 pl). Elu *International Van of the Year 2012*, Kangoo Z.E., version 100 % électrique, intégralement assemblée dans l'usine de Maubeuge (France) a été lancé dès octobre 2011 en France, puis en Espagne, Hollande, Grande-Bretagne et Allemagne. Renault propose ainsi à ses clients flottes et sociétés une solution de mobilité innovante avec zéro émission de CO₂ à l'usage hors pièces d'usure, un agrément de conduite inégalé et un coût d'utilisation maîtrisé.

La première génération de Kangoo est toujours produite à Cordoba (Argentine) pour l'Amérique du Sud, et à l'usine Somaca (Maroc) pour certains marchés d'Europe et d'Afrique.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme renouvelée en 2010 : Nouveau Trafic Phase 3 et Nouveau Master.

Depuis son lancement fin 2001, Trafic est devenu une référence sur le segment des fourgons compacts (2,0 à 2,9 t). Développé en partenariat avec General Motors, Trafic est industrialisé dans l'usine GM de Luton (Royaume-Uni) et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Renault entend développer des fourgons à la fois plus écologiques et plus économiques. Trafic Phase 3 reçoit le filtre à particules sur le nouveau moteur 2.0 dCi 90 et 115 ch et réduit ses émissions de CO₂ à 180 g/100 km.

Renault Trafic atteint, en 2011, une part de marché de 15,3 % (à fin décembre) du segment petits fourgons VU et assimilés VP en Europe. Cette performance établit un nouveau record historique pour Trafic.

Sur le segment des grands fourgons, Renault poursuit le développement de sa gamme Nouveau Master, commercialisée en 2010. Disponible en traction et en propulsion, en quatre longueurs, trois hauteurs, sa masse maximale autorisée atteint 4,5 tonnes. Sa gamme comprend 350 versions. Il adopte un nouveau *design* et une nouvelle cabine au confort accru. Son nouveau moteur M9T 2.3 dCi (de 100 à 150 ch) permet de réduire la consommation de 1 l/100 km par rapport à son prédécesseur et autorise des intervalles de révision portés à 40 000 km/2 ans. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France).

Nouveau Master est commercialisé dans 30 pays. Ses ventes connaissent un fort développement en Europe où sa part de marché atteint un record à 12,4 % (à fin décembre) du segment des grands fourgons VU (y compris ventes de Renault Trucks). Nouveau Master est également un succès dans la région Euromed, avec plus de 10 900 unités vendues en 2011, dont 7 600 en Turquie.

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

Au total, 95 094 Master 2 et Nouveau Master ont été immatriculés en 2011.

Véhicules électriques (VE)

En 2011, Renault passe au concret et lance Fluence Z.E. et Kangoo Z.E., deux des quatre véhicules de la gamme électrique dévoilée dès le Salon de Francfort 2009 sous forme de *concept-cars*, puis révélés dans leur *design* quasi définitif au Mondial de Paris 2010.

Cette gamme de quatre véhicules permet :

- de couvrir des besoins complémentaires :
 - usages utilitaires avec Kangoo Z.E. qui s'adresse principalement aux grandes flottes, aux administrations et aux artisans commerçants,
 - usages mixtes flottes et particuliers avec Fluence Z.E., première berline statutaire tout électrique,
 - nouvelles solutions de mobilité urbaine innovantes avec Twizy et enfin usages polyvalents en contexte urbain et périurbain avec Zoé, premier véhicule de masse entièrement conçu pour être tout électrique ;
- de rendre le véhicule électrique abordable et rassurant en s'appuyant sur le système de location de la batterie.

La commercialisation de la gamme électrique se fait au travers d'une offre packagée, la « ZE Box » qui comprend quatre éléments clés :

- le véhicule ;
- le contrat de location de batterie, adapté aux besoins et usages du client ;
- l'accompagnement du client dans l'installation de son équipement de charge du véhicule. À cette fin, des partenariats ont été conclus avec des grands acteurs énergétiques ou fournisseurs d'infrastructure dans l'ensemble des pays commercialisant en 2011 et début 2012. On peut citer EDF, Schneider Electric, Veolia, RWE, Acciona, A2A, British Gas, ESB, etc. ;
- une palette de services spécifiques adaptée à la vie en véhicule électrique.

Les tarifs détaillés communiqués dans la foulée du Salon de Francfort 2011 positionnent l'offre Renault en alternative économique crédible – voire équivalente dans les pays bénéficiant d'incitations gouvernementales – aux motorisations thermiques. Ils sont en rupture nette avec l'offre de véhicules électriques comparables disponible sur le marché.

Enfin, Renault est plus que jamais impliqué dans le développement des infrastructures de recharge tant avec les fabricants qu'avec les énergéticiens, les pouvoirs publics et les collectivités locales. Les bornes de charge publiques se mettent ainsi progressivement en place dans tous les pays d'Europe dans le cadre d'initiatives publiques et privées. Les projections sont d'atteindre 16 700 bornes fin 2011 et 50 000 fin 2012 en Europe.

Enfin, il faut noter que des bornes de recharge sont en train d'être installées dans l'ensemble du réseau Renault et seront accessibles au public. Cela représente dès aujourd'hui plus de 1 000 lieux de recharge en Europe, dont les 400 concessions du réseau primaire français, qui sont tous équipés à ce jour.

Marque Dacia

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

Présent dans 36 pays de l'Europe à l'Afrique du Nord et la Turquie, la marque Dacia réalise en 2011 343 200 immatriculations VP + VU. Malgré un deuxième trimestre pénalisé par des contraintes d'approvisionnement, la performance est proche de celle de 2010, grâce au dernier trimestre avec 116 800 immatriculations.

Dacia, première marque en Roumanie, avec 29,1 % de part de marché (PDM) VP + VU et au Maroc avec 19,9 % (+2,5 points).

Les performances réalisées en Italie à 1,4 % de PDM VP + VU, sont en progression de 0,3 point. En Belgique, 2,2 % (+0,5 point) et en Pologne 2,1 % (+0,5 point).

En France, Dacia occupe la cinquième place de ventes à particuliers avec 5,8 % de PDM et, avec la fin des incitations GPL sur Sandero, un volume Duster qui représente maintenant près d'une vente sur deux.

Dacia attire une nouvelle clientèle très diversifiée avec une provenance véhicule d'occasion très importante, de tous les segments et de toutes les marques.

Après la berline tricorps Logan, la berline compacte Sandero, le break Logan MCV, les véhicules utilitaires Logan Van et Logan Pick-up, Dacia connaît un succès commercial avec **Duster**, un tout-terrain robuste, habitable, facile d'utilisation et à la portée de tous.

Depuis son lancement en avril 2010, Dacia Duster rencontre un vif succès dans tous ses pays de commercialisation. Déjà 230 000 Duster ont été immatriculés.

Depuis cette année, en essence, l'offre GPL s'est enrichie en proposant sur Duster une version compatible GPL du moteur 1.6 essence 105 ch.

En diesel, Dacia Duster réduit encore fin 2011 sa consommation dans sa version 4x4 avec la motorisation diesel dCi 110 FAP avec 137 g de CO₂/km. Dacia Duster 4x4 dCi 90 FAP reçoit la signature Dacia eco². Avec Duster, Dacia montre qu'il est possible de proposer un véhicule tout-terrain fonctionnel, abordable et plus respectueux de l'environnement que les 4x4 existant auparavant sur le marché.

La version « baroudeuse » **Sandero Stepway**, preuve de la constante amélioration du *design* et de la qualité perçue des modèles de la gamme Dacia, représente une part très importante des commandes de la berline compacte.

Dacia propose un rapport prix/habitabilité au meilleur niveau et les clients apprécient la simplicité de l'offre. La fiabilité est reconnue par nos clients et de nombreuses études européennes.

Dacia innove dans des solutions nouvelles en proposant le premier site Internet de vente en ligne de véhicules de la marque Dacia en Italie : <http://www.dacia.it/dacia-store/>.

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine de Pitesti (Roumanie), profondément modernisée et restructurée depuis 1999. Au-delà de l'usine roumaine, la fabrication de Logan badgée Dacia a été étendue au second

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

Présenté avec la version Lodgy « glace » qui vient de remporter la 23^e édition du Trophée Andros, le futur monospace Dacia **Lodgy** sera industrialisé dans la nouvelle usine de Tanger (Maroc) et viendra compléter l'offre commerciale en 2012. Habitabilité et polyvalence sont les maîtres mots de ce monospace décliné en version 5 ou 7 vraies places.

Marque Renault Samsung

Renault Samsung Motors (RSM) commercialise en Corée du Sud quatre voitures particulières (SM3, SM5, SM7 et QM5) qui couvrent les segments coréens M1, M2, S et SUV. Ces quatre segments représentent 70,8 % des ventes de véhicules particuliers en Corée du Sud en 2011.

SM3, lancée en septembre 2002, a été renouvelée en juillet 2009. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un très gros succès, avec une part de marché de 13,3 % sur le segment M1 avec 34 581 ventes en 2011 en Corée du Sud.

SM5, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. La troisième génération de SM5 a été lancée en janvier 2010, avec un succès immédiat. 50 000 SM5 ont été vendus en 2011 en Corée du Sud, avec une part de marché élevée de 20 % sur le segment M2.

SM7, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs V6, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. La deuxième génération, All-New SM7, a été lancée en août 2011 avec une réaction très positive du marché. 8 628 exemplaires ont été vendus depuis son lancement. Les deux générations de SM7 représentent 17 022 véhicules vendus en Corée du Sud, soit une part de marché de 8,1 % du segment S à fin 2011.

QM5, lancé en décembre 2007, représente le premier véritable *cross-over* sur le marché coréen. En juillet 2011, la phase 2 a été commercialisée avec succès. Avec 7 618 unités en 2011, il enregistre une part de marché de 3,5 % dans son segment.

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

Renault Koleos est le premier véhicule de la gamme Renault produit dans cette usine. Renault Koleos est exporté vers 40 pays dans le monde (52 693 unités en 2011). Les nouvelles SM3 et SM5 sont aussi exportées sous la marque Renault (Fluence et Latitude). RSM a ainsi exporté en 2011 37 467 SM3 et SM5 sous la marque Renault et 9 182 véhicules sous la marque RSM. Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM continue d'exporter SM3 sous la marque Nissan (38 396 en 2011).

RSM a commercialisé 246 959 voitures en 2011, dont 109 221 sur son marché domestique.

RSM est *leader* depuis dix 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

L'année 2011 met en exergue l'innovation au service de la performance mécanique. Dans la poursuite de sa stratégie visant le *leadership* en émissions de CO₂, l'année 2011 est celle du déploiement de notre nouvelle gamme de motorisations Energy.

Après les lancements du moteur Energy dCi 130 et du 2.0 Energy 150, la famille Energy s'agrandit avec deux nouvelles motorisations thermiques : le moteur essence Energy TCe 115 et une métamorphose complète du 1.5 dCi baptisé Energy dCi 110.

Ces moteurs Energy ont pour caractéristique commune de réduire drastiquement la consommation, les émissions de CO₂ et le coût d'utilisation, tout en offrant du plaisir de conduite, avec une exigence qualité à tous niveaux. Ils bénéficient d'un *downsizing* de nouvelle génération – avec l'ajout du *Stop&Start* et la récupération d'énergie au freinage – et d'un contenu technologique inédit à ces niveaux de cylindrée.

Renault Laguna à 118 g avec le moteur 2.0 Energy dCi 130 et 150

- la performance : 118 g de CO₂ et 4,4 l/100 km (130 et 150 ch), un gain de 18 g (12 %) ;
- parmi les meilleurs du segment D ;
- un brio intact : puissance de 96 (130 ch) à 110 kW (150 ch), couple 320 Nm et 340 Nm respectivement. Un travail de mise au point fine a permis d'améliorer le temps de réponse et d'accroître encore le brio ressenti à la conduite ;
- la technologie en plus : *Stop&Start* avec récupération d'énergie sur décélération/freinage, pompe à huile à cylindrée variable, thermomanagement, EGR refroidi ;
- réduction des frottements ;
- amélioration de l'acoustique : encore plus silencieux que le moteur remplacé.

Le nouveau moteur essence Energy TCe 115

Le nouveau moteur essence Energy TCe 115 a été présenté au Salon de Francfort. Il affiche une cylindrée de 1.2 l pour une puissance de 115 ch, soit environ 100 ch/litre. C'est une puissance inédite pour un 1.2 l essence (le ratio cylindrée/puissance est équivalent à celui de la Clio RS).

Il offre un couple maxi de 190 Nm (+40 Nm) disponible de 2 000 à 4 000 tr/min dont 90 % dès 1 500 tr/min. Il est également doté d'un turbo dernière génération, de l'injection directe avec distribution variable et double-décaleur d'arbres à cames.

Son bloc moteur entièrement en aluminium lui permet de s'alléger de 10 kg. S'ajoute à cela une série de technologies telles que le *Stop&Start*, la récupération d'énergie au freinage, la réduction des frottements (pompe à huile à cylindrée variable, thermomanagement).

Il est doté en outre d'une chaîne de distribution durable à vie pour un coût d'usage réduit. Il remplace progressivement le 1.6 l 16v 110 ch (gamme Mégane) dès le début 2012.

Le dCi 110 nouvelle génération « Energy »

Cette nouvelle version « métamorphosée » va peu à peu irriguer les modèles du Groupe à commencer par la famille Mégane avant de connaître un déploiement plus large. Le Energy dCi 110 embarque les technologies de son grand frère le moteur Energy dCi 130 (EGR Basse Pression, pompe à huile à cylindrée variable, thermomanagement, système *Stop&Start* avec récupération d'énergie au freinage).

Il bénéficie en plus d'un turbo à rotation inversée pour favoriser le couple à bas régime. Le chemin parcouru par l'air d'admission a été simplifié, ce qui améliore le rendement du turbo pour de meilleures performances à iso-consommation de carburant. Il intègre également des buses d'injection ANI (angle de nappe individualisé) : plus précise, cette diffusion du carburant par nappe améliore très significativement la combustion (-15 % d'imbrûlés) au bénéfice direct de la consommation et des émissions de CO₂. La technologie de diffusion ANI compense le décentrage naturel des buses propre aux moteurs 8 soupapes (dissymétrie entre les soupapes d'admission et d'échappement). Cette diffusion est réalisée au moyen d'injecteurs piezo-électriques 7 trous.

Moteur 2.0 turbo Renault Sport : encore plus de performances

Le moteur 2.0 turbo Renault Sport (type F4Rt RS) de la Mégane RS évolue au bénéfice d'un agrément et d'une souplesse accrus. L'admission a été revue pour tenir compte de l'élévation des pressions et températures. La pression de suralimentation a été augmentée à 2,5 bars (+0,2 bar), la puissance portée à 265 chevaux (+15 ch.) et le couple à 360 Nm (+20 Nm) disponible à 100 % sur une très large plage d'utilisation (de 3 000 à 5 000 tr/mn).

Son rapport poids/puissance est de 5,09 kg/ch et sa puissance spécifique de 132,5 ch/l.

Ce moteur 2.0 turbo Renault Sport, 4 cylindres de 1 998 cm³ turbocompressé, a établi un nouveau record au Nurburgring (Allemagne) en 8"08.



Renault renforce cette année les critères d'éligibilité de ses voitures à la signature eco² : un véhicule ne pourra désormais afficher Renault eco² que s'il émet moins de 120 g de CO₂/km et si sa quantité de plastique issue du recyclage est supérieure à 7 % de sa masse totale de plastique.

L'électrique : une réalité

L'année 2011 a été celle de la commercialisation de Fluence Z.E. et Kangoo Z.E. Avec respectivement une puissance de 70 kW (équivalent à 95 ch) et 44 kW (60 ch), leurs moteurs électriques de type synchrone à rotor bobiné délivrent instantanément un couple maximum de 226 Nm. L'intégralité du couple immédiatement disponible est gage de sécurité et de plaisir à chaque accélération.

Les accélérations et les reprises sont franches, dès les bas régimes...et sans gaz d'échappement.

Le réducteur qui remplace la boîte de vitesses permet un roulage sans à-coups et parfaitement linéaire.

LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

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

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

Sur le standard de 3 760 heures *, le taux d'utilisation des capacités de production en 2011 était de 87 % au niveau mondial et de 64 % dans la Région Europe.

En 2011, les productions VP + VU des trois marques du groupe Renault, ainsi que les productions d'organes mécaniques, ont principalement été réalisées dans les sites énumérés ci-après.

* Standard Harbour : une année de production en 2 x 8h, 5 jours par semaine, 47 semaines par an.

PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE – PRODUCTION 2011 (EN UNITÉS) ◆

2011	SITES	PRODUCTION (UNITÉS)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
MARQUE RENAULT			
Sites Renault			
France	Flins	147 969	Clio III phase 2
	Douai	177 030	Mégane III (Coupé-Cabriolet), Scénic III (5 et 7 places)
	Sandouville	64 916	Laguna III (berline, Estate, Coupé), Espace IV
	Maubeuge	146 922	Kangoo Z.E., Kangoo III ⁽¹⁾
	Batilly	106 509	Master Électrique, Master III ⁽²⁾
	Dieppe	2 876	Clio III Renault Sport
	Cléon	1 295 361	Moteurs, boîtes de vitesses
	Le Mans/Villeurbanne	2 334 848	Trains avant/arrière
	Choisy-le-Roi	115 710	Rénovation de moteurs, boîtes de vitesses, pompes d'injection et sous-ensembles. Usinage de pièces petites séries
	Grand-Couronne	n.d.	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Espagne	Palencia	239 759	Mégane III, Mégane Renault Sport
	Valladolid	97 794	Twizy, Clio III, Modus
		1 158 155	Moteurs
	Séville	1 020 081	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	506 558	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Slovénie	Novo Mesto	174 118	Clio II phase 4, Twingo II, Wind
Russie	Avtoframos	140 992	Duster, Mégane, Fluence, Logan (Renault)
Turquie	Bursa	313 299	Fluence, Mégane, Clio III, Clio III tricorps
		553 627	Moteurs, boîtes de vitesses
Maroc	Casablanca	56 872	Logan, Kangoo
Argentine	Cordoba	110 041	Thalia, Clio II, Clio II tricorps, Kangoo, Kangoo Express, Fluence
Brésil	Curitiba	210 529	Duster, Mégane II (berline, tricorps), Logan (Renault)
		335 813	Moteurs
Colombie	Envigado	50 156	Duster, Twingo, Clio II (berline, tricorps), Logan (Renault) ⁽³⁾
Chili	Los Andes	345 047	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Iran	Téhéran	93 856	Mégane II, Logan (Renault) ⁽⁴⁾
		161 718	Trains avant/arrière
Inde	Chennai	2 252	Fluence, Koleos
Sites Nissan			
Espagne	Barcelone	70 043	Trafic II ⁽⁵⁾
Afrique du Sud	Pretoria	21 348	Sandero
Site General Motors Europe			
Grande-Bretagne	Luton	68 431	Trafic II
MARQUE DACIA			
Roumanie	Pitesti	327 730	Duster, Logan, Logan fourgon, Logan break, Sandero
		1 721 918	Moteurs, boîtes de vitesses, transmissions
MARQUE RENAULT SAMSUNG			
Corée du Sud	Busan	244 151	SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), SM7, QM5 (Koleos)
		172 636	Moteurs

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

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

(3) Logan badgée Dacia.

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

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

LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT

L'organisation du réseau Renault

Le groupe Renault distribue les véhicules de ses marques à travers un réseau primaire et secondaire.

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ;

- des établissements appartenant à l'entité opérationnelle de distribution du groupe Renault « Renault Retail Group ».

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

NOMBRE DE SITES	2010		2011	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire Renault	4 805	2 822	5 202	3 060
<i>Dont établissements RRG</i>	<i>224</i>	<i>188</i>	<i>221</i>	<i>186</i>
Réseau Secondaire Renault	7 553	7 308	8 132	7 820
TOTAL SITES RENAULT	12 358	10 130	13 334	10 880

Les principales évolutions du réseau commercial du groupe Renault sont :

- le développement de réseaux forts et capillaires sur les marchés en croissance, essentiellement hors Europe ;
- l'adaptation pour la commercialisation de nouveaux véhicules, et en particulier la gamme de véhicules électriques ;
- le renforcement de l'identité des différentes marques, notamment une différenciation renforcée entre Dacia et Renault.

Renault Retail Group (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault s.a.s., est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (près de 8 milliards d'euros en 2011) et par le nombre de collaborateurs (11 808 au 31 décembre 2011).

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2011	TOTAL 12 PAYS EUROPÉENS	DONT FRANCE
Véhicules neufs (<i>unités</i>)	302 876	185 689
Véhicules d'occasion (<i>unités</i>)	159 563	111 736
Total VN + VO (<i>unités</i>)	462 439	297 425
Chiffre d'affaires * (<i>en millions d'euros</i>)	7 946	4 999

* Issu des états de gestion de RRG.

Renault Retail Group est présent à travers plus de 210 points de vente et de service dans 12 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

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

En 2011, RRG a vendu plus de 35 % des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; cette part dépasse 17,5 % sur l'ensemble des 11 autres pays d'Europe où RRG est présent.

RRG doit en parallèle assurer la maîtrise de sa présence commerciale, essentiellement dans les grandes villes, ainsi que l'exemplarité en qualité de service et contribuer à la construction de l'image. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a défini sa stratégie. Elle s'articule autour de trois axes, déclinés en actions concrètes jusqu'au niveau du terrain, qui doivent permettre d'atteindre des objectifs de volumes et de rentabilité parfaitement en phase avec Renault 2016 – *Drive The Change*.

En 2011, RRG a continué de se focaliser sur le déploiement des enseignes du groupe Renault : centres Renault Pro+, *corners* Renault Sport, *showrooms* dédiés Dacia. De par sa situation au cœur des grandes villes, RRG est en première ligne pour le lancement de la gamme Z.E. Ainsi, 100 % des établissements sont compatibles Z.E. dont plus de 80 % d'experts Z.E. (vente, entretien et réparation).

Le réseau Dacia

NOMBRE DE SITES DACIA	2010		2011	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	1 858	1 540	1 877	1 523

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

Le développement des enseignes Renault Pro+

Pour les clients professionnels, un véhicule est un outil de travail et le réseau qui assure son entretien doit répondre à un haut niveau d'exigence en matière de qualité de service.

Renault a développé les services dédiés à ses clients professionnels à travers une enseigne unique : Renault Pro+.

Renault Pro+ apporte, dans un environnement identifié « Clients pros », une réponse sur-mesure qui se décline en cinq points :

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

En 2009, 66 sites Renault Pro+ avaient vu le jour dans 14 pays. L'année 2010 a marqué l'accélération du développement international de l'enseigne, en Europe, Euromed et Amériques avec 212 affaires opérationnelles dans 18 pays.

En 2011, ce sont près de 120 sites qui auront été ouverts, pour un total de 330 affaires opérationnelles dans 23 pays. L'objectif à horizon 2012 est de disposer d'un réseau de 400 Renault Pro+ capables d'accueillir nos clients professionnels dans les meilleures conditions.

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

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

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

Dans ce cadre, la Direction financements et trésorerie de Renault (DFT) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements

des activités industrielles et commerciales du Groupe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, pour exécuter :

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

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie sur une plate-forme informatique Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile. Renault Finance intervient dans le dispositif de gestion de trésorerie pour le paiement en devises des filiales françaises et européennes.

Par ailleurs, sur la zone non-euro, la centralisation de trésorerie de certaines filiales est effectuée dans les livres de Renault Finance.

Renault Finance

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

Au-delà des opérations de marchés financiers, Renault Finance offre depuis 2008 des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault et Nissan, ainsi qu'un service de *cash-pooling* devises pour certaines entités Renault (Danemark, Grande-Bretagne, Hongrie, Suède, Suisse, Tchéquie). D'autres *cash-poolings* devises sont en cours de développement.

À fin décembre 2011, son résultat net social s'élève à 44,6 millions d'euros (44,3 millions d'euros à fin décembre 2010) et son total de bilan (social) à 7 709 millions d'euros (9 312 millions d'euros à fin décembre 2010).

1.1.4.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

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

Le groupe RCI Banque est présent dans 38 pays :

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

Au 31 décembre 2011, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 27 105 millions d'euros.

Le groupe a employé en moyenne sur l'année 2 671 personnes, dont 45 % en France.

En 2011, dans les pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 33,6 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan. En tant que financière de marque, le groupe a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services :

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

1.1.4.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS ♦

Renault détient trois participations importantes dans des entreprises associées.

NISSAN

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

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2011 s'élève à 3 128 milliards de yens, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 692 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2011, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 13 550 millions d'euros.

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

AB VOLVO

Après la cession en octobre 2010 des presque 303 millions d'actions B détenues dans le capital de Volvo, et la conservation des 138 604 945 actions A représentant 6,5 % du capital et 17,1 % des droits de vote (6,8 % d'intérêt et 17,7 % des droits de vote après prise en compte des actions autodétenues par AB Volvo), Renault reste l'actionnaire principal du premier constructeur européen de poids lourds et l'un des plus importants au niveau mondial. Renault est toujours représenté au Conseil d'administration de Volvo par un administrateur.

Dans le secteur des véhicules utilitaires (VU), le Groupe Volvo détient les marques Volvo, Renault Trucks, Mack et UD, et deux joint-ventures en Inde et en Chine (avec Eicher et Dongfeng respectivement). Les autres secteurs d'activité concernent les véhicules de chantier, les cars et bus, les moteurs, l'aéronautique et les services financiers. Le Groupe Volvo fabrique ses produits dans 20 pays et les commercialise sur 190 marchés. Il emploie environ 100 000 personnes dans le monde.

La gamme de véhicules utilitaires offerte s'étend des petits véhicules légers aux gros tonnages au sein d'un vaste réseau, sur plus de 130 pays à travers le monde.

L'année 2011 a été pour le Groupe Volvo une année record en termes de chiffre d'affaires, de résultat d'exploitation et de marge opérationnelle. Les livraisons de Volvo Trucks (238 391 unités contre 179 989 en 2010) ont augmenté significativement dans trois régions : +45 % par rapport à 2010 en Europe (avec une part de marché de 26 %), +75 % en Amérique du Nord (avec une part de marché de presque 20 % aux États-Unis) et +36 % en Amérique du Sud (17,1 % de part de marché au Brésil).

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation de la prochaine Assemblée générale, le 4 avril 2012, le versement d'un dividende de 3,00 SEK par action au titre de l'exercice 2011.

En 2011, la contribution d'AB Volvo aux résultats de Renault est de 136 millions d'euros, contre 214 millions d'euros en 2010, année de cession des actions B (cf. chapitre 4, note 15-A de l'annexe aux comptes consolidés).

Au 31 décembre 2011, sur la base du cours de Bourse de 75,95 SEK par action A, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée 1 181 millions d'euros. La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 18 058 millions d'euros.

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

AB VOLVO (en millions)	2011		2010 PUBLIÉ	
	SEK	EUR	SEK	EUR
Chiffre d'affaires net	310 367	34 380 *	264 749	27 730
Résultat d'exploitation	26 899	2 979 *	18 000	1 884
Résultat net	18 115	2 006 *	11 212	1 174
Dividende par action en SEK	2,50	au titre de l'ex. 2010	0	au titre de l'ex. 2009
Cours de clôture de l'action Volvo A au 31/12/2011	75,95	8,52 **	115	12,82

* 1 EUR = 9,03 SEK (taux moyen 2011).

** 1 EUR = 8,91 SEK (au 31/12/2011).

AVTOVAZ

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

En 2011, en application de l'accord de restructuration et de recapitalisation signé en juillet 2010 par les actionnaires d'AvtoVAZ, Renault a souscrit à hauteur de 109 millions d'euros à une augmentation de capital, sans impact sur le taux de participation. La contribution de Renault a été intégralement affectée au financement de l'assistance technique fournie par Renault et des immobilisations corporelles acquises au titre de la plate-forme B0 (Logan). Cette plate-forme sera partagée entre AvtoVAZ, Renault et Nissan et a fait l'objet d'un vaste chantier de transformation de l'usine de Togliatti avec la mise en place d'une nouvelle ligne de production d'une capacité de 350 000 véhicules par an, dont le démarrage est prévu au cours du 1^{er} semestre 2012.

Cette transformation se poursuivra en 2012 avec l'engagement de Renault et d'AvtoVAZ dans le renouvellement de la gamme avec un plan produits ambitieux, incluant la création de nouvelles gammes de véhicules adaptés aux besoins du marché automobile russe.

L'offensive produit d'AvtoVAZ a démarré fin 2011 avec le lancement de Lada Granta destinée à remplacer Lada Classic dans le segment du véhicule économique. Ce lancement sera suivi au 1^{er} semestre 2012 par celui de Lada Largus, issue de Logan MCV, sur la nouvelle ligne de production destinée à accueillir la plate-forme B0.

Fin octobre 2011, AvtoVAZ a annoncé l'acquisition de 100 % du capital de OAG qui a racheté au cours du second semestre 2011 les actifs du constructeur automobile russe IzhAvto. Cette nouvelle usine dont la capacité de production sera portée à 350 000 véhicules par an permettra à AvtoVAZ de disposer de capacités de production complémentaires qui accueilleront aussi bien des véhicules Lada, avec Lada Granta dans une première étape, que Renault et Nissan.

Renault aidera aussi AvtoVAZ à mettre en place des capacités de production de moteurs et boîtes de vitesses issus de l'alliance Renault-Nissan avec, dans un premier temps, une capacité de production de moteurs dans l'usine de Togliatti de 450 000 unités par an à partir de 2014.

Les partenariats noués entre Renault, AvtoVAZ et Nissan visent à couvrir les principaux segments du marché automobile russe avec un objectif de part de marché de 40 % à partir de 2016.

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

LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

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

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

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

Cette coopération stratégique est renforcée par des participations croisées simultanées (Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler).

La coopération permet de partager des tickets d'entrée de projets, d'accéder aux meilleures technologies, d'assurer une meilleure utilisation des actifs (par exemple fabrication de véhicules Smart ou Mercedes-Benz dans des usines Renault) et de réaliser des économies d'échelle grâce aux effets volume.

Elle est pilotée par le biais d'un Comité de coopération représentant les parties. Ce Comité de coopération, co-présidé par Carlos Ghosn et Dieter Zetsche et composé de cadres dirigeants de l'Alliance, de Renault, de Nissan et de Daimler, s'est réuni 17 fois entre avril 2010 et décembre 2011.

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

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

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

De nouveaux domaines de coopération devraient aboutir à des projets supplémentaires.

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

Pour plus de détails, se référer au paragraphe « Coopération stratégique avec Daimler » dans le chapitre 1.2.2.2.

La relation et l'accompagnement fournisseurs

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

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

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

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

- développement produit : Renault travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs durant la phase amont des projets, dans le but d'atteindre les cibles de prix et de qualité et de réduire les délais de développement ;
- qualité : Renault mobilise près d'une centaine d'experts qualité, dont plus de la moitié à l'international, auprès des fournisseurs. Pour renforcer la qualité, ils mettent en œuvre des outils et des processus rigoureux en phase amont, en vie série et pour les pièces en après-vente ;
- compétitivité : Renault affecte des experts au développement des fournisseurs pour renforcer leur compétitivité et celle de leurs propres chaînes d'approvisionnement ;
- logistique : Renault déploie l'outil Evalog auprès des fournisseurs, outil d'optimisation de la performance logistique ;
- innovation : avec ses fournisseurs les plus innovants, Renault partage ses axes stratégiques et met en œuvre des contrats de co-innovation définissant clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc. Le plus haut niveau du management de l'entreprise s'engage directement dans le suivi de ces dossiers ;
- responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : Renault et Nissan ont formalisé leurs préconisations dans une charte commune adressée à tous les fournisseurs de l'Alliance. Renault mobilise plusieurs dizaines de qualitatifs afin d'évaluer les pratiques sociales et environnementales de ses fournisseurs et les engager dans une démarche de progrès. Dans cette optique, la notation RSE des fournisseurs a été intégrée au processus achats de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) ; (cf. chapitre 1.5.2.1 Risque RSE).

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

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

Enfin, dans le cadre du renforcement des relations avec ses fournisseurs, Renault et Nissan ont initié en 2011 une démarche de sélection conjointe de

partenaires privilégiés, les *Alliance Growth Partners* (AGP), ayant démontré leur compétitivité et leur capacité à accompagner les innovations et développements des deux partenaires de l'Alliance.

En matière de véhicules utilitaires

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe ont signé en 1996 un accord-cadre comportant un engagement de coopération et permettant aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen et de partager les coûts de développement.

Les fourgons compacts, Renault Trafic et Opel/Vauxhall Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002 et sont commercialisés en phase 3 depuis 2010. En mars 2011, Renault et Opel/Vauxhall ont annoncé la localisation des sites de production de la prochaine génération des Vivaro et Trafic. Opel/Vauxhall a confirmé la production de la future génération de Vivaro à Luton. Renault produira la prochaine génération de Trafic ainsi que la prochaine version surélevée (H2) du Vivaro d'Opel sur le site de Sandouville. La production devrait démarrer en fin 2013.

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

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

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

Pour accélérer son développement à l'international ♦

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

En Russie, parallèlement au partenariat avec AvtoVAZ, Renault et la Mairie de Moscou ont poursuivi leur partenariat. Après le doublement de la capacité de production de l'usine de Moscou à plus de 160 000 véhicules par an en 2010, le passage de l'usine en 3 équipes a permis à Renault de se maintenir dans le Top 3 des marques étrangères, avec une pénétration historique de plus de 5,8 %, grâce au succès de Logan et Sandero et à la montée en puissance de Fluence et de Mégane.

En Inde :

- à Chennai, l'Alliance a construit son premier site industriel en commun dans le cadre d'un accord de joint-venture (JV RNAIPL). La production de la Nissan Micra a démarré en 2010 et Renault a démarré en 2011 la production de Fluence et de Koleos ; trois autres véhicules Renault destinés au marché indien seront lancés en 2012 ;

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

- en août 2010, Renault a modifié la structure de son partenariat industriel et commercial avec Mahindra & Mahindra en cédant à son partenaire ses parts dans la JV MRPL. Renault a également accordé une licence à Mahindra & Mahindra pour produire et commercialiser Logan en Inde sous sa propre marque. Le véhicule a été restylé en 2011 et est maintenant distribué sous le nom de « Verito ».

En Iran, l'accord-cadre du projet Logan, signé en octobre 2003, entre Renault et IDRO (*Industrial Development and Renovation Organization* – Holding dépendant du Ministère iranien de l'industrie et des mines) permet le redéploiement de la marque Renault en Iran en s'appuyant initialement sur la famille 90 et la plate-forme 90 (Logan). Le projet consiste à confier l'assemblage et la distribution de la L90 à chacun des deux principaux constructeurs iraniens (Iran Khodro et SAIPA/Pars Khodro). Les capacités installées sont de 240 000 véhicules par an, également réparties chez les deux constructeurs. La JV Renault Pars, créée en mai 2004, détenue à 51 % par Renault et 49 % par AIDCo (SAIPA 74 %, Iran Khodro 26 %) pilote l'ensemble du projet industriel. Les rôles spécifiques assignés à Renault Pars portent essentiellement sur les achats, l'ingénierie, les méthodes, les procédures qualité et enfin la coordination commerciale. Les partenaires ont couvert les investissements et les charges supportées avant le lancement du premier véhicule par augmentation de capital. Depuis le démarrage de la fabrication, en mars 2007, la production cumulée a dépassé les 230 000 Tondar (nom iranien de Logan), dont 83 000 véhicules sur l'année 2011. Par ailleurs, avec la montée en cadence de la production depuis 2008, plus de 22 000 Mégane ont été assemblées en partenariat avec Pars Khodro, dont plus de 10 000 sur l'année 2011.

En Afrique du Sud, suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un milliard de Rands (88 millions d'euros) pour assembler localement, dans l'usine Nissan de Rosslyn, des véhicules de la gamme Logan dont la production (Pick-up et Sandero) a démarré en 2009. Le *pick-up* est monté par Nissan qui commercialise ce véhicule sous sa propre marque. Sandero, également monté par Nissan, est commercialisé par la filiale Renault South Africa qui a vendu près de 24 000 de ces véhicules depuis le démarrage.

Au Maroc, 2011 aura vu la phase finale de construction et d'aménagement de l'usine de l'alliance Renault-Nissan à Tanger qui permettra dans un premier temps d'assembler 200 000 véhicules par an. La fin du montage des équipements et leur mise au point ont été effectués et les premières vagues de prototypes ont été réalisées conformément au planning initial.

Le 9 février 2012, le Roi Mohammed VI a inauguré l'usine en présence de Carlos Ghosn, P-DG de Renault et de Nissan. L'usine démarre avec la production de deux nouveaux modèles Entry : la familiale Lodgy et un petit véhicule utilitaire, également décliné en version véhicule particulier. Ce site permettra d'augmenter les volumes et d'élargir l'offre de la gamme M0, en complément de modèles fabriqués dans les usines de Pitesti (Roumanie) et de la Somaca (Casablanca, Maroc).

Cette nouvelle usine Renault-Nissan de Tanger représentera à terme un investissement d'un milliard d'euros.

De plus, la seconde tranche, de même capacité que la première, a été mise en chantier au premier semestre 2011.

En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités autour du développement durable et de l'environnement, en cohérence avec la politique Renault eco².

Renault Environnement a créé une joint-venture avec SITA Recyclage, filiale de Suez Environnement, visant à développer le recyclage des véhicules hors d'usage (VHU) et la mise sur le marché de matières et de pièces de ré-emploi.

Au travers de sa filiale GAIA et de sa participation dans BCM, Renault Environnement valorise les pièces automobiles (rebuts de fabrication ou fins de série) et les déchets métalliques des usines du Groupe.

Renault Environnement est actionnaire de Key Driving Competences pour développer l'éco-conduite en Europe, afin d'améliorer les comportements de conduite (réduction de la consommation, augmentation d'autonomie sur véhicule électrique).

1.1.5 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1^{ER} MARS 2012 ◆

RENFORCEMENT DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, Carlos Ghosn, P-DG de Renault, a nommé Carlos Tavares Directeur général délégué aux opérations de Renault, à compter du 30 mai 2011, avec prise entière de responsabilité au 1^{er} juillet 2011.

Carlos Tavares poursuivra le développement du Groupe dans le cadre du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, avec en priorité l'amélioration permanente de la compétitivité et le développement des sites en France.

Les décisions stratégiques, ainsi que le suivi des questions financières, juridiques et affaires publiques, ressources humaines et audit, risques et organisation, sont de la responsabilité directe de Carlos Ghosn.

Deux comités composent les instances dirigeantes de Renault :

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

1.1.5.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le CEG est composé de dix membres :

- le Président-Directeur général ;
- le Directeur général délégué aux opérations ;
- le Directeur délégué à la Présidence ;

- le Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe ;
- le Directeur des ressources humaines Groupe ;
- le Directeur commercial Groupe et véhicules utilitaires ;
- le Directeur du plan, produit et programmes Groupe ;
- le Directeur des fabrications et la logistique Groupe ;
- le Directeur financier Groupe ;
- le Directeur des opérations de la Région Asie-Afrique.

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

1.1.5.2 LE COMITÉ DE DIRECTION RENAULT

Le CDR est composé de 24 membres, en incluant les membres du CEG.

Le Directeur général délégué aux opérations, le Directeur délégué à la Présidence, le Directeur financier, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur logistique globale de l'Alliance et le Président de Renault Sport sont directement rattachés au Président-Directeur général.

Les autres membres du CDR, y compris membres du CEG, sont hiérarchiquement rattachés au Directeur général délégué aux opérations.

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

1.1.5.3 ORGANIGRAMME AU 1^{ER} MARS 2012



■ **Membre du Comité exécutif Groupe (CEG).**

◆ **Directeur des opérations de Région.**

(1) À compter du 1^{er} juillet 2012, Odile Desforges sera remplacée par Jean-Michel Billig qui sera membre du Comité exécutif Groupe.

(2) À compter du 1^{er} avril 2012, Gilles Normand remplacera Katsumi Nakamura et sera membre du Comité de direction Renault.

M. Katsumi Nakamura sera Directeur des Opérations en Chine et membre du Comité de direction Renault.

À cette même date, l'Afrique rejoint la Région Euromed.

1.1.6 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE

1.1.6.1 LES PRINCIPALES FILIALES

RENAULT S.A.S.

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

Filiale à 100 % de Renault.

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

Chiffre d'affaires 2011 : 33 494 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 36 795 personnes.

RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185
47001 Valladolid (Espagne)

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

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

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2011 : 5 052 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 8 711 personnes.

RENAULT DEUTSCHLAND

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

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

Activité : organisation commerciale commune à Renault et Nissan.

Chiffre d'affaires 2011 : 2 444 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 475 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 2011 : 7 201 millions de nouvelles livres turques (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 6 116 personnes.

DACIA

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

Participation à 99,43 % de Renault.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pitesti.

Chiffre d'affaires 2011 : 13 075 millions de nouveaux lei roumains (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 13 684 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 2011 : 1 646 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 301 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 2011 : 1 128 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 2 349 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 31/12/2011 : 7 709 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2011 : 21 personnes.

RCI BANQUE

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

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

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

Montant net financé en 2011 : 10,1 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2011 : 27 105 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2011 : 2 858 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTORS

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

Seoul, Korea 100-161 (Corée du Sud)

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

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires 2011 : 4 950 milliards de wons (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 5 677 personnes.

RENAULT UK

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

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2011 : 977 millions de livres sterling (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 235 personnes.

RENAULT RETAIL GROUP (FRANCE)

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

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

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

65 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2011 : 3 487 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 7 608 personnes.

AVTOFRAMOS

35, avenue Vorontsovskaja
109 147 Moscou (Russie)

Participation à 94,10 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2011 : 61 641 millions de roubles (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 4 887 personnes.

RENAULT DO BRASIL

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

Participation à 99,81 % du groupe Renault.

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

Chiffre d'affaires 2011 : 7 431 millions de reals brésiliens (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 5 943 personnes.

RENAULT ARGENTINA

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

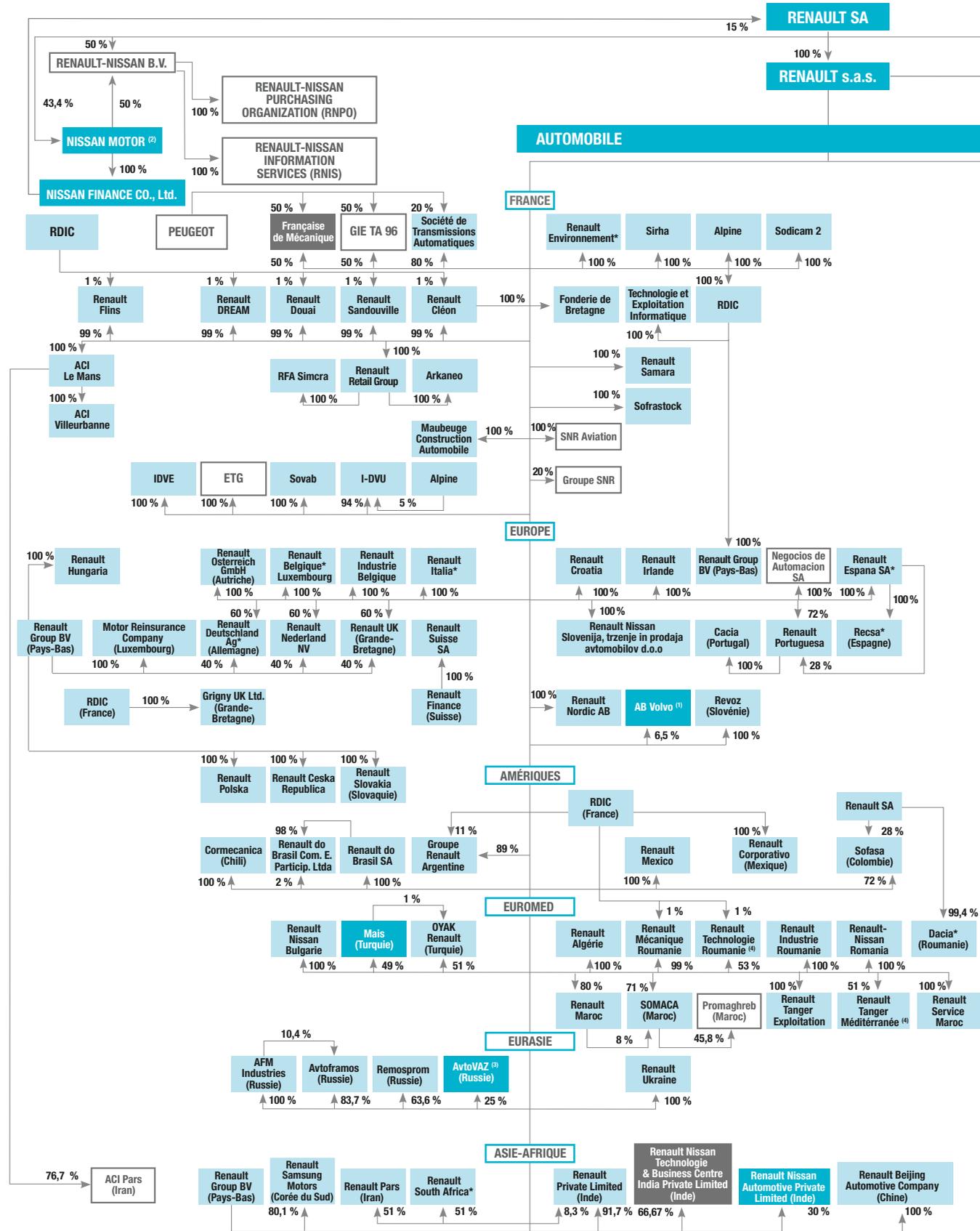
Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : fabrication et distribution de véhicules Renault.

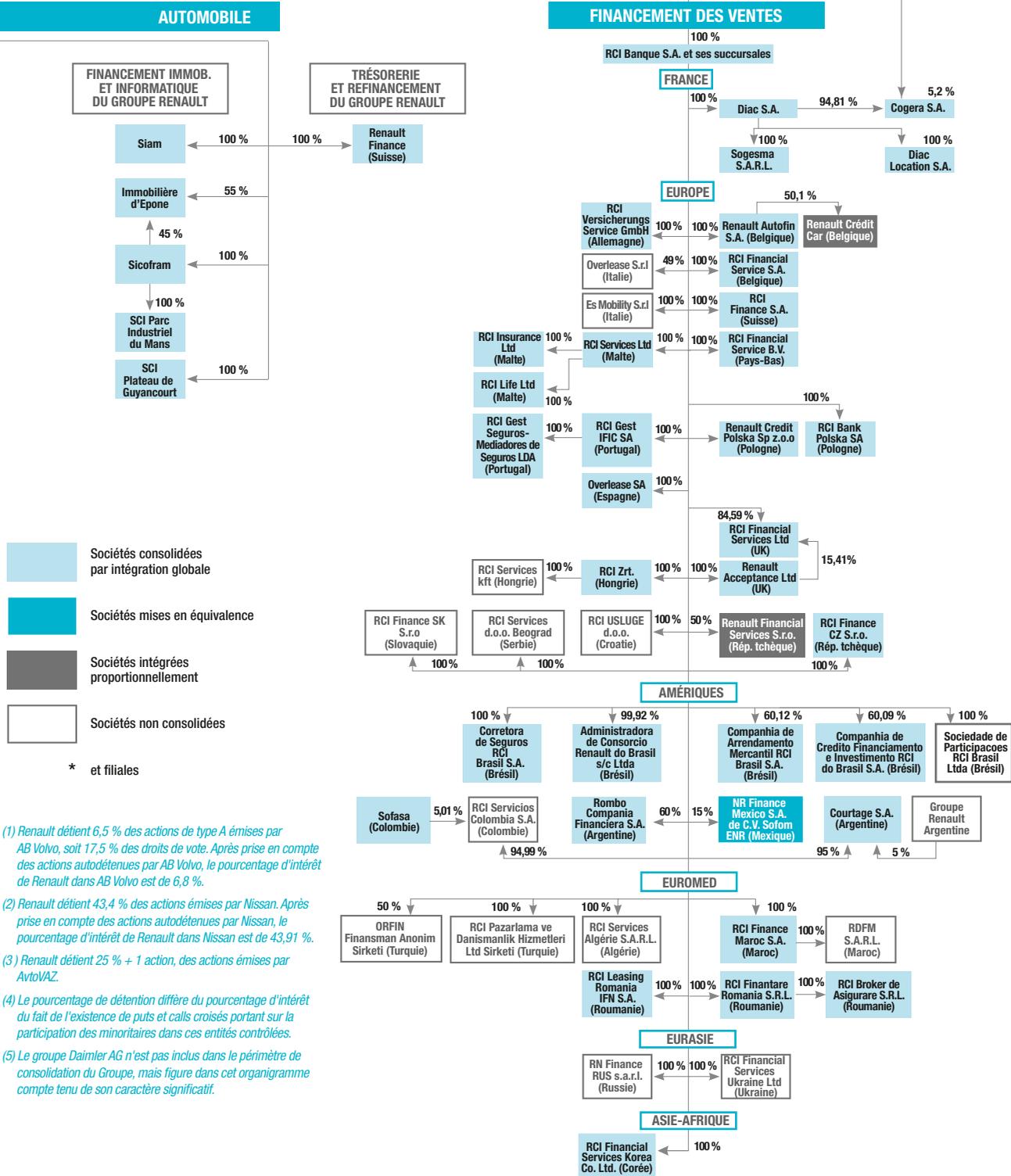
Chiffre d'affaires 2011 : 9 208 millions de pesos argentins (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2011 : 2 920 personnes.

1.1.6.2 ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE



1,55 % → DAIMLER AG⁽⁶⁾



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

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

(2) Renault détient 43,4 % des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions autodétenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 43,91 %.

(3) Renault détient 25 % + 1 action, des actions émises par AvtoVAZ.

(4) Le pourcentage de détention diffère du pourcentage d'intérêt du fait de l'existence de puts et calls croisés portant sur la participation des minoritaires dans ces entités contrôlées.

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

1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

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

Les principales étapes de la construction de l'Alliance sont décrites au paragraphe 1.2.2.1.

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

1.2.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE

1.2.1.1 LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

DOUZE ANNÉES DE COOPÉRATION ET DE SYNERGIES

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

En 2011, l'Alliance a vendu un record de 8,03 millions de véhicules à l'échelle mondiale, soit une progression de 10,3 % par rapport à l'année précédente. Ce total tient compte des ventes des cinq grandes marques de l'Alliance – Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan et Infiniti – ainsi que de Lada du partenaire russe AvtoVAZ.

PRINCIPES DE L'ALLIANCE

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

OBJECTIFS

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

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

GESTION STRATÉGIQUE

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

En mars 2002, l'Alliance a créé une société de management stratégique de droit néerlandais détenue conjointement et à parité par Nissan et Renault dans le but d'élaborer une stratégie commune et de gérer l'ensemble des synergies. Renault-Nissan b.v. (RNBV) abrite le Directoire de l'Alliance, présidé par Carlos Ghosn, son Président-Directeur général.

1.2.1.2 LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'ALLIANCE POUR RENAULT

RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

Grâce à l'Alliance, Renault peut partager les frais de développement de nouvelles technologies, notamment des véhicules zéro émission, avec son partenaire Nissan. Aujourd'hui, l'Alliance, qui a consacré 4 milliards d'euros à des projets de mobilité durable, est le premier constructeur automobile mondial dans ce domaine et le seul à y réaliser des investissements aussi massifs. Sans l'Alliance, aucun des deux partenaires n'aurait été en mesure de développer et de commercialiser aussi rapidement des véhicules électriques.

Véhicules purement électriques

- L'Alliance est le seul constructeur à avoir annoncé une gamme complète de véhicules électriques à 100 %. Huit modèles différents seront fabriqués dans des usines situées en Espagne, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et en Turquie dans les prochaines années pour le marché grand public. L'Alliance envisage de vendre à l'horizon 2016 1,5 million de véhicules électriques (cumulés).

- Le premier véhicule électrique de l'Alliance – Nissan LEAF – a été mis sur le marché fin 2010. Nissan LEAF s'est vu décerner de nombreuses distinctions internationales, notamment la « World and European Car of the Year 2011 » (meilleure voiture en Europe et dans le monde pour l'année 2011), et la « Japan Car of the Year 2011-2012 » (meilleure voiture au Japon pour 2011-2012). Les ventes du bicorps familial ont représenté plus de 22 000 véhicules en 2011, ce qui en a fait la voiture électrique qui s'est le plus vendue dans le monde à ce jour.
- En octobre 2011, Renault a lancé Kangoo Z.E., premier véhicule utilitaire léger électrique de l'Alliance. Elu « International Van of the Year 2012 » (meilleur utilitaire international pour l'année 2012), Kangoo Z.E. a remporté un appel d'offres pour 15 000 véhicules de la part d'un ensemble de 19 entreprises françaises, dont la Poste. Renault Fluence Z.E., berline familiale de luxe, a été mise sur le marché en décembre.
- L'Alliance est le seul constructeur automobile qui propose trois modes de recharge : standard, rapide et par l'échange de batteries (pour Renault Fluence Z.E. uniquement).
- Les véhicules électriques de l'Alliance sont alimentés par des batteries lithium-ion compactes qui sont *leaders* dans l'industrie et produites par AESC, la joint-venture de Nissan avec NEC au Japon.

Véhicules à pile à combustible

L'Alliance concentre également sa recherche sur les piles à combustible, qui équiperont la deuxième génération de véhicules zéro émission.

- X-Trail, véhicule à pile à combustible pionnier de Nissan est soumis à des tests en réel depuis plus de cinq ans, certains exemplaires étant loués à des instances publiques au Japon ;
- Scénic ZEV H2, prototype de Renault basé sur Renault Grand Scénic, a été dévoilé par Renault en juin 2008. Il est équipé d'une pile à combustible Nissan.

Les deux véhicules sont utilisés lors des salons dédiés à l'environnement, et testés en condition réelle dans les flottes et par des particuliers.

En octobre 2011, Nissan a présenté sa nouvelle génération de piles à combustible, qui offre une densité de puissance 2,5 fois supérieure à celle de son modèle de 2005. Avec sa densité de puissance de 2,5 kW, elle en fait « ce qui se fait de mieux dans le monde » parmi les constructeurs automobiles.

Dans le cadre du nouveau plan à moyen terme de Nissan, le Programme vert de Nissan pour 2016, dévoilé le même mois, Nissan a annoncé qu'il allait se charger de développer un FCEV entièrement nouveau avec son partenaire stratégique Daimler, pour le compte de l'Alliance.

Renault a également à l'étude, depuis 2010, un autre concept de véhicule électrique, fondé sur l'extension du rayon d'action de la pile à combustible, l'énergie principale étant fournie par la batterie lithium-ion, qui est lentement rechargée en route par une petite pile à combustible. Le rayon d'action croît avec la quantité d'hydrogène stockée. Deux prototypes de Kangoo Z.E. équipés de piles à combustibles de cinq à 10 kW, pour une quantité d'hydrogène stockée comprise entre un et deux kilos, sont en cours d'essais. Ce système devrait permettre de doubler le rayon d'action de Kangoo Z.E., qui passerait de 80-150 à 150-300 km.

ORGANES MÉCANIQUES

L'alliance Renault-Nissan s'efforce d'augmenter le nombre de plates-formes communes à différents modèles, chaque fois que cela permet de réduire les coûts et de valoriser les marques. De fait, les années 2011-2012 ont été marquées par le plus grand projet de plate-forme commune pour véhicules particuliers jamais réalisé par l'Alliance, avec le lancement de Nissan Micra et de Renault Pulse en Inde. L'*Alliance Powertrain Planning Office* s'est largement investi depuis 2009 pour augmenter les performances des organes mécaniques.

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

Trois nouveaux organes mécaniques appelés « Energy », financés par l'Alliance et mis au point en 2011, équiperont à la fois des modèles Renault et Nissan pour respecter les réglementations environnementales plus contraignantes.

Energy dCi 130 (diesel)

Lancé en juin 2010, ce nouveau moteur de 1,6 litre s'inspire de la nouvelle famille R9. Non seulement il est le plus puissant moteur diesel de 1,6 litre, fort de ses 130 ch, mais il réduit les émissions de CO₂ de 30 g/km, soit -20 %, par rapport à son prédécesseur de 1,9 litre. Il équipe les modèles Mégane et Scénic de Renault et le Qashqai de Nissan. Il offre des technologies pour la première fois disponibles à ce niveau de gamme, avec un système *Stop&Start* soigneusement conçu, une récupération d'énergie à la décélération et au freinage, un système basse pression de recirculation des gaz d'échappement (*exhaust gas recirculation* ou EGR) en boucle froide (l'Alliance est le premier constructeur à introduire cette technologie EGR en Europe) et un système de multi-injection destiné à optimiser la régénération du filtre à particules.

Energy dCi 110 (diesel)

Appartenant à la nouvelle génération qui constituera le cœur de l'offre de l'Alliance en motorisation 1.5 dCi, ce moteur équipera les modèles Mégane et Scénic de Renault et le modèle Qashqai de Nissan. Par rapport à la génération précédente, le couple maximum, qui a été porté à 260 Nm, est disponible dès 1 750 t/min. Les émissions de CO₂ ont été réduites à 90 g/km, ce qui correspond à une consommation de carburant de seulement 3,5 l/100 km.

Energy TCe 115 (essence)

Ce nouveau moteur 4 cylindres de 1,2 litre, qui s'inspire de la gamme de moteurs HR de l'Alliance, est très économe en carburant et atteint des performances exceptionnelles. Moteur essence standard pour Mégane, il sera aussi introduit sur Scénic et les futurs véhicules Nissan en Europe. Ce moteur de 115 ch remplacera progressivement la motorisation actuelle 1.6 16v, 110 ch (K4M). Par rapport au K4M, ce nouveau bloc générera une meilleure performance malgré une réduction de 25 % de la cylindrée. L'unité à injection directe et suralimentée produit un couple maximum de 190 Nm (soit 40 Nm de plus que le K4M) à 2 000 t/min, avec 90 % disponible dès 1 500 t/min. Équipé de ce nouveau moteur, Mégane pourra bénéficier d'une réduction de 25 % de la consommation de carburant, soit environ 1,5 l/100 km, par rapport au K4M. Le nouveau moteur turbo de plus petite cylindrée, ainsi que le système *Stop&Start*, permettra de réduire les émissions de CO₂ de Mégane de 40 g/km, les ramenant à seulement 119 g/km, soit 5,3 l/100 km.

Les sites manufacturiers de l'Alliance appuient l'expansion de Renault et de Nissan dans le monde

L'Alliance recherche toujours des opportunités pour exploiter ses installations industrielles à l'échelle mondiale au profit de ses deux partenaires. Actuellement, Renault et Nissan produisent des véhicules ensemble dans six pays : l'Inde, le Brésil, l'Afrique du Sud, la Corée du Sud, la France et l'Espagne.

L'usine de Chennai en Inde, inaugurée en 2010, est la première usine de l'Alliance dans le monde. Elle produit la nouvelle Nissan Micra, petit modèle compact, pour une exportation mondiale, de même que le 4x4 haut de gamme Renault Koleos, la berline familiale de luxe Renault Fluence et la nouvelle compacte Renault Pulse, l'ensemble de ces véhicules étant destiné au marché indien. En 2012, Renault envisage de produire deux autres modèles sur le site – le 4x4 Duster et une autre berline.

L'Alliance a annoncé en février 2012 l'inauguration de la deuxième usine de l'Alliance à Tanger (Maroc). À terme, l'usine aura une capacité de production annuelle de 400 000 unités. La production va démarrer par deux véhicules de la gamme Entry : le petit monospace Dacia Lodgy et un petit utilitaire (disponible également en version véhicule particulier). Tanger est une usine de l'Alliance et, à ce titre, elle pourra également être utilisée par Nissan dans le futur.

L'usine de Renault à Curitiba au Brésil a été le premier site à produire à la fois pour Renault et Nissan en 2001 (date d'inauguration du complexe Ayrtton Senna). Aujourd'hui, une des trois usines de Curitiba produit des véhicules utilitaires de Renault et les modèles suivants de Nissan : Livina, Grand Livina, Livina X-Gear et Frontier.

En Afrique du Sud, les partenaires de l'Alliance partagent l'usine de Nissan à Rosslyn, Pretoria. En 2009, le site a démarré la production de Sandero, premier véhicule de Renault à être fabriqué dans le pays.

En Corée du Sud, l'usine de Renault Samsung à Busan produit des véhicules Nissan – comme SM3 – destinés à être exportés vers la Russie et d'autres pays.

En Europe occidentale, Renault produit le véhicule utilitaire Prima Star de Nissan à son usine de Batilly (France), tandis que le Renault Trafic est fabriqué à l'usine de Nissan à Barcelone (Espagne).

En Russie, Renault, Nissan et leur partenaire russe AvtoVAZ envisagent de renouveler la gamme pour étendre la couverture du marché en Eurasie en 2012. Ils ont investi pour augmenter les capacités de production dans leurs trois usines en Russie : Moscou, Saint-Petersbourg et Togliatti.

En 2009, une nouvelle activité, RNBV Alliance Industrial Sourcing, a été créée, afin d'identifier les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire ses véhicules en partageant les usines et les plates-formes existantes afin de minimiser les coûts et réduire le coût total de livraison (*total delivery cost* ou TDC). Le groupe identifie en outre les opportunités commerciales qui peuvent se présenter pour un des partenaires à travers une fabrication croisée réalisée par l'autre partenaire sur un nouveau marché.

D'ailleurs, la fabrication croisée d'organes mécaniques ne cesse de se développer, avec le nouveau moteur diesel 1,6 litre « Energy » produit par l'Alliance dans l'usine Renault de Cléon (France) en 2011.

Grâce à la fabrication du moteur diesel 1,5 litre dans l'usine de l'Alliance à Chennai (Inde), Nissan est en mesure de proposer un des meilleurs modèles diesel de sa catégorie pour la Micra.

Le moteur à essence 1,0 litre FlexFuel (D4D) fabriqué au Brésil et utilisé par Renault servira aussi à Nissan Micra au Brésil.

Renault Samsung bénéficie des moteurs à essence 1,6 litre et 2,0 litres et des transmissions automatiques associées, fabriqués dans les usines de l'Alliance au Japon et en Corée.

VENTES & MARKETING

Achats communs de médias en Europe

Depuis 2009, Renault et Nissan s'adressent à une seule agence d'achat d'espace médias en Europe : Omnicom-OMD. Omnicom-OMD gère l'achat d'espace médias, ce qui représente 24 pays pour Nissan et 28 pays de l'Europe élargie pour Renault. Ce budget combiné a avoisiné 640 millions d'euros en 2011.

DIVERSITÉ

L'Alliance a été partenaire du *Women's Forum* en France en 2011 pour la quatrième année consécutive (pendant les deux années précédentes, Renault a été l'unique parrain de cet événement). Cette rencontre annuelle de *leaders* internationaux a pour but d'instaurer des règles du jeu équitables pour les femmes dans l'industrie, dans le monde universitaire, dans la sphère politique et dans la société.

Comme chaque année, Carlos Ghosn, Président-Directeur général de l'Alliance, a assisté à l'événement et participé aux débats, aux réunions et aux interviews sur différents thèmes liés à la diversité.

Lors de l'événement de 2011, l'Alliance a souligné que l'engagement de l'alliance Renault-Nissan vis-à-vis de l'égalité homme-femme et du multiculturalisme établit de nouvelles normes dans l'industrie automobile mondiale.

Lors du *Women's Forum*, Renault et Nissan ont annoncé, entre autres, les résultats suivants :

- les femmes représentent 17 % du personnel de Renault, en hausse par rapport aux 10 % de 1999, au début de l'alliance Renault-Nissan ;
- trois membres du Directoire de Renault sur 10 sont des femmes – soit le pourcentage le plus élevé de femmes au niveau de la direction dans l'industrie automobile mondiale ;
- les femmes détiennent 17 % des postes de direction chez Renault ;
- chez Nissan, les femmes représentent 11 % de l'ensemble du personnel ;
- globalement, les femmes occupent 10 % des postes de cadres-dirigeants ou à plus haute responsabilité chez Nissan, une augmentation par rapport aux 7 % en 2008 ;
- au Japon, les femmes occupent 6 % des postes de cadres-dirigeants ou à plus haute responsabilité chez Nissan, contre 3 % en moyenne dans l'ensemble du secteur manufacturier au Japon, selon le Ministère japonais de la santé, du travail et du bien-être ;
- Nissan vise une présence féminine à des postes de direction de 14 % à l'échelle mondiale d'ici 2017.



L'Alliance a en outre précisé que Nissan, basé à Yokohama au Japon, emploie déjà les équipes les plus diverses à l'échelon des cadres-dirigeants au Japon et parmi les constructeurs automobiles dans le monde. À titre d'exemple, en ce qui concerne les 97 postes au sommet de la hiérarchie chez Nissan, les responsables proviennent de 13 pays et sont, pour près de la moitié d'entre eux, de nationalité étrangère. Ces 13 pays sont le Japon, la France, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Brésil, le Canada, la Chine, l'Espagne, les États-Unis, l'Inde, l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

1.2.1.3 LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

COURS DE L'ACTION

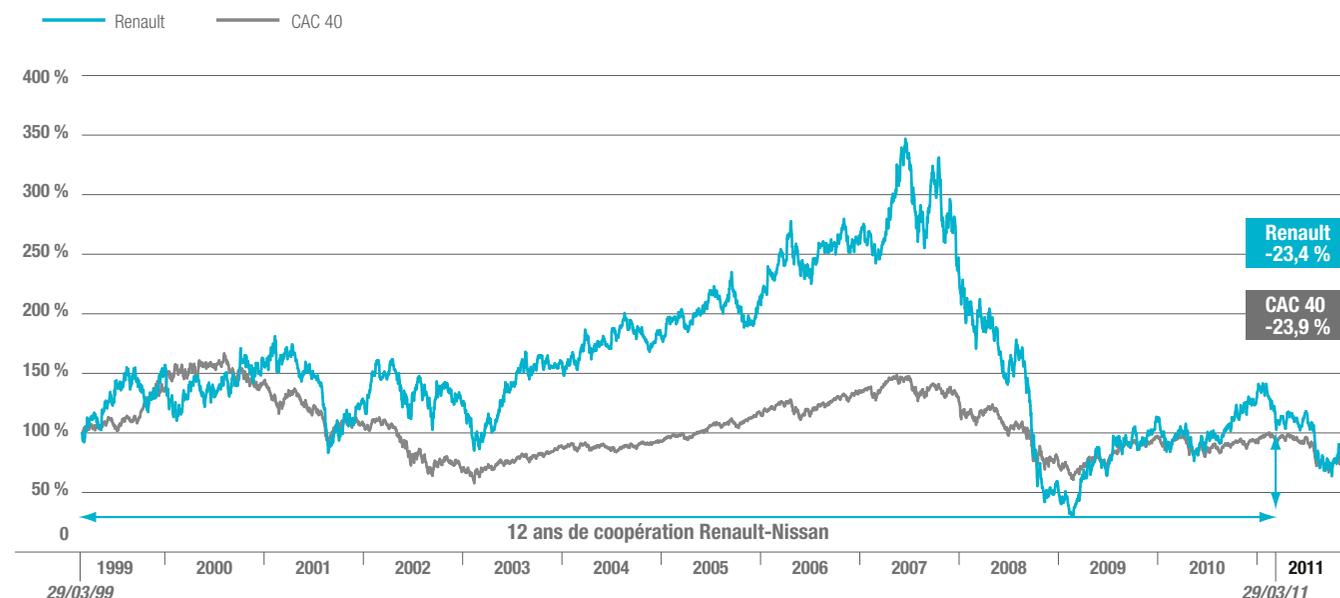
Durant les huit premières années de l'Alliance, le cours de l'action de Renault et de celle de Nissan a enregistré une hausse très nette. Toutefois, depuis le début du ralentissement aux États-Unis et la propagation de la crise mondiale aux places financières internationales en 2008, les cours des actions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

Au 29 mars 2011, le cours de l'action de Renault avait gagné 9,7 % par rapport au 29 mars 1999 (contre -4 % pour le CAC 40 sur la même période) et le cours de l'action de Nissan avait progressé de 50 % (contre un repli de 41 % pour le Nikkei).

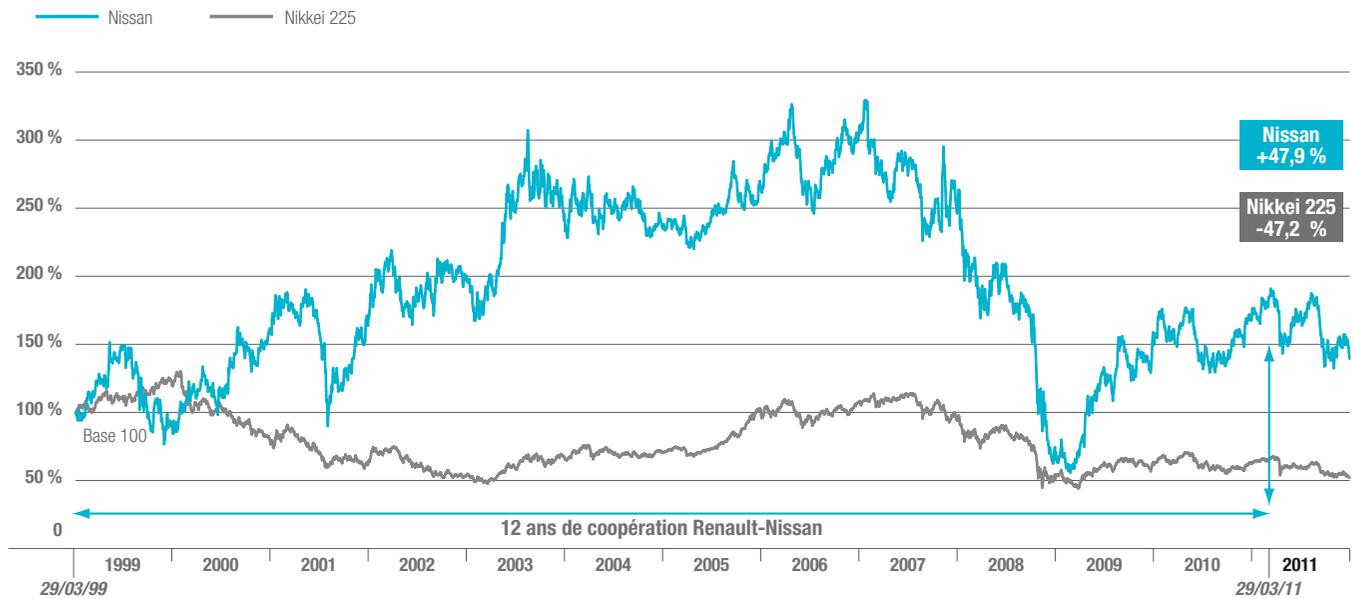
Au 30 décembre 2011, le cours de l'action de Renault avait reculé de 23 % par rapport au 29 mars 1999 (contre -24 % pour le CAC 40 sur la même période) et le cours de l'action de Nissan avait progressé de 48 % (contre un repli de 47 % pour le Nikkei). En conséquence, la capitalisation boursière de Renault s'élevait à 7 925 millions d'euros et celles de Nissan à 31 321 millions d'euros (1 euro = 99,57 yens, au cours de clôture du 31 décembre 2011).

En 2011, les cours des actions Renault et Nissan ont fluctué comme ceux de l'ensemble des constructeurs automobiles selon les différentes crises qui ont jalonné l'année. Ainsi le secteur automobile, et les constructeurs japonais en particulier, ont subi l'impact du tsunami qui s'est abattu sur la côte nord-est du Japon en mars. Après l'été, Renault, ainsi que les autres constructeurs européens, a pour sa part subi le contrecoup de la crise financière liée à la dette souveraine et les craintes d'un environnement économique dégradé en Europe.

ÉVOLUTION DU TITRE RENAULT ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2011



Source : Reuters.

ÉVOLUTION DU TITRE NISSAN ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2011


Source : Reuters.

CAPITALISATION BOURSÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG	(en millions d'euros)	30 DÉCEMBRE 2011
Toyota	96 736	1	Toyota	88 548
Daimler	81 541	2	VW	50 163
Ford	59 848	3	Honda	42 584
GM	52 518	4	Daimler	36 170
Honda	39 961	5	Hyundai	34 128
VW	22 159	6	BMW	33 102
BMW	16 277	7	Ford	31 498
Fiat	13 522	8	Nissan	31 321
Volvo (A+B)	10 439	9	GM	24 430
Nissan	9 049	10	Volvo (A+B)	18 058
Renault	8 393	11	Renault	7 925
Peugeot	6 615	12	Fiat	3 879
Hyundai	678	13	PSA	2 834

Source : Reuters.

1.2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE

1.2.2.1 PRINCIPALES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a resserré la communauté d'intérêts entre les deux entreprises. Le 1^{er} mars 2002, Renault a accru sa participation dans Nissan en la portant de 36,8 % à 44,3 % par l'exercice de bons de souscription détenus depuis 1999. Parallèlement, Nissan, *via* sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., est entré dans le capital de Renault. Par voie d'augmentations de capital réservées, le 29 mars et le 28 mai 2002, Nissan a acquis en deux temps 15 % du capital de Renault. L'entrée de Nissan dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà le cas pour Renault concernant Nissan. Nissan a également obtenu un second siège au Conseil d'administration de Renault.

Pendant cette deuxième étape, les deux entreprises ont créé Renault-Nissan b.v. et le Directoire de l'Alliance qui s'est vu confier la mission de définir la stratégie de l'Alliance et une vision commune à long terme.

Depuis la signature du contrat de coopération stratégique avec Daimler en avril 2010, Renault détient une participation de 43,4 % dans Nissan tandis que la participation de Nissan dans Renault reste inchangée à 15 %.

1.2.2.2 GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

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

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

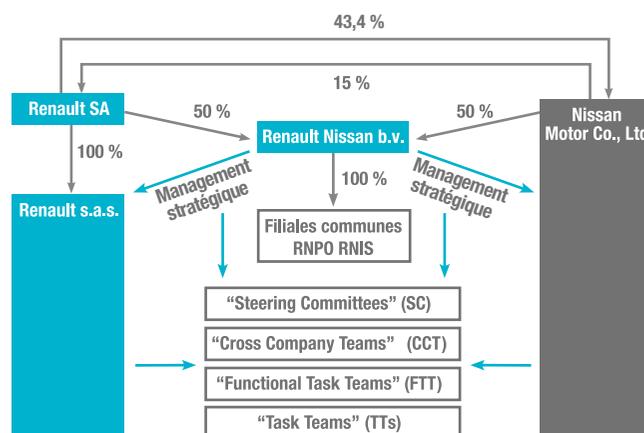
Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v. », cette structure renforce le pilotage de l'alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de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

RNBV est dotée de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd.

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

Parmi elles figurent Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), créée en avril 2001, et Renault-Nissan Informations Services (RNIS), filiale commune de systèmes d'information créée en juillet 2002. RNPO était auparavant détenue à parité par Renault et Nissan jusqu'à ce que ses actions soient transférées à RNBV en juin 2003.

STRUCTURE DE L'ALLIANCE



LES POUVOIRS DE RENAULT-NISSAN B.V.

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

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

- l'adoption des plans à trois, cinq et 10 ans (projets stratégiques de l'entreprise et leur chiffrage) ;
- la validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (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 rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
 - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,
 - les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
 - la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la gestion des filiales communes et le pilotage des groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams*, « CCT ») et des groupes de travail fonctionnels (*Functional Task Teams*, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout CCT/FTT/TT (*Task Teams*) ;
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

RNBV dispose en outre du **pouvoir de proposer**, de manière exclusive, un ensemble de décisions aux deux sociétés opérationnelles, Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s. Ces deux entités sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Elles ne peuvent toutefois mettre ces décisions en œuvre que si elles ont été proposées par RNBV. Ce pouvoir d'initiative de RNBV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

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

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

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

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

ALLIANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE LEADERSHIP ZÉRO ÉMISSION

Voir paragraphe 1.2.1.2.

COOPÉRATION STRATÉGIQUE AVEC DAIMLER

L'Alliance privilégie les économies d'échelle pour aider à compenser le coût d'une expansion rapide sur des marchés à forte croissance, les coûts de R&D associés aux organes mécaniques de nouvelle génération et l'impératif pour les flottes mondiales de réduire leurs émissions de carbone. Le moyen le plus efficace de parvenir durablement à augmenter les bénéfices et à

réduire l'exposition aux différents risques encourus consiste à proposer aux clients à l'échelle mondiale une gamme complète de produits couvrant toutes les catégories de véhicules, qu'il s'agisse de voitures très bon marché, de berlines, d'utilitaires, de voitures de sport ou de voitures de luxe.

Dans cet état d'esprit, l'Alliance a annoncé une coopération stratégique avec Daimler en avril 2010 pour développer une relation stable, de long terme, permettant à chaque partenaire de générer des économies d'échelle, de partager de nouveaux investissements et des capacités de production existantes, et de mutualiser les coûts de développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Cette coopération est gérée pour l'Alliance par RNBV dans un Comité de coopération où sont représentées toutes les parties. Les deux groupes ont procédé à un échange d'actions qui a instauré des conditions encore en vigueur aujourd'hui, l'alliance Renault-Nissan possédant une participation de 3,1 % dans Daimler et Daimler de 3,1 % dans Renault et dans Nissan.

Le Comité de coopération se compose de hauts dirigeants de l'Alliance, de Renault, de Nissan et de Daimler, et se réunit presque tous les mois. Il veille à la mise en œuvre des projets convenus et formule des propositions pour de nouveaux projets.

La coopération stratégique a porté initialement sur trois grands axes, qui progressent selon le calendrier suivant :

- architecture commune Smart/Twingo : le projet est en bonne voie pour un lancement au premier trimestre de 2014. Les Smart à deux places seront fabriquées dans l'usine de Daimler à Hambach (France), et la production des Smart à quatre places et de Renault est prévue dans le site Renault de Novo Mesto (Slovénie) ;
- projet d'utilitaire urbain d'entrée de gamme entièrement nouveau pour Mercedes-Benz : le projet est dans les temps, le lancement étant prévu fin 2012. La production se fera à l'usine Renault de Maubeuge (France) ;
- approvisionnement croisé d'organes mécaniques : l'Alliance fournit à Daimler des moteurs compacts 3 cylindres essence qui équiperont les véhicules Smart et Twingo et des moteurs 4 cylindres diesel qui seront montés sur l'utilitaire développé en commun et la prochaine génération de voitures compactes haut de gamme de Mercedes-Benz. Daimler fournira à Nissan et Infiniti les moteurs 4 ou 6 cylindres essence et diesel issus de l'offre actuelle et future de motorisation, ainsi que les transmissions automatiques.

Depuis ses débuts, la collaboration s'est peu à peu étendue à trois domaines :

- partage de plates-formes : Infiniti envisage d'utiliser, pour un véhicule compact haut de gamme, l'architecture de voitures compactes de Mercedes, à partir de 2014 ;
- véhicules zéro émission : Daimler fournira des batteries provenant de son site de production de Kamenz (Allemagne), et Renault-Nissan fournira les moteurs électriques pour les véhicules électriques (Smart et Twingo Z.E.). Les premières mises sur le marché auront lieu en 2014 ;
- production de moteurs en Amérique du Nord : Nissan et Daimler produiront ensemble les moteurs 4 cylindres essence Mercedes-Benz à l'usine d'assemblage d'organes mécaniques de Nissan à Decherd, dans le Tennessee (États-Unis). La production commencera en 2014 et les capacités installées permettront d'atteindre 250 000 unités par an une fois que la production sera montée en cadence. Le site fabriquera les moteurs pour les modèles de Mercedes-Benz et Infiniti.

LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

Le rôle du Directoire de l'Alliance

Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board* – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Le Directoire, qui est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance, s'est réuni neuf fois en 2011.

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 novembre 2011, le Directoire est présidé par Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault et Président-Directeur général de Nissan. Le Directoire de l'Alliance, qui pilote la stratégie à moyen et long terme, compte également trois membres issus de Renault (Odile Desforges, Carlos Tavares et Jérôme Stoll) et trois membres issus de Nissan (Toshiyuki Shiga, Mitsuhiro Yamashita et Hidetoshi Imazu).

D'autres membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance (ABM). Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

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

Rapport d'activité 2011

En 2011, avec l'appui des équipes dédiées de l'Alliance, le Directoire de l'Alliance a formulé des recommandations stratégiques autour de plusieurs axes clés :

- **accélération et développement des synergies** : RNBV joue un rôle déterminant dans l'optimisation de l'utilisation des capacités de production de Renault et Nissan, notamment dans les marchés émergents. RNBV cherche à systématiquement minimiser le coût logistique des activités de l'Alliance ;
- **projets et organisations communes de l'Alliance** : pour soutenir la croissance de l'Alliance à l'international, RNBV pilote la création d'entités communes. Sur proposition du Directoire de l'Alliance, l'*Alliance Customs and Trade Organisation*, l'*Alliance Logistics Russia* et l'*Alliance Tooling Organization* ont été mises en place en 2010. Par ailleurs, RNBV mène d'importants projets destinés à renforcer la performance de Renault et de Nissan ;
- **organisation commune de développement de véhicules du segment A** : une organisation commune de développement de véhicules du segment A sous RNBV a reçu le feu vert pour 2012. Elle sera dirigée par un directeur dédié de l'Alliance ;
- **partenariats automobiles** : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs. C'est notamment le cas pour AvtoVAZ et la coopération stratégique avec Daimler ;
- **communication** : RNBV soutient les activités de l'Alliance au travers d'actions ciblées sur des événements majeurs tels que le *Women's Forum* et le *World Economic Forum*. L'Alliance soutient également d'importantes conférences consacrées à l'environnement et a été un participant clé de la conférence de Durban (Afrique du Sud) sur le changement climatique sous

l'égide des Nations unies, au cours de laquelle des centaines de politiciens et de régulateurs environnementaux ont pu conduire et tester les véhicules zéro émission de l'alliance Renault-Nissan.

UNE FONDATION POUR PRÉSERVER LA STABILITÉ DE L'ALLIANCE

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

LES COMITÉS DE PILOTAGE OU STEERING COMMITTEES (SC)

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

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

- | | |
|-----------------------------------------|-------------|
| 1. Plan | 5. Amérique |
| 2. Développement Produit et Fabrication | 6. Europe |
| 3. Marketing et Ventes | 7. Russie |
| 4. Afrique, Moyen-Orient, Inde | 8. Asie |

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

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

Treize équipes travaillent sur les domaines suivants :

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Planification Produit | 8. Pièces et accessoires |
| 2. Véhicules utilitaires | 9. Véhicules électriques |
| 3. Recherche et avant-projet | 10. Corée |
| 4. Ingénierie véhicule | 11. Afrique du Sud |
| 5. Organes mécaniques | 12. Inde |
| 6. Ingénierie process | 13. Produits de base |
| 7. Fabrication | |

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

Les 13 CCT rendent compte au Directoire de l'Alliance de l'avancement de leurs travaux et de leurs résultats *via* les comités de pilotage.

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

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

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

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------------|
| 1. Plan <i>corporate</i> | 7. Services d'ingénierie |
| 2. Performance Ingénierie produit | 8. Ventes et services |
| 3. Qualité | 9. Juridique et propriété intellectuelle |
| 4. Stratégie industrielle | 10. Fiscalité internationale |
| 5. Contrôle et gestion des coûts | 11. Ressources humaines |
| 6. Marketing | |

GROUPES DE TRAVAIL OU TASK TEAMS (TT)

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

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

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. Petits marchés | 3. Mercosur |
| 2. Mexique | |

1.2.3 LES SYNERGIES

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

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

L'Alliance s'est fixé pour objectif de réaliser 1 milliard d'euros de nouvelles synergies chaque année. En 2010, l'Alliance a dépassé cet objectif, 1,6 milliard de nouvelles synergies ayant été générées. L'Alliance est en bonne voie pour dépasser cet objectif également en 2011, avec au moins 1,5 milliard d'euros de synergies supplémentaires. Comme en 2010, les principaux éléments ayant contribué à la réalisation de ces synergies devraient être l'ingénierie véhicule, l'ingénierie mécanique, les achats et la logistique.

1.2.3.1 LES COOPÉRATIONS STRUCTURELLES

INGÉNIERIE VÉHICULE

Le partage de plates-formes ou d'une architecture d'ingénierie et, plus important encore, le partage de composants clés ont constitué un facteur déterminant de la réussite de l'Alliance.

Plate-forme V

La dernière née des Nissan Micra, mise sur le marché en 2010, a été le premier modèle fabriqué sur la nouvelle plate-forme V, un projet qui constitue une véritable avancée, rendue possible par l'Alliance.

Environ un million de voitures par an peuvent être fabriquées sur cette plate-forme, qui est suffisamment polyvalente (*versatile* en anglais, ce qui correspond au V) pour d'une part répondre aux exigences des clients de tous les marchés mondiaux, que ce soit la conduite à droite, la conduite à gauche, le diesel, l'essence, et d'autre part se conformer aux normes Euro 3 à 6 et à l'ensemble des normes internationales de *crash tests*. La plate-forme peut en outre être utilisée tant pour les voitures du segment B que du segment A.

La plate-forme V ne se distingue pas simplement par sa nouveauté. Elle constitue une tout autre approche de la construction de voitures, en s'éloignant des sites de production des marchés traditionnels, parvenus à maturité, pour se rapprocher des nouveaux marchés émergents où se développe une demande pour les voitures de petite taille, mais sophistiquées. Actuellement, la plate-forme V sert à produire la nouvelle Micra dans l'usine de l'Alliance à Chennai (Inde), ainsi que dans les sites de Nissan en Thaïlande et en Chine. Elle est aussi utilisée pour produire le modèle Sunny de Nissan en Chine. Renault se servira aussi de cette plate-forme pour fabriquer Pulse, sa petite voiture compacte haut de gamme qui sortira en Inde au début de 2012, à l'usine de l'Alliance à Chennai.

Plates-formes B et C

Une des premières plates-formes communes, la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, pour les modèles March (Micra en Europe) et Cube. Modus, lancée en 2004, a été le premier modèle de Renault fabriqué sur la plate-forme.

Actuellement, plusieurs véhicules, des deux entreprises, sont produits sur cette plate-forme polyvalente : la Renault Clio et les Nissan Sylphy et Tiida sont construites sur cette plate-forme B.

Les principaux modèles basés sur la plate-forme C sont les Renault Mégane, Scénic et Fluence et les Nissan Qasqhai et Rogue.

Pièces communes et famille de modules commune ♦

Après sept ans d'activités sur des plates-formes communes, l'Alliance est entrée, en 2009, dans une nouvelle phase, avec pour objectif de mettre en commun des pièces et de réaliser des synergies. Un examen approfondi des normes d'ingénierie, du cahier des charges concernant les pièces et des besoins en pièces détachées de Nissan et Renault a été lancé sous la direction de l'Alliance.

Des études très détaillées ont été réalisées afin de définir des normes communes pour l'Alliance en matière d'ingénierie et de développement

des futurs véhicules. Depuis 2009, des fiches techniques communes pour les pièces ont été diffusées. Elles permettent de simplifier les demandes adressées aux fournisseurs et de réduire les coûts de développement

Cette politique de pièces communes bénéficie de l'appui d'une organisation mise en place en 2008, qui inclut notamment l'ingénierie et les achats. Les Directeurs techniques uniques ou *Single Technical Leaders* (STL) de Nissan ou de Renault sont chargés de proposer aux deux groupes des stratégies mondiales, y compris des avancées technologiques et des systèmes de sélection des fournisseurs. Ces stratégies sont approuvées par la direction respective de Nissan et de Renault lors de réunions régulières de l'Alliance sur les produits de base ou *Alliance Commodity Meetings* (ACM). Cette organisation assure la mise en œuvre de la stratégie et les réductions de coûts correspondantes.

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

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

Organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses) ◆

Se référer au paragraphe 1.2.1.2.

RECHERCHE ET AVANT-PROJETS

Optimisation de l'affectation des ressources

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

Renault et Nissan disposent d'un plan technologique [T] constitué de quatre piliers communs : sécurité, environnement-CO₂, vie à bord et performance dynamique. Ces quatre piliers déterminent les domaines de priorité des investissements dans les technologies clés et les innovations.

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

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

QUALITÉ

Charte de qualité de l'Alliance ◆

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

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

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

- l'ANPQP, système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendu à tous les nouveaux projets ;
- la norme AVES a été établie comme la seule et unique méthode commune pour Renault et Nissan en vue d'évaluer la qualité de leurs produits finaux, de même que ceux de leurs concurrents, du point de vue préliminaire du client.

Échange des meilleures pratiques

Afin d'augmenter les progrès en qualité dans les deux entreprises et de contribuer à la réalisation 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 *Quality Plan* de Renault et au *Quality 3-3-3* de Nissan a été mise en œuvre depuis 2003.

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

- AEEP (*Alliance Engineer Exchange Program*) : afin de contribuer au développement de la vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan, le FTT Qualité a créé un programme d'échange d'ingénieurs sur les sujets majeurs ;
- coopération pour le déploiement et l'utilisation des enquêtes auprès de la clientèle partout dans le monde.

ACHATS

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

Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

En avril 2001, la première co-entreprise de l'Alliance (*joint-venture*), RNPO, a été créée. Elle se chargeait à l'époque de près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et de Nissan. Depuis avril 2009, RNPO s'occupe de 100 % des achats mondiaux de l'Alliance. La portée géographique de RNPO a été étendue 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 commune de Renault et Nissan,

RNPO représente un vecteur d'amélioration des performances d'achat, grâce à la mise en œuvre d'un système mondial de gestion des achats entrant dans le périmètre de l'Alliance, tandis que les services d'achat locaux fonctionnent de plus en plus comme une entité d'achats unique pour les deux entreprises.

FABRICATION

Depuis 1999, Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire dans le domaine de la fabrication. Les systèmes de production des deux groupes – le Système de Production Renault (SPR) et le *Nissan Production Way* (NPW) – sont désormais parfaitement compatibles. Cette compatibilité permet aux chefs d'ateliers de procéder à des évaluations comparatives mutuelles dans tous les domaines, notamment l'usinage, le montage de moteurs, l'emboutissage, le soudage, la peinture, les aménagements intérieurs et les châssis pour repérer et déployer les meilleures pratiques dans toutes les usines de l'Alliance. Les nouveaux défis que doivent relever les sites pour respecter les objectifs environnementaux (par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques et l'efficacité énergétique) représentent un nouveau domaine d'échange des meilleures pratiques.

LOGISTIQUE

L'Alliance a réalisé d'importantes réductions de coûts ces dix dernières années en dégageant des synergies logistiques. Jusqu'en 2008, les synergies logistiques représentaient environ 25 millions d'euros par an. En 2009, ces économies avaient doublé, à plus de 56 millions d'euros et, en 2010, elles atteignaient 181 millions d'euros.

La formation de la *Global Alliance Logistics* a permis de réaliser ces économies, ainsi que la décision prise en 2009 d'accélérer la convergence des plates-formes logistiques de Renault et de Nissan, notamment les systèmes informatiques et les processus. La formation de l'*Alliance Logistics Europe* (ALE) en novembre 2009 et le regroupement des équipes logistiques de Renault et de Nissan sous l'égide d'un seul directeur en Europe, sont un bon exemple de cette accélération.

Le regroupement des activités logistiques sous la bannière de l'Alliance n'engendre pas seulement des avantages liés à l'échange des meilleures pratiques entre les équipes, mais des économies d'échelle considérables, rendues possibles par la mise en commun de solutions logistiques pour aborder les nouveaux projets (par exemple une solution logistique pour les batteries des véhicules zéro émission). En outre, la fiabilité et la qualité de la logistique se sont améliorées ces dernières années. Cela concerne notamment la fiabilité des délais, de même que la qualité des livraisons des pièces et des véhicules.

Voici quelques-unes des nombreuses activités logistiques communes de l'Alliance :

- **Tanger** : pour les exportations de Renault et de Nissan en provenance de Tanger, l'ALE a créé un programme d'expédition intégré, appliqué le principe de ports d'entrée communs et confié aux mêmes fournisseurs la responsabilité de distribuer les voitures sur les marchés auxquels ils sont destinés ;
- **appel d'offres international** : Renault-Nissan ont lancé un appel d'offres international, conduit par RNPO, pour le transport maritime de véhicules. Au nombre des principales mesures prises par l'Alliance figurent l'harmonisation du cahier des charges, l'optimisation des itinéraires et le groupage entre Renault et Nissan. L'Alliance a pu ainsi réaliser 12 millions d'euros de réduction de coûts en 2010.

- **emballage commun standard** : l'adoption d'une approche commune pour la conception de nouveaux emballages a permis de réduire les coûts et les délais de développement et généré de nouvelles synergies potentielles par la concentration des volumes d'achats des futurs emballages communs ;
- **solutions logistiques communes** dans les principaux marchés émergents où l'Alliance est présente, comme la Russie, le Brésil et l'Inde.

1.2.3.2 LA COOPÉRATION RÉGIONALE ◆

En 2011, la coopération régionale entre Renault et Nissan s'est poursuivie, en particulier dans les marchés émergents que sont l'Inde, la Russie et le Brésil.

INDE

L'Inde est un des piliers de la stratégie de l'Alliance concernant les nouveaux marchés à forte croissance. En mars 2010, l'Alliance a inauguré l'usine de Chennai, sa première usine dédiée, d'une capacité de production de 200 000 véhicules. La capacité de l'usine sera portée à 400 000 véhicules par an, à partir de 2012.

La dernière née des Nissan, Micra, petit modèle compact, est le premier véhicule produit sur ce site. C'est aussi le premier à être issu de la plate-forme V de l'Alliance. Le modèle se vend en Inde et il est aussi exporté vers plus de 100 pays en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

En 2011, l'usine a commencé la production de plusieurs modèles Renault : le 4x4 haut de gamme Koleos, la berline familiale de luxe Fluence et la nouvelle compacte Pulse. Tous sont destinés uniquement au marché indien. En 2012, Renault prévoit de sortir deux nouveaux modèles : le 4x4 Duster et une autre berline. Le lancement de ces cinq véhicules sur une période de seulement 15 mois ne sera pas seulement une première pour Renault, mais aussi pour le marché indien.

L'usine de Chennai produit également des organes mécaniques pour les véhicules de l'Alliance produits en Inde. Depuis 2011, l'usine fabrique deux moteurs essence et un moteur diesel. D'ici 2013, l'Alliance envisage la fabrication d'un moteur diesel supplémentaire et de deux boîtes de vitesses sur le site.

L'Alliance prévoit de faire des ouvriers du site de Chennai, dans les trois ans, les meilleurs dans leur domaine par rapport à d'autres constructeurs indiens. Pour atteindre cet objectif, la direction de l'usine de Chennai a appliqué le système de production intégré de l'Alliance ou *Integrated Manufacturing System* (AIMS), ainsi que le système de production de l'Alliance, l'*Alliance Production Way*, qui conjugue les meilleures pratiques et l'activité de *benchmarking* de Renault-Nissan, tout en contribuant à maintenir les coûts le plus bas possible.

Chennai abrite également le premier centre technique commun de l'Alliance, la *joint-venture* Renault Nissan Technical and Business Center India Ltd. (RNTBCI). Le centre a entièrement intégré le fonctionnement de Renault et de Nissan, y compris les fonctions ingénierie, achats, analyse des coûts, ressources humaines, finance, systèmes d'information et administration. Le centre apporte son soutien au développement des activités indiennes, comme l'ingénierie produit et process ou la fabrication, ainsi qu'au *design* et aux projets spéciaux du bureau de style de Renault à Bombay.

L'Alliance gère aussi une plate-forme logistique à Pune, qui « débite » des composants pour les usines de l'Alliance partout dans le monde.

RUSSIE

La Russie est sur le point de devenir un des nouveaux piliers de croissance de l'Alliance en termes de ventes de véhicules et de rentabilité, l'Alliance ciblant une part de marché de 40 % avec son partenaire AvtoVAZ d'ici 2016, contre 33 % en 2011.

L'Alliance a quatre sites de production en Russie, situés à Togliatti, Moscou, Saint-Petersbourg et Izhavto. Avec l'usine d'Izhavto, dont AvtoVAZ a fait l'acquisition en octobre, Renault et Nissan auront une capacité de production combinée de 1,6 million de véhicules en Russie d'ici 2016, contre 1,1 million de véhicules en 2011.

Parmi les modèles de l'Alliance qui ont le plus de succès en Russie figurent, pour la marque Renault, Logan, Sandero, Fluence et Mégane, et pour la marque Nissan, Qashqai, Juke et X-Trail.

L'Alliance est en cours de négociation avec AvtoVAZ pour augmenter sa participation dans la société.

BRÉSIL

En octobre 2011, l'alliance Renault-Nissan a annoncé un investissement de 1,8 milliard de dollars au Brésil. Renault a fait part de son projet d'investir 500 millions de reals (285 millions de dollars) pour agrandir son usine de Curitiba, tandis que Nissan a indiqué investir 2,6 milliards de reals (1,5 milliard de dollars) pour la construction d'un nouveau site à Resende et le développement de nouveaux produits destinés au Brésil. Ensemble, les deux groupes auront une capacité annuelle de 580 000 véhicules et lanceront 23 nouveaux modèles au Brésil au cours des cinq prochaines années.

La présence de deux sites de production modulables au Brésil offrira à Renault et à Nissan des solutions souples et réactives. L'emplacement du site a été choisi pour que les ingénieurs et les concepteurs de Renault et de Nissan soient à proximité des plates-formes de fournisseurs à Rio de Janeiro, Sao Paulo, Minas Gerais et Parana.

Les achats de Renault et Nissan au Brésil se feront à travers la société d'achats commune de l'Alliance, Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), qui travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs dans tout le Brésil pour s'assurer que toutes les parties maximisent les économies d'échelle. En dehors du domaine des achats, les groupes géreront également en étroite collaboration la chaîne d'approvisionnement et les questions de fabrication.

1.2.3.3 RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ALLIANCE ◆

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

ÉCHANGE DE PERSONNEL

Depuis la création de l'Alliance, en 1999, Renault et Nissan ont développé l'échange de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Des centaines de personnes ont eu l'opportunité de travailler ailleurs que dans le marché national ou au sein de leur entreprise. Les échanges de personnel sont axés sur les collaborateurs ou les experts dotés d'un fort potentiel provenant du siège social, des fonctions ou des régions ; ces échanges ont les objectifs suivants :

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

Le principe des échanges de personnel de diverses cultures constitue un atout décisif de l'Alliance. À l'avenir, les échanges devraient augmenter dans les régions de l'Asie du Sud-Est et de l'Amérique latine en fonction du développement commercial de l'Alliance.

ALLIANCE BUSINESS WAY PROGRAM

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

Les programmes de formation sont les suivants :

- *Alliance Leadership Development Program* (ALDP) : créé en 2010, l'ALDP est un programme conçu pour renforcer les relations entre les cadres-dirigeants de Renault et de Nissan. Face aux défis actuels et à venir auxquels ils sont exposés, ces futurs *leaders* de l'Alliance doivent développer un état d'esprit commun au sein de l'Alliance ;
- *Alliance Engineer Exchange Program* (AEEP) : lancé en 2005, l'AEEP est un programme qui offre chaque année à une quarantaine de jeunes ingénieurs de Renault et de Nissan la possibilité de se réunir pour gérer ensemble des projets techniques de l'Alliance ;
- « 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. Plus de 1 300 personnes ont suivi à ce jour cette formation.

1.2.4 STRATÉGIE ET RÉSULTATS DE NISSAN EN 2011

Les états financiers de Nissan sont préparés conformément au référentiel comptable japonais, qui est différent de celui utilisé par Renault. Les états financiers englobent des résultats opérationnels intermédiaires et certains indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme détaillé dans le chapitre 4, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan, qui possède des usines dans plus de 20 pays et régions, a vendu 4 080 588 unités dans le monde lors de son exercice 2010. La Société exerce ses activités au Japon, en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Chine et dans d'autres marchés étrangers.

1.2.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

NEUF PREMIERS MOIS DE L'EXERCICE 2011

Le 8 février 2012, Nissan a annoncé les résultats du troisième trimestre de l'exercice 2011, clôturant le 31 mars 2012, ainsi que les résultats des neuf premiers mois de l'exercice. Au troisième trimestre, le résultat net consolidé après impôt s'élève à 82,7 milliards de yens (1 070 millions de dollars, 790 millions d'euros). Ces bons résultats financiers s'expliquent par la hausse des volumes de ventes et les efforts de la société pour améliorer ses performances.

Le chiffre d'affaires net augmente de 10,9 % à 2 331 milliards de yens (30,12 milliards de dollars, 22,35 milliards d'euros). Le résultat opérationnel est de 118,1 milliards de yens (1,53 milliard de dollars, 1,13 milliard d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 5,1 %. Le résultat d'exploitation est de 121,5 milliards de yens (1,57 milliard de dollars, 1,16 milliard d'euros).

Nissan a vendu 1 205 000 véhicules dans le monde entre octobre et décembre 2011, ce qui représente une hausse de 19,5 %.

Entre avril et décembre 2011, le résultat net après impôt ressort à 266,1 milliards de yens (3,37 milliards de dollars, 2,41 milliards d'euros). Le chiffre d'affaires net s'élève à 6 698,4 milliards de yens (84,79 milliards de dollars, 60,56 milliards d'euros), en hausse de 4,3 % par rapport à la même période de 2010. Le résultat opérationnel s'élève à 427,8 milliards de yens (5,42 milliards de dollars, 3,87 milliards d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 6,4 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 416,8 milliards de yens (5,28 milliards de dollars, 3,77 milliards d'euros).

Au total, Nissan a vendu 3 429 000 véhicules au plan mondial au cours des neuf premiers mois de son exercice, ce qui représente une hausse de 13,6 %.

Les prévisions de Nissan pour l'ensemble de l'exercice 2011 (qui se termine le 31 mars 2012) restent inchangées :

- chiffre d'affaires net consolidé de 9 450 milliards de yens (118,27 milliards de dollars, 84,45 milliards d'euros) ;
- résultat d'exploitation de 510 milliards de yens (6,38 milliards de dollars, 4,56 milliards d'euros) ;
- résultat net de 290 milliards de yens (3,63 milliards de dollars, 2,59 milliards d'euros) ;
- dépenses d'investissement de 410 milliards de yens (5,13 milliards de dollars, 3,66 milliards d'euros) ;
- frais de R&D de 440 milliards de yens (5,51 milliards de dollars, 3,93 milliards d'euros).

Les montants en dollars et en euros sont convertis aux taux de change de respectivement 79,0 yens pour un dollar et 110,6 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyen pour les neuf premiers mois de l'exercice clôturant le 31 mars 2012. Pour le troisième trimestre, les montants sont calculés sur la base de 77,4 yens pour un dollar et 104,3 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyen pour le trimestre d'octobre à décembre 2011. Les prévisions pour l'exercice 2011 (1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012) ont été revues le 2 novembre 2011. Elles sont converties pour faciliter la lecture aux taux de change de 79,9 yens pour un dollar et 111,9 yens pour un euro, taux de change moyen révisés pour l'année fiscale 2011.

1.2.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2011

CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

Nissan a contribué au résultat de Renault en 2011 à hauteur de 1 332 millions d'euros, contre une contribution de 1 084 millions d'euros en 2010 ; ce chiffre est comptabilisé dans les états financiers sous forme de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

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

DIVIDENDE

En juin 2011, Renault a reçu un dividende de 5 yens par action (en complément de l'acompte versé en novembre 2010), soit 84,3 millions d'euros.

En novembre 2011, Renault a reçu un premier acompte sur dividende de 10 yens par action pour l'exercice 2011, soit 190,5 millions d'euros.

1.2.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

1.2.5.1 PERFORMANCE GLOBALE DE L'ALLIANCE EN 2011

L'alliance Renault-Nissan a vendu un nombre record de 8 029 222 véhicules en 2011, soit une progression de 10,3 % par rapport à 2010, stimulée par le dynamisme des ventes sur les marchés émergents et aux États-Unis.

Les ventes ont augmenté pour la troisième année consécutive. Renault a vendu 2 722 062 véhicules à l'échelle mondiale, en hausse de 3,6 % par rapport à 2010. Nissan a vendu 4 669 981 véhicules, en hausse de 14,4 %. La contribution de Lada est de 637 179 véhicules, soit une progression de 11,8 % par rapport à l'année précédente.

L'alliance Renault-Nissan a donc obtenu une part du marché mondial de 10,7 %* en 2011, en hausse par rapport à celle 2010 (10,3 %).

« L'Alliance a tiré parti du redémarrage de l'économie aux États-Unis et acquis d'importantes parts de marché dans les régions qui seront des moteurs de la croissance au XXI^e siècle », a déclaré Carlos Ghosn, Président-Directeur général de l'alliance Renault-Nissan. « Une croissance supérieure à 10 % témoigne d'une solide progression, d'autant que durant l'année nous avons été confrontés au séisme et au tsunami au Japon, à la vigueur anormale du yen et à une crise financière en Europe. »

FAITS SAILLANTS CONCERNANT LE GROUPE RENAULT

En 2011, Renault a enregistré un record de ventes avec 2,7 millions de véhicules vendus, soit une hausse de 3,6 % par rapport à l'année précédente. Les ventes hors Europe ont représenté 43 % du total, atteignant un record de 1 172 686 véhicules. En hausse de 19,2 %, elles ont été dopées par l'expansion rapide de marchés comme la Russie (+40 %), la Turquie (+13 %) et l'Amérique latine (+10 %).

La forte croissance a été tirée par la marque Renault avec 2 260 694 de véhicules vendus, soit une progression de 6,8 % par rapport à 2010. La marque représente 83 % des ventes du Groupe. Les ventes de Dacia, confronté aux contraintes d'approvisionnement dues au tsunami au Japon, sont en repli de 1,8 %. Les ventes Renault Samsung Motors sont en recul de 27 %.

En 2011, sur les dix premiers marchés du Groupe, six étaient situés hors Europe. Le Brésil a remplacé l'Allemagne en deuxième position après la France dans le classement des principaux marchés de Renault. Les ventes de Renault au Brésil, où une expansion des capacités de Renault est prévue en 2013, ont augmenté de 21 % pour s'établir à un record de 194 300 véhicules sur un marché qui a enregistré une expansion de 3 %. La part de marché de Renault a atteint 5,7 %, en hausse de 0,9 point par rapport à 2010, grâce notamment à la demande de modèles comme Renault Sandero, Logan et Clio.

En Russie, Renault a vu ses ventes, de même que sa part de marché, enregistrer des records. Les ventes y ont grimpé de 60 % à 154 734 véhicules, ce qui fait de ce pays le marché de Renault connaissant la plus forte croissance. La part de marché a atteint 5,8 %, en hausse de 0,7 point par rapport à l'année précédente. Renault Logan, Sandero et Fluence sont arrivés en tête des ventes du Groupe en Russie.

En dépit des incertitudes économiques et de la perte de confiance des consommateurs en Europe, Renault est restée la marque n° 2, se taillant une part de 8,6 % du marché des véhicules particuliers et utilitaires. Les véhicules particuliers de Renault qui se sont le mieux vendus en Europe sont Mégane, Clio et Twingo. Renault est par ailleurs arrivé en tête des ventes de véhicules utilitaires en Europe pour la quatorzième année consécutive, avec une part de marché de 15,6 %.

FAITS SAILLANTS CONCERNANT NISSAN

Nissan a enregistré des ventes mondiales sans précédent, soit 4,67 millions de véhicules en 2011, en hausse de 14,4 % par rapport à 2010.

En Chine, principal marché de Nissan, le constructeur a atteint un record de ventes de 1 247 738 véhicules, une progression de 21,9 % par rapport à 2010, avec en tête les berlines Sunny et Teana qui connaissent un franc succès.

Sur le continent américain, Nissan a annoncé des ventes records de 1 561 230 véhicules pour les marques Nissan et Infiniti dans l'ensemble de la région, qui englobe l'Amérique du Nord, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud, soit une progression de 17,2 % par rapport à l'année précédente. La marque Nissan à elle seule a obtenu une part de marché de 7,5 %, en hausse de 0,6 point, ce qui fait de Nissan la 2^e marque automobile asiatique de la région.

Les États-Unis, le Mexique et le Brésil ont affiché les plus fortes progressions par pays. Les ventes aux États-Unis ont atteint au total un pic de 1 042 534 véhicules, soit une hausse de 14,7 % par rapport à 2010, avec en tête la compacte Versa et le *cross-over* Rogue. La berline Nissan Altima, qui a également enregistré des ventes soutenues durant l'année, continue de se classer parmi les véhicules les plus vendus aux États-Unis. La part de marché aux États-Unis a augmenté et s'est établie à 8,2 %.

Au Mexique, où Nissan ouvrira une troisième usine en 2013 pour soutenir sa croissance rapide à travers tout le continent américain, les ventes ont augmenté de 18,6 %, tandis que la part de marché atteignait un sommet de 24,8 %.

Au Brésil, où Nissan envisage de construire sa première usine à Resende en 2014, les ventes de Nissan ont pratiquement doublé pour s'établir à 67 097 véhicules. Nissan a été la marque automobile qui a connu la plus forte croissance au Brésil en 2011.

Au Japon, Nissan a annoncé des ventes de 591 312 véhicules, en repli de 8,4 % d'une année sur l'autre sur un marché qui s'est contracté de 15 %. La part de marché de Nissan a augmenté d'un point à 14 %. Nissan Serena a été le monospace qui a rencontré le plus de succès dans le pays, avec 84 359 véhicules vendus.

En Europe, Nissan a enregistré des ventes records de 695 703 véhicules, en hausse de 25,4 % en glissement annuel, grâce à l'explosion de la demande pour ses *cross-overs* Qashqai et Juke. Sa part de marché a atteint un record de 3,7 %, contre 3,1 % en 2010. En Russie, premier marché de Nissan en Europe, les ventes ont bondi de 73,1 %, ce qui représente près de 60 000 véhicules.

* Ventes totales de véhicules particuliers et utilitaires d'après les estimations de Renault : 74 793 900 unités en 2011.

FAITS SAILLANTS CONCERNANT AVTOVAZ LADA

Premier constructeur en Russie, AvtoVAZ a vendu 637 179 véhicules dans le monde en 2011, en hausse de 10,9 % par rapport à 2010. Les ventes en Russie ont représenté 578 387 véhicules, en hausse de 10,6 % par rapport à 2010. La part de marché de la marque représente 0,9 % dans le monde et 21,6 % en Russie.

ZÉRO ÉMISSION

En octobre, Renault a démarré la commercialisation de Kangoo Z.E., élu véhicule utilitaire international de l'année (*International Van of the Year*) 2012. Les clients flottes ont commandé à ce jour plus de 15 000 Kangoo Z.E. En décembre, Renault a lancé la production de Fluence Z.E., voiture toute électrique s'inspirant de la berline classique Fluence.

Renault lancera Twizy au printemps 2012 et Zoé au second semestre.

Nissan a vendu plus de 22 000 Nissan LEAF en 2011, ce véhicule électrique se démarquant comme celui qui, jusqu'à présent, a enregistré les meilleures ventes. Nissan a commencé à commercialiser ce modèle en décembre 2010. En 2011, Nissan LEAF a été élue Voiture internationale de l'année, Voiture de l'année au Japon et Voiture de l'année en Europe.

Plus de 80 % des propriétaires de Nissan LEAF aux États-Unis n'avaient jamais détenu une Nissan auparavant. Nissan va permettre à l'ensemble des 50 États américains et à un plus grand nombre de pays européens d'accéder à la LEAF en 2012.

L'Alliance est le seul constructeur à proposer une gamme complète de voitures zéro émission qui peuvent être rechargées avec de l'énergie purement renouvelable. L'Alliance envisage de vendre au total 1,5 million de voitures zéro émission d'ici 2016, toutes marques confondues.

10 PREMIERS MARCHÉS DE L'ALLIANCE

	VENTES TOTALES	PARTS DE MARCHÉ (%)
Chine	1 272 013	7,4 %
États-Unis	1 042 534	8,2 %
Russie *	878 990	32,9 %
France	767 263	29,2 %
Japon	594 368	14,1 %
Brésil	261 568	7,7 %
Allemagne	254 425	7,5 %
Mexique	247 872	27,4 %
Royaume-Uni	196 003	8,9 %
Italie	193 375	10,1 %

* Incl. Lada.

10 PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT

	VENTES TOTALES	PARTS DE MARCHÉ (%)
Russie *	733 121	27,4 %
France	689 022	26,1 %
Brésil	194 300	5,7 %
Allemagne	181 176	5,3 %
Turquie	140 827	16,3 %
Italie	122 920	6,4 %
Corée du Sud**	109 221	7,0 %
Argentine	106 040	13,0 %
Espagne	99 092	10,9 %
Iran	93 578	5,9 %

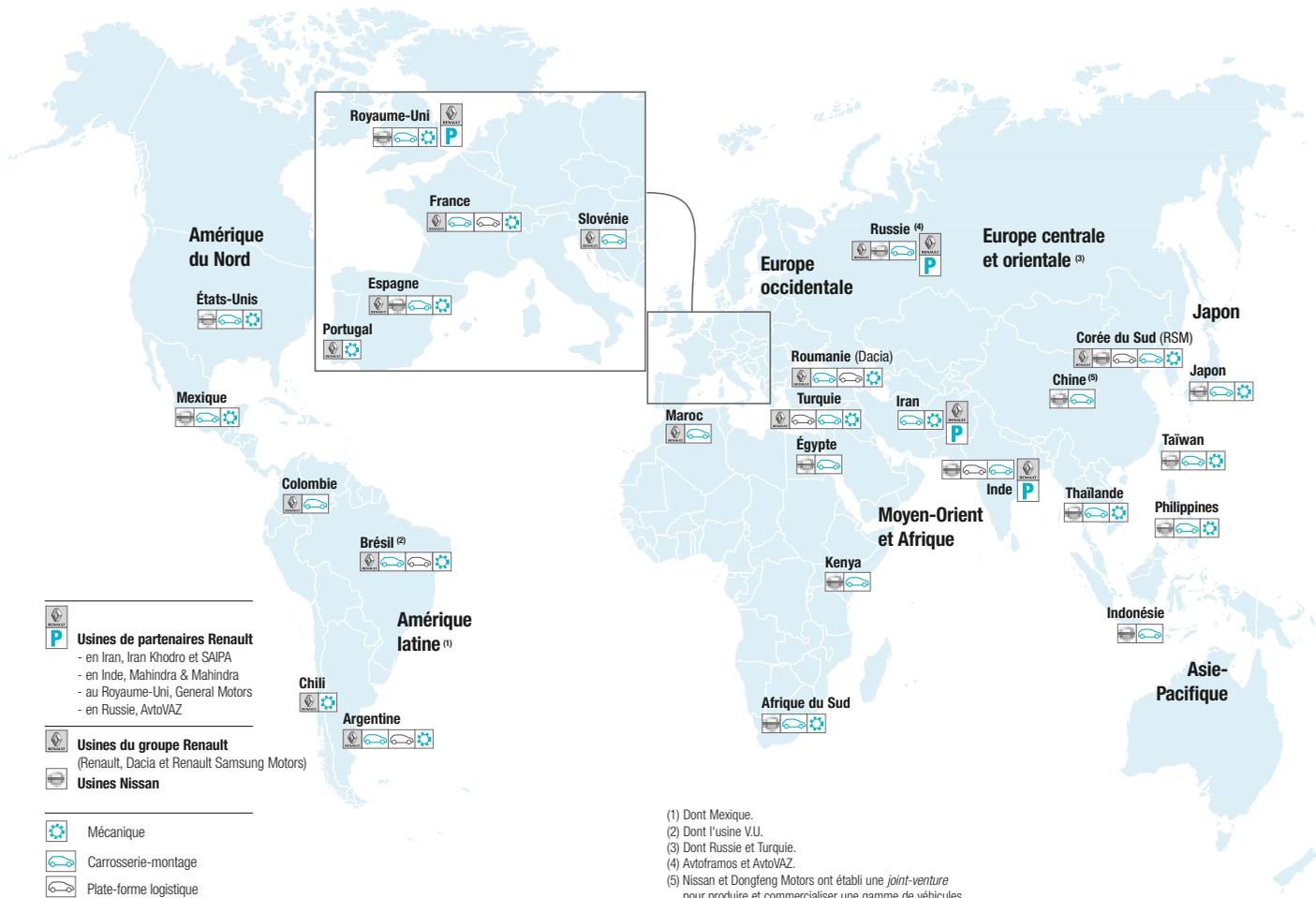
* Renault : 154 734 véhicules ; Lada : 578 387 véhicules.

** Renault Samsung Motors.

10 PREMIERS MARCHÉS DE NISSAN

	VENTES TOTALES	PARTS DE MARCHÉ (%)
Chine	1 247 738	7,3 %
États-Unis	1 042 534	8,2 %
Japon	591 312	14,0 %
Mexique	224 740	24,8 %
Russie	145 869	5,5 %
Royaume-Uni	107 463	4,9 %
Canada	84 665	5,3 %
France	78 241	3,1 %
Allemagne	73 249	2,2 %
Italie	70 455	3,7 %

SITES DE PRODUCTION ↗



1.2.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2011, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à environ 2 100 et 1 800 millions d'euros respectivement, comme indiqué dans le chapitre 4, en fin de note 14-K de l'annexe aux comptes consolidés.

1.2.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir paragraphe 1.3.2.3.

1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

L'ESSENTIEL

PRINCIPAUX CHIFFRES

		2011	2010	VARIATION
Ventes mondiales Groupe	<i>millions de véhicules</i>	2,72	2,63	+3,6 %
Chiffre d'affaires Groupe	<i>millions d'euros</i>	42 628	38 971	+9,4 %
Marge opérationnelle Groupe	<i>millions d'euros</i>	1 091	1 099	-8
	<i>% CA</i>	+2,6 %	+2,8 %	-0,2 pt
Contribution entreprises associées	<i>millions d'euros</i>	1 524	1 289	+235
<i>dont Nissan</i>		1 332	1 084	+248
<i>dont AB Volvo</i>		136	214	-78
<i>dont AvtoVAZ</i>		49	(21)	+70
Résultat net	<i>millions d'euros</i>	2 139	3 490	-1 351
Résultat net part du Groupe	<i>millions d'euros</i>	2 092	3 420	-1 328
Résultat net par action	<i>euros</i>	7,68	12,7	-5,02
Free cash flow opérationnel ⁽¹⁾	<i>millions d'euros</i>	1 084	1 670	-586
Endettement financier net de l'Automobile	<i>millions d'euros</i>	299	1 435	-1 136
Endettement/capitaux propres	<i>%</i>	1,2 %	6,3 %	-5,1 pts
Encours productif moyen du Financement des ventes	<i>milliards d'euros</i>	22,8	21,0	+8,8 %

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions +/- variation du besoin en fonds de roulement.

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2011, le groupe Renault enregistre un nouveau record de ventes avec 2,7 millions de véhicules (+3,6 %) et affiche une part de marché mondiale VP + VU de 3,6 %. La marque Renault est le moteur de cette croissance avec des ventes en hausse de 6,8 % dans le monde.

L'année 2011 marque l'accélération du développement à l'international des ventes du Groupe qui représentent 43 % du mix, soit 1,2 million de véhicules, contre 37 % en 2010.

Cette croissance est particulièrement marquée dans deux Régions clés pour le développement de Renault : l'Eurasie (+60,1 %) et l'Amérique (+25,2 %).

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 42 628 millions d'euros, en hausse de 9,4 % par rapport à 2010.

La **marge opérationnelle** du Groupe en 2011 s'élève à 1 091 millions d'euros, soit 2,6 % du chiffre d'affaires, contre 1 099 millions d'euros et 2,8 % du chiffre d'affaires en 2010.

La marge opérationnelle de l'**Automobile** s'élève à 330 millions d'euros (0,8 % de son chiffre d'affaires), contre 396 millions d'euros (1,1 % de son chiffre d'affaires) en 2010. L'impact favorable des volumes (+455 millions d'euros) et l'amélioration de la structure de coût dans le cadre du projet *monozukuri* (+500 millions d'euros) n'ont pas compensé entièrement les facteurs négatifs principalement externes, comme un effet parité négatif de 199 millions d'euros, un impact mix/prix négatif de 245 millions d'euros et la hausse des matières premières de 509 millions d'euros.

Les contraintes d'approvisionnement liées au tsunami japonais ont eu un impact défavorable sur la marge opérationnelle de l'Automobile pour un montant estimé à 200 millions d'euros sur l'année. Les impacts ont touché principalement la production, les offres commerciales et la logistique.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint un nouveau record à 761 millions d'euros, en hausse de 58 millions d'euros sous l'effet de la croissance des encours et d'un coût du risque historiquement bas.

Après prise en compte des autres produits et charges d'exploitation (APCE) de +153 millions d'euros, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** bénéficiaire de 1 244 millions d'euros, contre 635 millions d'euros en 2010.

S'agissant des **entreprises associées**, essentiellement Nissan, AB Volvo et AvtoVAZ, Renault enregistre, en 2011, une contribution de 1 524 millions d'euros au titre de sa part dans leurs résultats.

Le **résultat net** s'élève à 2 139 millions d'euros dont un résultat net part du Groupe de 2 092 millions d'euros.

Le **free cash flow opérationnel** de l'Automobile, de 1 084 millions d'euros, est supérieur à l'objectif fixé en 2011. Il résulte du maintien des résultats opérationnels dans un contexte marqué par différentes crises (contraintes d'approvisionnement, dette souveraine) et d'une gestion très rigoureuse du besoin en fonds de roulement et des investissements dans un environnement économique incertain.

Cette performance permet pour la troisième année consécutive une baisse de l'**endettement financier net** de l'Automobile qui atteint un niveau historiquement bas à 299 millions d'euros au 31 décembre 2011, en baisse de 1 136 millions d'euros. Le Groupe a conduit en 2011 une politique de réduction de la dette brute de l'Automobile en remboursant, par anticipation, les 2 milliards d'euros restant dus sur le prêt de l'État français. Parallèlement,

le Groupe a maintenu la **réserve de liquidité** de l'Automobile à un niveau élevé à 11,4 milliards d'euros, contre 12,8 milliards d'euros en 2010. Le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à 1,2 % à fin 2011 (contre 6,3 % à fin 2010).

PERSPECTIVES

En 2012, le marché mondial (VP + VU) devrait progresser de 4 % par rapport à 2011. L'évolution contrastée des marchés par Région persistera en 2012. Hors Europe, les marchés poursuivront leur croissance, notamment au Brésil (+5 %) et en Russie (+8 %). Dans un contexte économique encore très incertain, le marché européen devrait baisser de 3 à 4 %, avec un marché français en baisse de 7 à 8 %. Fort de son dynamisme à l'international, de lancements majeurs (Lodgy, Clio IV, ZOE...), d'une nouvelle gamme de moteurs Energy et de la mise en œuvre de la nouvelle identité design, Renault devrait poursuivre la croissance de ses ventes, en ligne avec les objectifs fixés par le plan Renault 2016 – *Drive the Change*.

Le Groupe vise en 2012 un **free cash flow** opérationnel de l'Automobile positif, avec des frais de R&D et d'investissements inférieurs à 9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

1.3.1 PERFORMANCES COMMERCIALES

SYNTHÈSE

AUTOMOBILE

- En 2011, le groupe Renault enregistre un nouveau record de ventes avec 2,7 millions de véhicules (+3,6 %) et affiche une part de marché mondiale VP + VU de 3,6 %.
- L'année 2011 marque l'accélération du développement à l'international des ventes du Groupe qui représentent 43,1 % du mix, soit 1,2 million de véhicules, contre 37,0 % en 2010. Cette croissance est particulièrement marquée dans deux Régions clés pour le développement de Renault : l'Eurasie (+60,1 %) et l'Amérique (+25,2 %).
- La marque Renault est le moteur de cette croissance avec des ventes en hausse de 6,8 % dans le monde. Hors d'Europe, la marque Renault progresse de 32,1 %. En Europe, elle maintient sa position de deuxième marque VP + VU avec 8,6 % du marché. Sur le marché européen des véhicules utilitaires, la marque Renault maintient son *leadership* (depuis 1998) avec 15,6 % de part de marché.

- La marque Dacia voit ses ventes reculer de 1,8 % en 2011. Le succès de Duster compense en partie le recul de Sandero et Logan en Europe, où la marque conserve sa part de marché de 1,6 %.
- Dans un fort contexte concurrentiel, sur le marché sud-coréen, les ventes de la marque Renault Samsung Motors baissent de 27,0 %.
- Renault construit l'avenir avec le lancement fin 2011 des deux premiers véhicules de sa gamme Zéro Émission : Fluence Z.E. et Kangoo Z.E. La fourgonnette électrique vient d'être élue « International Van of the Year 2012 » et a été choisie par 19 grandes entreprises françaises (15 600 véhicules).

Les quinze premiers marchés du groupe Renault

VENTES HORS LADA		VOLUMES 2011 *	PÉNÉTRATION VP + VU 2011	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS. 2010
		(EN UNITÉS)	(EN %)	(EN PTS)
1	France	689 022	26,1	-1,7
2	Brésil	194 300	5,7	0,9
3	Allemagne	181 176	5,3	-0,2
4	Russie	154 734	5,8	0,7
5	Turquie	140 827	16,3	1,3
6	Italie	122 920	6,4	-0,2
7	Corée du Sud	109 221	7,0	-3,1
8	Argentine	106 040	13,0	-0,0
9	Espagne	99 092	10,8	-0,5
10	Iran	93 578	5,9	2,8
11	Belgique+Luxembourg	92 438	13,4	-0,5
12	Royaume-Uni	88 540	4,0	-1,0
13	Algérie	75 042	25,3	-2,8
14	Pays-Bas	56 525	9,2	0,7
15	Colombie	46 820	15,7	-0,2

* Chiffres provisoires.

Europe

En Europe, dans un marché VP + VU en baisse de 0,5 %, les ventes du Groupe diminuent de 5,7 %. La marque Renault maintient sa deuxième position.

En **France**, le Groupe enregistre un volume de ventes de 689 022 unités, en baisse de 7,5 % par rapport à 2010. Après un premier semestre difficile lié aux contraintes d'approvisionnement, notamment en raison du tsunami, la livraison du fort carnet de commandes à partir de la fin du troisième trimestre a permis au Groupe de réaliser une très bonne performance en fin d'année et de stabiliser sa part de marché sur l'ensemble de l'année à 26,1 % (-1,8 point).

En **Allemagne**, le Groupe voit ses ventes progresser de 5,7 % à 181 176 unités, dans un marché en hausse de 9,4 %.

Sur des marchés en forte baisse comme l'**Espagne** (-16,9 %) et l'**Italie** (-10,4 %), le Groupe s'est concentré sur les ventes de véhicules à particuliers et voit ses parts de marché en retrait avec des ventes respectivement en baisse de 20,6 % et 13,5 %.

Au **Royaume-Uni**, dans un marché en retrait de 2,4 %, les ventes du Groupe, notamment pénalisées par la dépréciation de la Livre Sterling, baissent de 21,9 %.

Hors d'Europe

Hors d'Europe, le Groupe confirme l'accélération de son internalisation et son potentiel de croissance avec 1,2 million de véhicules vendus, +19,2 % par rapport à 2010. La part des véhicules du groupe Renault vendus hors d'Europe progresse de 6 points à 43 % des ventes, contre 37 % en 2010.

Des cinq principaux marchés du Groupe, trois se situent hors d'Europe (Brésil, Russie, Turquie) en 2011. Le Groupe enregistre un record de ventes dans toutes les régions à l'international.

- Amériques : le **Brésil** devient le deuxième marché du Groupe (+1 place par rapport à 2010). Dans un marché en progression de 2,9 %, les ventes du Groupe progressent de 21,2 %, ce qui témoigne du succès des produits de

Renault dans cette Région (Sandero phase 2, lancé au printemps 2011 a été exclusivement développé pour ces marchés). La part de marché atteint 5,7 % en hausse de 0,9 point. Duster lancé en octobre 2011 a reçu un très bon accueil.

- Eurasie : la **Russie** devient le quatrième marché du Groupe (+5 places), avec des ventes en hausse de 60,4 % dans un marché qui, soutenu une partie de l'année par les primes à la casse, progresse de 40,0 %. Le Groupe atteint 5,8 % de part de marché (+0,7 point) grâce au succès de Sandero et de Logan.
- Euromed : en **Turquie**, cinquième marché du Groupe, les ventes progressent en volume de 23,4 % dans un marché en croissance de 13,4 %. Cette performance est liée au succès de Fluence (+21,9 %) et de Symbol (commercialisé dans d'autres pays de la Région Euromed sous le nom de Thalia), qui est n° 1 des ventes toutes catégories confondues.
- En **Algérie** et au **Maroc**, le Groupe poursuit sa croissance respectivement de 18,4 % et 18,8 % dans des marchés en hausse de 31,7 % et 8,4 %.
- Asie-Afrique : en **Iran**, les volumes doublent par rapport à 2010, atteignant 93 578 unités, et compensent en partie la baisse de 29,9 % des ventes du Groupe en **Corée du Sud**, dans un marché très compétitif. En **Inde**, l'année 2011 a été marquée par le lancement de Fluence et de Koleos. En 2012, la gamme sera complétée par trois nouveaux véhicules dont Pulse et Duster. Ces lancements illustrent la volonté de la marque de devenir un acteur important de ce marché qui constitue le troisième pilier de sa stratégie internationale avec la Russie et le Brésil.

FINANCEMENT DES VENTES

- La contribution des nouveaux financements hors cartes et prêts personnels réalisés par RCI Banque atteint un niveau record de 11,1 milliards d'euros en 2011 (+11,0 %).
- Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en hausse et atteignent 22,8 milliards d'euros (+8,8 % vs 2010).

1.3.1.1 L'AUTOMOBILE

VENTES MONDIALES DU GROUPE (en unités)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2011 *	2010	VAR. (%)
GROUPE	2 722 062	2 627 365	3,6
PAR MARQUE			
Renault	2 260 694	2 115 880	6,8
Dacia	343 233	349 568	-1,8
Renault Samsung Motors	118 135	161 917	-27,0
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 359 314	2 294 805	2,8
Véhicules utilitaires	362 748	332 560	9,1
PAR RÉGION			
Europe	1 549 376	1 643 683	-5,7
<i>Dont France</i>	<i>689 022</i>	<i>744 735</i>	<i>-7,5</i>
Amériques	396 933	317 028	25,2
Asie-Afrique	296 314	287 202	3,2
Euromed	308 631	272 758	13,2
Eurasie	170 808	106 694	60,1
Total hors Europe	1 172 686	983 682	19,2

* Chiffres provisoires.

MARQUE RENAULT

Véhicules Particuliers

La marque Renault est le moteur de la croissance du Groupe avec une progression de 6,1 % en 2011 et 1 918 212 unités vendues.

■ Sur le *segment A*, **Twingo**, modèle quasi uniquement européen, maintient sa position dans le Top 3 des ventes de sa catégorie avec 134 200 immatriculations. Twingo conserve sa place de *leader* en France avec 33,5 % de part du segment. Elle établit également une bonne performance en Allemagne, où elle maintient sa deuxième place.

■ Sur le *segment B*, les ventes de **Sandero** et de **Logan** sous la marque Renault atteignent un volume respectif de 196 428 unités (+35,2 %) et 253 698 unités (+33,6 %). Ces deux produits de la plate-forme M0 sont particulièrement adaptés à la demande dans des marchés en croissance comme la Russie et le Brésil. Dans ce dernier, la phase 2 de Sandero, développée uniquement pour cette zone, connaît un vif succès.

Avant son renouvellement programmé courant 2012, **Clio** (Clio II+Clio III) voit ses ventes reculer en 2011 avec 375 714 unités.

■ Sur le *segment C*, la famille **Mégane** confirme sa deuxième place sur le marché européen avec 401 305 immatriculations, malgré les contraintes d'approvisionnement subies au premier semestre. Mégane est *leader* de son segment en France, en Belgique et au Portugal. Mégane coupé (31 073 unités immatriculées) et **Scénic** (156 562 unités immatriculées) sont les véhicules de leur catégorie les plus vendus en Europe.

Fluence poursuit sa progression sur ses différents marchés dans le monde avec 102 154 véhicules vendus (+98,2 %). Fluence maintient par ailleurs sa deuxième place sur ce segment en Turquie.

Duster a été lancé sur les derniers mois 2011 au Brésil et en Argentine avec respectivement 9 391 et 4 898 unités vendues.

■ Sur les *segments D et E*, les ventes de **Laguna** baissent légèrement, à 50 498 unités, tout en se maintenant à la troisième place de son segment sur le marché français. Les ventes de **Koleos** progressent sensiblement à 49 220 unités et Renault **Espace**, avec 15 418 unités, reste leader des monospaces en France avec une part de segment de 31,4 %. **Latitude**, qui est venu compléter l'offre Renault sur ces segments, a enregistré 14 925 ventes au cours de l'année 2011.

Véhicules Utilitaires

Dans un marché VU en reprise en Europe (+7,3 %), et dans le monde (+6,5 %), Renault enregistre une hausse de ses ventes mondiales de 11,1 %, notamment grâce au renouvellement récent de sa gamme et à la croissance à l'international. Ainsi, la Turquie devient le deuxième marché VU de Renault avec un gain de volume de 31,5 %.

Les ventes de **Kangoo** progressent de 9,1 % avec 125 048 unités. Renault **Trafic** progresse de 18,3 % à 63 446 véhicules vendus, et Renault **Master** enregistre 84 835 ventes (+22,7 %).

MARQUE DACIA

La marque Dacia connaît une évolution contrastée entre les ventes de ses différents modèles en Europe. Sur le segment B, les ventes de **Sandero** reculent de 48,9 % à 68 979 unités. Cette baisse est particulièrement importante en France (-59,8 %) avec la fin des primes à la casse et la suppression des bonus GPL.

À l'inverse, sur le segment C, **Duster** affiche pour sa première année complète de commercialisation une excellente performance (+129,9 %) avec 132 287 véhicules vendus et maintient sa deuxième place des ventes de *cross-overs* en Europe avec 12,4 % de pénétration dans cette catégorie.

Au total, la marque Dacia voit ses ventes reculer de 1,8 % en 2011. Le succès de Duster compense en partie le recul de Sandero et Logan en Europe, où la marque conserve sa part de marché de 1,6 %.

MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

La Corée du Sud a reculé au septième rang des marchés du groupe Renault. Sa marque locale Renault Samsung Motors affiche 8,3 % de part de marché. En 2011, les ventes VP de Renault Samsung Motors en Corée du Sud, en baisse de 29,9 % à 109 221 unités, ont subi le contrecoup de l'environnement très concurrentiel.

VENTES DU GROUPE PAR MARQUE (en unités)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2011 *	2010	VAR. (%)
RÉGION EUROPE			
Renault	1 308 906	1 395 298	-6,2
Dacia	240 470	248 385	-3,2
Groupe	1 549 376	1 643 683	-5,7
<i>dont France :</i>			
Renault	594 655	634 660	-6,3
Dacia	94 367	110 075	-14,3
Groupe	689 022	744 735	-7,5
RÉGION AMÉRIQUES			
Renault	388 019	310 808	24,8
Renault Samsung Motors	8 914	6 220	43,3
Groupe	396 933	317 028	25,2
RÉGION ASIE-AFRIQUE			
Renault	181 640	125 468	44,8
Dacia	5 453	6 037	-9,7
Renault Samsung Motors	109 221	155 697	-29,9
Groupe	296 314	287 202	-3,2
RÉGION EUROMED			
Renault	211 321	177 613	19,0
Dacia	97 310	95 145	2,3
Groupe	308 631	272 758	13,2
RÉGION EURASIE			
Renault	170 808	106 693	60,1
Dacia	-	1	
Groupe	170 808	106 694	60,1

* Chiffres provisoires.

1.3.1.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

TAUX D'INTERVENTION SUR LES IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES NEUFS

Dans la continuité du plan de croissance initié en 2010, le groupe RCI Banque a fait preuve d'un fort dynamisme commercial tout au long de l'année 2011 et affiche des taux d'intervention en progression dans la quasi-totalité de ses filiales.

La croissance des taux d'intervention est particulièrement soutenue par le développement sur les marques Nissan et Dacia, dont les taux d'intervention progressent respectivement de 3 points et 3,9 points à 28,7 % et 29,5 %.

Le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs pour la **Région Europe** est en hausse à 33,0 % (contre 31,3 % en 2010). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 35,4 % (contre 34,0 % en 2010) et sur la marque Nissan à 26,6 % (contre 23,9 % en 2010). Cette évolution s'explique par la poursuite de la politique commerciale RCI compétitive, notamment à travers des offres packagées de financements et de services, mais également par l'effort porté par les marques pour utiliser les opérations de financement comme les vecteurs de la fidélisation client.

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la **Région Amériques** est en hausse à 33,4 % (contre 31,0 % en 2010).

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la **Région Asie-Afrique** où RCI est présent) est en forte hausse à 56,6 % (contre 46,1 % en 2010).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la **Région Euromed** (avec la Roumanie et le Maroc) s'accroît sensiblement à 19,0 % en 2011 (contre 13,8 % en 2010).

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET ENCOURS PRODUCTIFS MOYENS DE RCI BANQUE

RCI Banque a réalisé 11,1 milliards d'euros de nouveaux financements hors cartes et prêts personnels en 2011 (contre 10 milliards d'euros en 2010, soit une hausse de 11,0 %) avec 1 024 771 nouveaux contrats véhicules en 2011 (contre 953 110 contrats véhicules en 2010, soit une hausse de 7,5 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en hausse et atteignent 22,8 milliards d'euros (+8,8 % vs 2010).

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

Au-delà de l'accompagnement des constructeurs Renault et Nissan dans leur développement international, RCI Banque poursuit son expansion géographique, répondant aux enjeux commerciaux des marques.

En septembre 2011, RCI Banque a lancé son activité en Irlande *via* une filiale détenue à 100 %. La filiale intervient à la fois pour des financements à particuliers et pour le financement du réseau Renault local.

D'autre part, dans le cadre du lancement du véhicule électrique Renault au 4^e trimestre 2011, RCI Banque a développé un modèle de commercialisation spécifique *via* la location des batteries sur les véhicules électriques Renault (Fluence Z.E. et Kangoo Z.E.). Ces produits de financement sont proposés dans l'ensemble des pays d'Europe où le véhicule électrique Renault est commercialisé (France, Allemagne, Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Suisse, Autriche, Pays-Bas, Belgique, Portugal) et se développeront au cours de l'année 2012.

1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ◆

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

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2011 *	2010	VAR. (%)
RÉGION EUROPE	15 265 641	15 343 968	-0,5
<i>dont :</i>			
France	2 633 483	2 669 282	-1,3
Allemagne	3 413 013	3 118 705	+9,4
Italie	1 916 614	2 139 303	-10,4
Royaume-Uni	2 208 172	2 262 385	-2,4
Espagne + Canaries	913 102	1 098 785	-16,9
Belgique + Luxembourg	690 692	656 363	+5,2
Pologne	344 750	376 342	-8,4
RÉGION AMÉRIQUES **	6 503 169	5 935 189	+9,6
<i>dont :</i>			
Mexique	904 586	818 778	+10,5
Colombie	298 743	238 877	+25,1
Brésil	3 425 652	3 329 471	+2,9
Argentine	818 305	634 268	+29,0
RÉGION ASIE-AFRIQUE	34 137 697	33 087 010	+3,2
<i>dont :</i>			
Afrique du Sud	469 117	406 406	+15,4
Corée du Sud	1 556 703	1 541 433	+1,0
Chine	17 348 514	16 385 832	+5,9
Iran	1 590 000	1 493 000	+6,5
RÉGION EUROMED	1 449 954	1 288 881	+12,5
<i>dont :</i>			
Roumanie	106 187	116 737	-9,0
Turquie	862 943	760 913	+13,4
Algérie	296 950	225 431	+31,7
Maroc	112 103	103 436	+8,4
RÉGION EURASIE	3 071 902	2 222 744	+38,2
<i>dont :</i>			
Russie	2 680 000	1 914 323	+40,0
Ukraine	240 349	175 417	+37,0
MONDE (YC AMÉRIQUE DU NORD)	74 793 857	71 025 253	+5,3

* Chiffres provisoires.

** Hors Amérique du Nord.

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

	2011 *		2010	
	IMMAT. (EN UNITÉS)	PDM (EN %)	IMMAT. (EN UNITÉS)	PDM (EN %)
VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES				
RÉGION EUROPE	1 546 942	10,1	1 642 344	10,7
<i>dont :</i>				
France	687 343	26,1	743 486	27,9
Allemagne	181 176	5,3	171 368	5,5
Italie	122 920	6,4	142 174	6,6
Royaume-Uni	88 540	4,0	113 393	5,0
Espagne + Canaries	99 092	10,9	124 828	11,4
Belgique + Luxembourg	92 319	13,4	84 730	12,9
Pologne	30 747	8,9	29 900	7,9
RÉGION AMÉRIQUES **	396 933	6,1	317 028	5,3
<i>dont :</i>				
Mexique	23 132	2,6	18 046	2,2
Colombie	46 820	15,7	38 009	15,9
Brésil	194 300	5,7	160 297	4,8
Argentine	106 040	13,0	82 385	13,0
RÉGION ASIE-AFRIQUE	296 314	0,9	287 202	0,9
<i>dont :</i>				
Afrique du Sud	10 492	2,2	18 046	2,2
Corée du Sud	109 221	7,0	155 697	10,1
RÉGION EUROMED	308 631	21,3	272 758	21,2
<i>dont :</i>				
Roumanie	39 592	37,3	45 821	39,3
Turquie	140 827	16,3	114 111	15,0
Algérie	75 042	25,3	63 368	28,1
Maroc	41 501	37,0	34 944	33,8
RÉGION EURASIE	170 808	5,6	106 694	4,8
<i>dont :</i>				
Russie	154 734	5,8	96 466	5,0
Ukraine	13 895	5,8	9 252	5,3
MONDE YC AMÉRIQUE DU NORD	2 719 628	3,6	2 626 026	3,7

* Chiffres provisoires.

** Hors Amérique du Nord.

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

VÉHICULES PARTICULIERS	VAR. SEGMENT 2011 */2010 (EN %)	PÉNÉTRATION GROUPE			RANG 2011
		2011 * (EN %)	2010 (EN %)	VAR. 2011 */2010 (EN POINTS)	
Segment A	-14,9				
Twingo/Twingo II		11,0	10,5	+0,5	3
Wind		0,6	0,3	+0,3	18
Segment B	-4,9				
Clio/Clio III		7,1	7,7	-0,7	5
Thalia/Thalia II		0,1	0,1	+0,0	46
Modus		1,2	1,1	+0,0	23
Logan		0,6	0,9	-0,3	32
Sandero		1,7	3,1	-1,4	19
Kangoo		0,0	0,0	-0,0	77
Segment C	+2,0				
Kangoo II		0,7	0,8	-0,1	35
Mégane/Mégane II/Mégane III		8,0	9,1	-1,1	2
Fluence		0,3	0,3	-0,0	55
Duster		2,6	1,2	+1,5	10
Segment D	+4,5				
Laguna/Laguna III		2,4	2,5	-0,1	15
Latitude		0,3	0,0	+0,3	44
Koleos		0,8	0,7	+0,1	27
Trafic/Trafic II		0,6	0,6	+0,1	33
Segment E	+8,6				
Espace/Espace IV		1,6	1,8	-0,2	20
Master/Master II/Master III		0,1	0,2	-0,1	66

* Chiffres provisoires.

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

VÉHICULES UTILITAIRES	VAR. SEGMENT 2011 */2010 (EN %)	2011 * (EN %)	PÉNÉTRATION GROUPE		RANG 2011
			2010 (EN %)	VAR. 2011 */2010 (EN POINTS)	
Véhicules société	-0,4				
Twingo/Twingo II		2,8	2,2	+0,6	11
Clio/Clio III		18,5	19,0	-0,5	1
Modus		0,1	0,1	-0,0	50
Mégane/Mégane II/Mégane III		5,4	9,0	-3,6	7
Laguna/Laguna III		0,1	0,7	-0,6	43
Espace/Espace IV		0,1	0,5	-0,4	58
Sandero		0,5	0,1	+0,4	20
Logan		0,1	0,1	-0,0	51
Fourgonnettes	+1,9				
Kangoo/Kangoo II		16,9	17,1	-0,2	1
Logan		1,3	1,6	-0,4	12
Fourgons	+11,8				
Trafic/Trafic II		6,9	6,7	+0,2	5
Master/Master II/Master III		6,9	6,7	+0,2	6
Mascott **/ Maxity **/ Master III **		1,7	1,1	+0,6	17
Pick up	+21,3				
Logan		3,3	6,8	-3,5	7

* Chiffres provisoires.

** Renault Trucks.

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

GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ⁽¹⁾ (EN UNITÉS)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2011 *	2010	VARIATION 2011 */2010 (EN %)
Twingo	147 814	163 405	-10
Wind	5 612	6 556	-14
Clio	408 068	444 603	-8
Thalia	97 560	93 247	5
Modus	48 590	47 685	2
Logan+Sandero	557 551	551 748	1
Kangoo	188 380	187 882	0
Mégane	468 324	490 005	-4
Fluence	142 194	127 791	11
Duster	190 770	86 268	121
SM3	52 175	65 620	-20
Laguna	50 241	54 137	-7
SM5+Latitude	64 298	88 704	-28
Koleos	61 534	49 424	25
Espace	14 675	17 261	-15
Master	119 347	99 897	19
SM7	19 090	13 747	39
Autres	388	10 617	-96
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	2 636 611	2 598 597	1
<i>Dont production pour les partenaires :</i>			
Master pour GM	14 646	9 952	47
SM3 pour Nissan	38 247	45 859	-17
Véhicules pour Nissan au Mercosur	32 759	18 156	80
PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT			
Usine GM pour Renault (Trafic)	15 074	33 540	-55
Usine Nissan pour Renault (Trafic)	62 975	35 149	79
Autres (Iran + Inde)	105 452	63 239	67

* Chiffres provisoires.

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

ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

Au 31 décembre 2011.

Europe

Europe occidentale : France métropolitaine, Autriche, Allemagne, Belgique-Lux., Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

Albanie, Bosnie, Chypre, Croatie, Hongrie, Macédoine, Malte, Monténégro, Pays baltes, Pologne, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie.

Amériques

Amérique latine Nord : Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Venezuela, République dominicaine.

Amérique latine Sud : Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay.

Asie-Afrique

Asie-Pacifique : Australie, Brunei, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Tahiti, Thaïlande, Guadeloupe, Guyane française, Martinique.

Moyen-Orient & Afrique francophone : Arabie Saoudite, Égypte, Jordanie, Liban, Lybie, Pakistan, pays du Golfe + pays d'Afrique francophone.

Afrique & Océan Indien : Afrique du Sud + pays d'Afrique subsaharienne, Îles Océan indien.

Corée du Sud.

Iran.

Inde.

Chine, Hong Kong.

Israël.

Euromed

Europe orientale : Bulgarie, Moldavie, Roumanie.

Turquie : Turquie, Chypre turque.

Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie.

Eurasie

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

1.3.2 RÉSULTATS FINANCIERS ♦

SYNTHÈSE

- Porté par la croissance à l'international, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 42 628 millions d'euros en 2011, en hausse de 9,4 % par rapport à 2010.
- La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 1 091 millions d'euros, soit 2,6 % du chiffre d'affaires, contre 1 099 millions d'euros et 2,8 % du chiffre d'affaires en 2010.
- Les autres produits et charges d'exploitation du Groupe représentent un produit net de 153 millions d'euros, contre une charge nette de 464 millions d'euros en 2010.
- Le résultat financier représente une charge nette de 121 millions d'euros contre 376 millions en 2010.
- La contribution de Nissan au résultat de Renault s'élève à 1 332 millions d'euros, contre 1 084 millions en 2010. La contribution d'AB Volvo s'élève à 136 millions d'euros (214 millions d'euros en 2010). Enfin, la contribution d'AvtoVAZ est de 49 millions d'euros contre -21 millions d'euros en 2010.
- Le résultat net s'élève à 2 139 millions d'euros, à comparer à 3 490 millions en 2010 qui incluait une plus-value de cession de 2 milliards d'euros liée à la vente des actions B détenues dans AB Volvo. Le résultat net part du

Groupe s'élève à 2 092 millions d'euros, contre 3 420 millions d'euros en 2010.

- La *free cash flow* opérationnel de l'Automobile s'élève à 1 084 millions d'euros, dont 627 millions d'euros d'amélioration du besoin en fonds de roulement.
- L'endettement financier net de l'Automobile diminue de 1 136 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 et atteint 299 millions d'euros.
- Les capitaux propres s'élèvent à 24 567 millions d'euros au 31 décembre 2011. Le ratio d'endettement financier net sur capitaux propres s'améliore de 5 points pour passer de 6,3 % au 31 décembre 2010 à 1,2 % fin 2011.

1.3.2.1 COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS ♦

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 42 628 millions d'euros, en hausse de 9,4 % ⁽¹⁾ par rapport à 2010. Hors effets de change, il progresse de 10,4 %.

(1) À périmètre et méthodes identiques, en augmentation de 9,4 % par rapport au chiffre d'affaires 2010 de 38 961 millions d'euros.

CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(en millions d'euros)	2011					2010				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	9 965	10 178	9 259	11 277	40 679	8 642	10 136	8 268	10 126	37 172
Financement des ventes	466	492	486	505	1 949	430	460	443	466	1 799
TOTAL	10 431	10 670	9 745	11 782	42 628	9 072	10 596	8 711	10 592	38 971

VARIATION 2011/2010

	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	15,3 %	0,4 %	12,0 %	11,4 %	9,4 %
Financement des ventes	8,4 %	7,0 %	9,7 %	8,4 %	8,3 %
TOTAL	15,0 %	0,7 %	11,9 %	11,2 %	9,4 %

En 2011, la contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires atteint 40 679 millions d'euros, en progression de 9,4 % par rapport à 2010. Cette croissance est principalement liée :

- à un effet volume positif (+5,2 points) lié à la croissance des ventes à l'international ;
- à l'offre produit, notamment le Duster, et à la fin des primes à la casse qui engendrent un effet mix de +3,0 points ;
- aux autres activités du Groupe (ventes d'organes et de véhicules aux partenaires) qui ont un impact favorable de 2,9 points ;
- à l'effet prix légèrement favorable de 0,4 point ; la pression sur les prix en Europe a été compensée par la hausse des prix à l'international visant à atténuer l'effet change négatif de 1,1 pt.

Par Région (hors autres activités) :

- l'international ⁽¹⁾ est en forte hausse et contribue pour 6,7 points à la croissance grâce à un très fort effet volume, en dépit des difficultés de Renault Samsung Motors en Corée ;
- l'Europe est en légère hausse et alimente la croissance du chiffre d'affaires de +0,7 point ; l'amélioration du mix/prix compense la baisse des volumes.

La **marge opérationnelle** du Groupe en 2011 s'élève à 1 091 millions d'euros, soit 2,6 % du chiffre d'affaires, contre 1 099 millions d'euros et 2,8 % en 2010.

CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2011	2010	VARIATION
Automobile	330	396	-66
en % du chiffre d'affaires du secteur	0,8 %	1,1 %	-0,3 pt
Financement des ventes	761	703	58
TOTAL	1 091	1 099	-8
en % du chiffre d'affaires Groupe	2,6 %	2,8 %	-0,2 pt

La marge opérationnelle de l'**Automobile** diminue de 66 millions d'euros, à 330 millions d'euros (0,8 % de son chiffre d'affaires). En effet,

- la réduction des coûts, dont 500 millions d'euros dans le cadre du plan *monozokuri* ;
 - la croissance des volumes pour 455 millions d'euros, en liaison directe avec la performance commerciale et l'évolution du mix géographique ;
- n'ont pas entièrement compensé l'impact des facteurs négatifs, principalement externes, comme :
- la hausse des coûts des matières premières pour 509 millions d'euros ;
 - l'effet parité négatif de 199 millions d'euros lié à un panier de devises principalement impacté par les variations contre l'euro du Peso argentin et du Rial iranien ;
 - la détérioration du mix/prix de 245 millions d'euros ; l'impact de l'enrichissement des produits et les distorsions de mix liées aux contraintes d'approvisionnement ont été notamment supérieures à l'effet positif enregistré dans le chiffre d'affaires ;
 - divers éléments pour 68 millions d'euros, dont 19 millions pour la hausse des frais généraux et administratifs.

Globalement, les contraintes d'approvisionnement liées au tsunami japonais ont eu un impact défavorable sur la marge opérationnelle de l'Automobile pour un montant estimé à 200 millions d'euros sur l'année. Les impacts ont touché principalement la production, les offres commerciales et la logistique.

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe atteint 761 millions d'euros, en progression de 8,2 % par rapport à 2010. Cette performance résulte de la stratégie de croissance commerciale, en s'appuyant sur la progression de l'encours productif moyen de 8,8 % par rapport à 2010. Le coût du risque à 0,23 % de l'encours productif moyen atteint un point bas, significativement en dessous de 0,60 %, niveau historique du groupe RCI. Ce niveau est lié à l'assainissement de la situation du risque en Espagne et en Roumanie, ainsi qu'à des reprises de provisions sur le risque réseau suite à l'amélioration de la situation financière des concessionnaires, principalement en Europe.

(1) Régions hors Europe : Euromed, Eurasie, Asie-Afrique, Amériques.

GROUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT *

(en millions d'euros)	2011	2010	VARIATION
Dépenses de R&D	2 064	1 728	336
Frais de développement capitalisés	(808)	(666)	-142
en % des dépenses de R&D	39,1 %	38,5 %	0,6 %
Amortissements	771	772	-1
FRAIS DE R&D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT	2 027	1 834	193

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

Après le niveau très bas atteint en 2010, en relation avec le cycle produit, et comme annoncé lors du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, les **dépenses de Recherche et Développement** sont en hausse de 193 millions d'euros par rapport à 2010 et s'élèvent à 2 027 millions d'euros en 2011.

Le taux de capitalisation des frais de développement est stable à 39,1 % en 2011 contre 38,5 % en 2010.

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent un produit net de 153 millions d'euros, contre une charge nette de 464 millions d'euros en 2010. Ce produit net est principalement constitué :

- de plus-values de cessions immobilières pour 133 millions d'euros ;
- d'une reprise de provision nette pour restructuration d'un montant de 71 millions d'euros ;
- d'une charge nette de 61 millions d'euros résultant d'une dépréciation sur trois véhicules de la gamme et d'une reprise de dépréciation afin de traduire l'amélioration des perspectives de flux de trésorerie en relation avec des véhicules de la gamme.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** bénéficiaire de 1 244 millions d'euros, contre 635 millions d'euros en 2010.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 121 millions d'euros, contre 376 millions d'euros en 2010, en liaison avec la baisse de l'endettement et le remboursement anticipé à hauteur de 2 milliards d'euros pour solder le prêt accordé par l'État français en 2009.

En 2011, Renault enregistre une contribution de 1 524 millions d'euros (contre 1 289 millions d'euros en 2010) au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** dont :

- 1 332 millions d'euros pour Nissan (contre 1 084 millions d'euros en 2010) ;
- 136 millions d'euros pour AB Volvo (contre 214 millions d'euros en 2010, mais avec une participation de 21,8 % jusqu'en octobre 2010 contre 6,8 % sur l'ensemble de l'année 2011) ;
- 49 millions d'euros pour AvtoVAZ (contre -21 millions d'euros en 2010).

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 508 millions d'euros (contre une charge de 58 millions d'euros en 2010), 408 millions d'euros au titre de l'impôt courant (contre 340 millions d'euros en 2010) et 100 millions d'euros au titre d'une dépréciation d'impôts différés actifs

nets liés aux déficits reportables de l'intégration fiscale en France (contre une reconnaissance d'impôts différés actifs pour de 238 millions d'euros en 2010), sous l'effet conjugué de la mise à jour des hypothèses qui sous-tendent leur reconnaissance et de la modification de la loi de finances.

Le **résultat net** s'établit à 2 139 millions d'euros, contre 3 490 millions d'euros en 2010 (dont 2 000 millions d'euros liés à la plus-value de cession en octobre 2010 des actions B détenues dans Volvo AB).

Le résultat net part du Groupe s'élève à 2 092 millions d'euros (3 420 millions d'euros en 2010).

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

Les **investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions** (hors véhicules donnés en location immobilisés) s'élèvent en 2011 à 2 212 millions d'euros (dont 808 millions d'euros relatifs aux frais de développement) contre 1 644 millions d'euros (dont 666 millions d'euros relatifs aux frais de développement) en 2010.

INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIIONS
PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2011	2010
Investissements corporels (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 564	1 130
Investissements incorporels	887	733
dont R&D capitalisés	808	666
Total acquisitions	2 451	1 863
Produits des cessions	(239)	(219)
TOTAL AUTOMOBILE	2 212	1 644
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES	4	4
TOTAL GROUPE	2 216	1 648

Les investissements sont en augmentation en 2011, par rapport à la même période en 2010, qui fut, en raison du cycle produit, un point bas en termes d'investissements. Cette croissance est conforme à l'objectif d'un ratio d'investissements et de frais de Recherche et Développement inférieur ou égal à 9 % du chiffre d'affaires Groupe.

Les investissements bruts totaux se sont répartis à raison de 49 % pour l'Europe et 51 % pour l'international :

- en Europe : les investissements effectués sont consacrés à la gamme à hauteur de 60 %, notamment les véhicules électriques (Zoé, Twizy et Kangoo), les moteurs essence et diesel ainsi que la nouvelle Clio ;
- hors d'Europe : les investissements concernent principalement le Maroc (nouveau site industriel de Tanger), la Roumanie, l'Amérique du Sud, la Russie, la Turquie et la Corée.

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

INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2011	2010
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés)	2 216	1 648
Frais de R&D capitalisés	(808)	(666)
Autres	(20)	(17)
Investissements industriels et commerciaux nets (1)	1 388	965
en % du chiffre d'affaires Groupe	3,3 %	2,5 %
Dépenses de R&D	2 064	1 728
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(273)	(161)
Frais de R&D nets (2)	1 791	1 567
en % du chiffre d'affaires Groupe	4,2 %	4,0 %
Investissements et frais de R&D nets (1) + (2)	3 179	2 532
en % du chiffre d'affaires Groupe	7,5 %	6,5 %

ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE

En ligne avec l'objectif fixé par le plan Renault 2016 – *Drive the Change*, l'Automobile atteint, en 2011, un **free cash flow** opérationnel positif de 1 084 millions d'euros qui résulte :

- d'une capacité d'autofinancement (CAF) de 2 910 millions d'euros ;
- d'une variation du besoin en fonds de roulement de 627 millions d'euros avec un pilotage actif des créances et des stocks ;
- d'investissements corporels et incorporels nets des cessions de 2 212 millions d'euros, en hausse de 568 millions d'euros (1 644 millions d'euros en 2010), mais en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires ;
- d'une variation de -241 millions d'euros des véhicules donnés en location immobilisés.

Cette performance permet pour la troisième année consécutive une baisse de l'**endettement financier net de l'Automobile** qui atteint un niveau historiquement bas à 299 millions d'euros au 31 décembre 2011, en baisse de 1 136 millions d'euros.

Conformément à la politique annoncée lors du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, un dividende de 1,16 euro par action, qui représente les dividendes reçus par le Groupe en 2011 pour ses participations dans les entreprises cotées, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Passifs financiers non courants	6 066	6 835
Passifs financiers courants	3 789	5 124
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	(497)	(800)
Actifs financiers courants	(1 441)	(910)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(7 618)	(8 814)
ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE	299	1 435

LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011

Le Groupe a conduit en 2011 une politique de réduction de la dette brute de l'**Automobile** en remboursant par anticipation les 2 milliards d'euros restant dus sur le prêt de l'État français tout en maintenant la **liquidité de l'Automobile** à un niveau élevé. Ainsi au 31 décembre 2011, la réserve de liquidité de l'Automobile s'élève à 11,4 milliards d'euros, dont :

- 7,6 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,8 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour RCI Banque, au 31 décembre 2011 :

- la réserve de liquidité est de 3,4 milliards d'euros. Elle représente l'excédent des sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et de papier commercial ;
- les sécurités disponibles s'élèvent à 6,3 milliards d'euros, permettant de couvrir plus de 2 fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt ; elles comprennent des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros, des créances mobilisables en Banque centrale pour 1,7 milliard d'euros et un montant de trésorerie de 0,1 milliard d'euros.

1.3.2.2 LES COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 4.2.

1.3.2.3 LES 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 2011.

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 2011 et pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

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

CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	RENAULT	NISSAN ⁽¹⁾	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	41 192	76 415	(3 509)	114 098
Produit du financement des ventes	1 436	4 309	(122)	5 623
CHIFFRE D'AFFAIRES	42 628	80 724	(3 631)	119 721

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2011, soit 111,0 yens/euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Ces montants ont été estimés sur la base des données de l'exercice 2011 de Renault.

La **marge opérationnelle**, le **résultat d'exploitation** et le **résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2011 s'établissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET ⁽²⁾
Renault	1 091	1 244	807
Nissan ⁽¹⁾	4 477	3 942	3 288
ALLIANCE	5 568	5 186	4 095

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2011, soit 111,0 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 4,7 % du chiffre d'affaires.

Dans les comptes retraités de Nissan présentés ci-dessus, l'effet conjugué des coûts engendrés par le tsunami au Japon et ceux des inondations en Thaïlande représente une charge de l'ordre de 500 millions d'euros, qui constitue l'essentiel de l'écart entre la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance en 2011, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Renault	2 027
Nissan ⁽¹⁾	3 300
ALLIANCE	5 327

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2011, soit 111,0 yens/euro.

INDICATEURS DE BILAN
Bilans résumés de Renault et de Nissan
RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2011

ACTIFS <i>(en millions d'euros)</i>	
Immobilisations incorporelles	3 718
Immobilisations corporelles	11 357
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	1 060
Impôts différés actifs	566
Stocks	4 429
Créances du Financement des ventes	21 900
Créances clients de l'Automobile	1 275
Autres actifs	5 026
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 672
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN	58 003
Participation dans Nissan	14 931
TOTAL ACTIFS	72 934

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS <i>(en millions d'euros)</i>	
Capitaux propres	24 567
Impôts différés passifs	135
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 350
Passifs financiers de l'Automobile	9 296
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	22 257
Autres dettes	15 329
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	72 934

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2011 ⁽¹⁾

ACTIFS (en millions d'euros)	
Immobilisations incorporelles	6 776
Immobilisations corporelles	38 055
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	253
Impôts différés actifs	1 507
Stocks	11 545
Créances du Financement des ventes	30 086
Créances clients de l'Automobile	6 408
Autres actifs	8 073
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 637
TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT	110 340
Participation dans Renault	2 010
TOTAL ACTIFS	112 350

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 100,2 yens/euro au 31 décembre 2011.

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, 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 2011, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

(en millions d'euros)	
Renault	1 898
Nissan ⁽¹⁾	3 083
ALLIANCE	4 981

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2011, soit 111,0 yens/euro.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)	
Capitaux propres	36 930
Impôts différés passifs	4 946
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 170
Passifs financiers de l'Automobile	3 597
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	36 364
Autres dettes	27 343
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	112 350

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 22 milliards d'euros.

1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La R&D de Renault est un moteur de l'innovation et au service de la compétitivité de l'entreprise. Avec plus de 2 milliards d'euros engagés en 2011, Renault montre son engagement à la fois pour relever les

défis de l'industrie automobile et converger avec les grandes tendances technologiques et sociétales.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT *

	2011	2010	2009	2008	2007
Frais de R&D nets (en millions d'euros)**	1 791	1 567	1 531	2 085	2 335
Chiffre d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	42 628	38 971	33 712	37 791	40 682
R&D/CA Groupe	4,2 %	4,0 %	4,5 %	5,5 %	5,7 %
Effectifs R&D groupe Renault	17 278	17 854	17 881	17 775	16 219
Brevets groupe Renault	499	304	362	793	998

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

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

1.4.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2011 ♦

Les derniers véhicules et organes révélés embarquent les plus récents résultats de la R&D :

VÉHICULES

Kangoo Z.E.
 Fluence Z.E.
 Koleos phase 2
 Scénic phase 2
 SM7

ORGANES MÉCANIQUES

Reveal Energy TCe 115
 Reveal Energy dCi 110

1.4.2 INNOVATION : EN TRAJECTOIRE

Impulsée en 2009, montée en puissance en 2010, la politique volontariste d'innovation prend sa vitesse de croisière en 2011. Construite sur quatre leviers solides (mieux capter les tendances, dynamiser la créativité, accélérer l'introduction en gamme des innovations, développer des partenariats stratégiques et des synergies au sein de l'Alliance), la politique d'innovation soutient quantitativement et qualitativement les objectifs de compétitivité de l'entreprise et l'identité de marque : une entreprise innovante, proche des gens, qui rend la mobilité durable accessible à tous.

1.4.2.1 INNOVATION : NOUVELLES IMPULSIONS

Les actions engagées en 2011 pour supporter la dynamique de l'innovation ont été notamment :

- de mieux capter les tendances :
 - l'alliance Renault-Nissan a ouvert, en juin 2011, une antenne de recherche dans la Silicon Valley (Californie) permettant de profiter de l'excellence technologique qui fait la réputation mondialement reconnue de cette région en gardant en permanence une longueur d'avance sur les grandes tendances qui modèlent les interactions entre l'utilisateur et son véhicule. Elle est principalement dédiée à l'informatique embarquée, l'ingénierie de pointe et au recrutement technologique,

- en prolongement des *think tanks*, la communauté innovation prépare le lancement de projets qui permettront d'esquisser ce que sera la mobilité demain ;
- de dynamiser la créativité :
 - le Laboratoire coopératif d'innovation (LCI) réunit dans un même lieu des membres des Directions du design, du produit, et de la recherche et des études avancées, qui travaillent à des projets transversaux ou thématiques susceptibles d'enrichir les gammes futures avec de nouveaux concepts ou composants. Prochainement, une antenne du LCI sera ouverte en Inde,
 - dans l'*Innovation room*, les expositions sur les innovations « hors automobile » se succèdent au rythme de deux à trois par an, accompagnées de conférences et de groupes de créativité. Les plus récentes ont porté sur la vie connectée et sur le biomimétisme,
 - Renault s'est doté d'un outil collaboratif dédié à la créativité, « Renault Creative People ». Cet outil permet à chacun de proposer des idées d'innovation et de rebondir sur celles des autres. Le but est d'étendre le cercle des collaborateurs qui participent à l'innovation et de favoriser les échanges transversaux et les enrichissements croisés. Six « appels à idées » ont ainsi été lancés en 2011 sur les émissions de CO₂, la vie connectée, les services pour les véhicules utilitaires, le *social Business*, le biomimétisme et l'habitable ingénieux. Des incubateurs permettent aux collaborateurs de continuer à creuser les bonnes idées – en virtuel comme en réel ;
- d'accélérer l'introduction en gamme des innovations issues du plan technologique : un suivi est mis en place pour mieux garantir la valorisation jusqu'au client des innovations et prestations nouvelles ;
- d'accroître la capacité d'innovation grâce à des partenariats stratégiques et aux synergies au sein de l'Alliance : cf. infra.

LONG TERME

Ces actions sont complétées par un renforcement du plan Recherche (plan [R]) qui vise principalement à définir des concepts (*target values*) en forte rupture par rapport à l'existant, à construire les grandes étapes (*road maps*) pour les atteindre, en identifiant les besoins en connaissances scientifiques et techniques pour y parvenir, et, *in fine*, à acquérir, en amont, les connaissances clés nécessaires pour réaliser ces ruptures.

1.4.2.2 CHANGE UP

Change up, le projet de transformation de l'ingénierie de Renault est déployé depuis plus de deux ans. Des changements en profondeur ont été réalisés. D'autres sont en cours. La dynamique est lancée et les transformations vont contribuer à servir les leviers du plan Renault 2016 – *Drive the Change*.

DURABILITÉ

Renault a progressé de 6,8 % dans l'enquête « Satisfaction Client » Sofres 2011. Cependant les concurrents ont eux aussi progressé. Pour s'échapper du peloton des constructeurs généralistes qui progressent, Renault a choisi de mettre en œuvre une stratégie proactive consistant à accélérer artificiellement le vieillissement de certains de ses modèles afin d'identifier les défauts pouvant apparaître et d'évaluer l'aspect des matériaux et des matières après vieillissement : ce sont les tests EDAU – Essai Durabilité

d'Aspect et d'Usure. En complément des tests kilométriques, ces tests faits en parallèle sur des véhicules d'autres marques permettent ainsi à Renault de comparer ses modèles à ceux de la concurrence. L'objectif de cette démarche est avant tout de tirer profit de ces expériences pour apporter les corrections qui permettront de réduire le nombre de défauts sur les futurs modèles.

STANDARDISATION

En 2011, la politique de standardisation mise en œuvre a tenu ses promesses et l'objectif de 30 % d'économies à réaliser sur chacun des modules a été atteint. S'il reste du chemin à parcourir, l'entreprise est en trajectoire pour atteindre l'objectif fixé de disposer à fin 2013 des 90 modules qui permettront à Renault de se positionner au niveau de ses meilleurs concurrents.

Une vague pilote de huit modules a permis de définir un processus robuste et de capitaliser sur les premiers retours d'expérience, largement positifs :

- la réduction du ticket d'entrée est significative (de -27 % à -64 % selon les modules) ;
- les pièces standardisées sont commandées sur la base de volumes importants permettant une négociation significative pour l'ensemble des projets, induisant une importante baisse de prix unitaire ;
- la diversité des pièces est très significativement réduite.

Quatre autres vagues sont prévues jusqu'en 2013 et le processus de la conception modulaire s'intègre progressivement dans le Système de Conception Renault.

V3P (VALUE-UP PRODUCT PROCESS PROGRAM)

La nouvelle logique de développement construite dans le cadre du chantier V3P est en cours de déploiement sur le périmètre ingénierie et au-delà. Elle vise à réduire les coûts de conception des futurs véhicules, à écourter les délais de développement et optimiser l'équilibre coût/valeur. Des formations sont dispensées aux équipes de l'ingénierie centrale, dans les centres d'ingénierie à l'étranger et dans les directions et secteurs impactés.

Si les nouvelles règles V3P ont commencé à être appliquées dans les projets, le déploiement se fait cependant de manière progressive, en commençant par l'aval (industrialisation) des phases 2 comme Twingo ou Mégane, puis en complétant la démarche avec les futurs remplaçants de Clio, Logan ou Trafic. L'application complète se fera sur les projets de renouvellement des véhicules des segments supérieurs.

GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Le chantier « gestion dynamique des compétences (GDC) de *Change Up* » a engagé en 2011 une large réflexion sur les métiers de demain et les compétences nécessaires pour mener à bien les projets confiés à l'ingénierie Renault. Au-delà des outils mis en œuvre pour aider les collaborateurs à construire leur plan de carrière et identifier les filières leur permettant d'évoluer, un réseau d'espaces emploi a ouvert dans le courant de l'année. Dans ces espaces, des conseillers en ressources humaines sont à la disposition des collaborateurs afin de les aider dans la construction de leur projet professionnel. Ce dispositif est une nouvelle étape dans la volonté de Renault d'accroître sa capacité d'anticipation et d'optimisation des ressources par le conseil et l'accompagnement des équipes vers les compétences devant être renforcées.

INNOVATION ET PARTENARIATS

En 2011, le plan d'action innovation a été poursuivi, avec un processus de suivi des projets d'innovation consolidé structuré par des jalons clairement définis. L'accent reste mis sur le besoin réel du client et l'attractivité de l'offre : le plan innovation est construit avec les spécialistes du produit et du marketing, qui valident la pertinence des projets lancés.

Pour garantir la prise en compte du moyen long terme, plusieurs appels à idées ont été organisés auprès de collaborateurs Renault. Ils permettent de mettre en évidence de nouvelles directions à explorer pour renouveler le portefeuille innovation.

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

Ce plan d'action *Change Up Innovation* est rendu possible par un accroissement significatif des ressources affectées à la recherche et aux études avancées. Démarré en 2011, il va se poursuivre dans les prochaines années.

SIMPLIFICATION ET DÉLÉGATION

Le chantier simplification et délégation a été créé dans le cadre d'une réflexion globale sur les processus transversaux et les circuits de décisions au service des projets véhicules, de conception complexe et sous contrainte de performance forte.

Ce chantier a pris un tournant en 2011 avec l'installation d'une dynamique reposant sur l'implication forte d'un grand nombre de collaborateurs de

l'ingénierie et sur le déploiement d'outils collaboratifs. Une démarche qui a permis de motiver chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, à contribuer et à enrichir par ses propres idées les différentes voies de progrès identifiées.

Le chantier s'est focalisé en 2011 sur la facilitation de la vie des collaborateurs au quotidien. Un sujet qui a permis la mise en place de nombreuses actions et qui sera relayé chaque année par une nouvelle thématique.

OUTILS COLLABORATIFS

En 2011, les outils web 2.0 se sont largement imposés comme modes de collaboration incontournables. Environ 90 % des équipes de l'ingénierie utilisent régulièrement les outils tels que *chat*, partage de bureau, audio-conférence et vidéo-conférence.

L'usage de la vidéo-conférence a été généralisé à l'ensemble des collaborateurs en 2011, au poste de travail ou dans des salles dédiées. À cet effet, une cinquantaine de salles de réunion spécialement aménagées pour faciliter l'ingénierie collaborative a été déployée en 2011, dont 2/3 à l'international.

De nombreuses communautés (équivalentes en interne d'applications telles que *Facebook* et autres réseaux sociaux) ont été créées. Certaines communautés sont publiques et s'adressent à tous les collaborateurs de l'ingénierie ; c'est le cas par exemple des appels à idées. D'autres plus restreintes sont réservées à des métiers spécifiques et répondent à des besoins particuliers, comme le partage de savoir-faire et des meilleures pratiques. Aujourd'hui une cinquantaine de communautés facilite au quotidien la collaboration des acteurs de l'ingénierie.

1.4.3 PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault structure en projets chiffrés, planifiés et priorisés les actions de recherche et d'études avancées. Les projets sont regroupés autour de six thématiques prioritaires : architectures innovantes, véhicules électriques et écosystème, véhicules thermiques/eco², bien-être à bord et assurance, nouveaux services, coûts abordables, illustrés ci-après par quelques exemples.

1.4.3.1 ARCHITECTURES INNOVANTES

Dans l'histoire de l'automobile, Renault a laissé une trace forte d'architectures innovantes. Plusieurs exemples (R16, Espace, Scénic, Twizy) ont mis cette empreinte en visibilité. En prolongement de cette histoire, des projets, qui ne seront pas nécessairement aussi visibles, n'en sont pas moins importants.

Exemple : **le projet Alma** (*Architecture for Low Mass reduction and Aero drag*).

L'objectif de ce projet subventionné par les pouvoirs publics est de permettre à Renault de rester au niveau des meilleurs en réduisant les émissions de CO₂ d'un véhicule de type Mégane à hauteur de 80 g/km à horizon 2020. Ces réductions reposent sur trois axes de travail : la masse, l'aérodynamique et les frottements. Dans un premier temps, les efforts portent sur la réduction de la masse avec un objectif visé de 800 kg.

Le périmètre des activités porte sur la caisse, les équipements extérieurs et intérieurs et les systèmes châssis.

Alma se veut pragmatique et réaliste. La réduction de masse repose sur trois niveaux :

- des technologies d'optimisations locales (berceau, tôles THLE hors périmètre caisse, etc.) ;
- l'introduction de solutions de rupture et de nouveaux matériaux (thermoplastiques, matériaux composites, SMC, etc.) ;
- l'utilisation des effets induits vertueux des deux premiers points en redimensionnant les pièces non concernées.

En effet, de telles réductions de masse peuvent permettre de s'engager dans une sorte de spirale vertueuse et marquer des paliers de rupture plus forte dans la courbe de décroissance des émissions de CO₂. Par exemple en réduisant la masse au-delà d'un certain seuil, on peut équiper le véhicule d'un groupe motopropulseur plus petit et démultiplier ainsi les gains.

1.4.3.2 VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET ÉCOSYSTÈME

Avec le véhicule électrique produit en grande série, Renault a choisi de développer une solution de mobilité dont les émissions de CO₂ représentent une véritable rupture. Tandis que les quatre premiers véhicules de la nouvelle gamme Z.E. arrivent sur le marché, la R&D est déjà engagée sur des projets pour leurs successeurs.

Exemple : **le projet Velroue.**

Le projet Velroue a pour objectif de démontrer la faisabilité d'un véhicule utilitaire bi-mode équipé de moteurs-roues sur le train arrière grâce à un démonstrateur de recherche, en proposant au client un véhicule ayant les caractéristiques d'un véhicule électrique en usage urbain, tout en gardant le potentiel du moteur thermique pour permettre un usage routier sans limitation d'autonomie.

Au choix du client, le véhicule pourrait fonctionner soit en mode tout électrique soit en mode hybride :

- en mode électrique, grâce à l'implantation des deux moteur-roues (technologie Michelin) sur le train arrière alimenté par un pack batterie ; c'est le déplacement en zone urbaine qui est visé ;
- en mode thermique optimisé pour sa consommation, on vise un usage extra-urbain et une autonomie égale à celle d'un véhicule conventionnel.

Les deux modes peuvent fonctionner simultanément dans certains cas d'usages très spécifiques.

Le projet Velroue, qui associe Michelin, Renault et l'Institut français du pétrole (IFP), a été soutenu par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe).

Station d'échange de batteries

Dans le cadre du lancement de la gamme de véhicules électriques, les ingénieurs de Renault ont développé un processus exclusif d'échange automatisé de batteries. Son principe ? Échanger automatiquement la batterie de certains modèles, en trois minutes seulement. Les stations *Quickdrop* fonctionnent selon une reconnaissance automatique de la voiture : un robot assure l'extraction rapide et sécurisée de la batterie déchargée, ainsi que son remplacement quasi-immédiat, dans le véhicule, par une batterie rechargée. En fin de processus, le robot apporte la batterie déchargée en zone de charge rapide, elle est alors rechargée et peut être réutilisée pour un autre véhicule électrique. Dédiées pour l'instant au modèle Fluence Z.E., les premières stations fonctionnent sur les sites Renault d'Aubevoye et du Technocentre (France). D'autres sont en cours d'installation, en partenariat avec Better Place, en Israël et au Danemark.

1.4.3.3 VÉHICULES THERMIQUES

Plus que jamais, Renault réaffirme son ambition de *leadership* européen sur les émissions de CO₂. Avec 135 g/km pour sa gamme vendue en Europe, la moyenne des émissions de CO₂ de la gamme Renault se situe aujourd'hui dans le peloton de tête des constructeurs en Europe (moyenne ACEA : 140 g de CO₂/km). Notre moyenne devrait atteindre 120 g en 2013 et moins de 100 g dès 2016, en ligne avec le rendez-vous CO₂ de 95 g/km donné par la Commission européenne de Bruxelles aux constructeurs automobiles pour 2020. L'essentiel du marché restera pour encore des années au véhicule thermique. D'où la nécessité de réduire la consommation de carburant de ces motorisations.

L'enjeu de la nouvelle gamme de moteurs Energy est à la fois d'intégrer des innovations technologiques qui permettent de passer certains paliers de progrès et de progresser en continu, en incrémentant des optimisations localisées.

Exemple : **réduction des frottements et optimisation de la combustion.**

La réduction des frottements limite les pertes d'énergie liées au fonctionnement du moteur. Le moteur consomme ainsi moins de carburant pour délivrer la quantité d'énergie demandée. Pour y parvenir Renault conjugue différentes solutions techniques qu'il continue d'explorer :

- l'utilisation des enseignements, voire de technologies, issus de la Formule 1 ;
- le choix de matériaux haute performance dans des usages précis comme le revêtement DLC (*Diamond Light Carbon*) sur les poussoirs d'arbre à cames : utilisé en F1, ce traitement de surface est doté de propriétés mécaniques qui permettent une réduction significative des frottements ;
- un thermo-management qui permet d'accélérer la montée en température du moteur et de réduire ainsi les déperditions d'énergie.

F1 et série : améliorer le rendement mécanique global

Des passerelles existent entre la F1 et la série : des échanges de ressources et des transferts de collaborateurs de Renault Sport F1 vers l'ingénierie mécanique Renault. Les ingénieurs qui conçoivent les moteurs Energy sont ceux-là mêmes qui ont travaillé sur les moteurs de F1.

Le partage d'expertises se fait sur la connaissance des architectures moteur, sur la maîtrise de la thermique moteur et du refroidissement, et sur la réduction des frottements (indispensable en F1 pour la performance).

Renault utilise son expertise Renault Sport F1 en ce domaine pour réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂ de ses véhicules de série.

Ainsi, Renault Sport F1 et l'ingénierie mécanique ont-ils en commun 90 % des logiciels des outils de calcul et de mesure. Renault Sport F1, qui a des plannings de développement courts, peut explorer très rapidement les limites et les avantages d'un logiciel. Un atout pour la conception de moteurs, même plus sages.

1.4.3.4 BIEN-ÊTRE À BORD ET RASSURANCE

Au XX^e siècle, l'Homme s'est par beaucoup d'aspects adapté à l'automobile. Au XXI^e c'est à l'automobile de mieux s'adapter à l'Homme. Les tendances de fond de la société laissent penser que l'automobile sera de plus en plus une des composantes d'un système plus global de mobilité et que l'intermodalité sera un élément clé pour chacune. Elles dessinent aussi un avenir où les consommateurs souhaiteront garder en déplacement les mêmes liens avec leurs environnements et la même qualité de vie que dans leurs espaces de vie, maison ou bureau.

L'identité de la marque Renault invite également la R&D à renforcer l'innovation dans tous les domaines qui concourent à faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité.

Les projets de Renault se focalisent sur des ruptures :

- de technologie et de coût sur les architectures des véhicules, pour rendre accessibles à tous de nouvelles prestations de confort et de bien-être ;
- d'usage, en préparant l'introduction de nouveaux modes d'interactions homme-machine plus simples et plus intuitifs ;
- de modèles économiques (*business models*), en associant connectivité sans fil, devenue accessible à tous, et nouveaux services de mobilité.

Ces ruptures se caractériseront par la simplicité, l'intuitivité, l'accessibilité (en termes de coût) et la personnalisation qui accompagne l'image de la marque.

Exemples :

Le projet IHM Vision : il a pour objet de traiter des interfaces homme-machine (IHM) innovantes alliant simplicité d'usage, émotion et intuitivité pour emmener les usagers vers une nouvelle expérience de vie à bord à la fois ludique et rassurante. Ce projet vise à décliner en gamme une exploitation volumétrique de l'espace intérieur du véhicule pour de nouveaux modes de gestion des informations et des commandes avec ou sans contact. Les prestations développées s'adressent aussi bien au conducteur qu'aux occupants avec le développement d'applications dédiées au véhicule (jeux pour les passagers, tranquillité pour le conducteur !) en utilisant spécifiquement le véhicule comme support (ex : utilisation des vitres latérales), visant à plus de convivialité entre les passagers et vers les autres véhicules (communication visuelle) et plus de sérénité pour tous. Ceci passe par :

- le développement de commandes polymorphiques auto-adaptatives qui fluidifient les interactions et diminuent la charge cognitive ;
- le développement de la réalité augmentée et de la projection sur pare-brise pour rendre compte de l'environnement en temps réel, alerter et rassurer en situation de conduite (donner l'information pertinente au bon moment et au bon endroit).

Intelligent & Adaptive Speed Management (IASM) : ce projet a pour but d'identifier les prestations et les technologies associées pour aider le conducteur à adopter une vitesse appropriée en toutes circonstances.

Le projet IASM est un regroupement de plusieurs « briques technologiques » pré-existantes ou nouvelles :

- *Driver Monitoring* (détection de l'hypovigilance du conducteur) ;
- *Safe Intersection* (allumage des feux de croisement à l'approche d'une intersection) ;
- *Adas Efficient Cost Solutions* (unité de traitement des informations venant de plusieurs capteurs à coût optimisé).

1.4.3.5 NOUVEAUX SERVICES

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

- l'évolution sociale qui, impulsée par les possibilités nouvelles offertes par les technologies, privilégie ou développe de nouveaux modes de vie et de relations sociales : collaboration et interaction augmentées, réseaux et communautés, besoin de continuité des connexions, etc. ;
- l'évolution technologique, en particulier en électronique, et tous ses domaines d'application : le monde devient numérique, connecté, interconnectable ; l'automobile ne saurait y échapper.

Les services apparaissent comme des « passerelles » entre l'une et l'autre et c'est donc presque naturellement que ce champ de recherche a été ouvert.

Exemples : exploration d'applications, basées sur les plus récentes avancées électroniques et des développements qu'elles autorisent, pour les personnes handicapées.

1.4.3.6 COÛTS ABORDABLES

La « mobilité accessible à tous » passe par un déploiement en gamme de systèmes traditionnellement réservés aux véhicules des segments supérieurs. Renault en a fait un de ses signes distinctifs en s'appuyant tout à la fois sur la simplification et la standardisation, sur la « commonalisation » de certains capteurs pour plusieurs fonctions, sur les effets d'échelle.

Exemple : surveillance de la pression des pneumatiques.

L'objectif est de réduire les coûts de l'équipement nécessaire pour le contrôle de la pression des pneumatiques dans un contexte réglementaire de plus en plus sévère (contrôle de la pression des pneus obligatoire en 2013) : ce projet devrait permettre de gagner 30 euros par véhicule (coût actuel entre 80 et 100 euros).

Une des pistes envisagée dans ce projet est de supprimer les quatre capteurs spécifiques et d'utiliser un des nombreux autres capteurs existant dans les véhicules, en dédoublant sa fonction initiale au traitement de l'information « pression des pneumatiques ».

1.4.3.7 CIBLES LONG TERME

Le plan recherche s'articule autour de concepts long terme qui constitueront des ruptures à la fois techniques et d'usage pour chacun des six axes de la vision technologique. Des cibles qui nécessitent, pour les atteindre, des recherches et des études avancées pour acquérir et développer à la fois des connaissances et des technologies qui ne sont pas aujourd'hui disponibles ou accessibles à des coûts compétitifs.

Quelques exemples de ce que peuvent être ces cibles :

- une voiture à empreinte écologique minimale ou 100 % recyclable et 100 % recyclée ;
- un véhicule produit à un coût réduit de moitié sans changer les prestations ;
- proposer aux seniors des prestations répondant à leur potentiel physique, tout en ne donnant pas une image de véhicule pour personnes âgées. Il s'agit de développer des aides à la conduite très intuitives, ainsi que des interfaces homme-machine de troisième génération permettant de réduire la charge mentale et d'augmenter les capacités physiques et visuelles des conducteurs ;
- un véhicule électrique à grand rayon d'action.

1.4.4 COMPÉTENCES MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

1.4.4.1 INTERNATIONAL

L'ingénierie Renault dispose aujourd'hui de plusieurs entités décentralisées au plus près des marchés ciblés de l'entreprise. Leur mission est notamment d'adapter localement les produits aux besoins et attentes de ses nouveaux clients ainsi qu'aux contraintes réglementaires et économiques des pays dans le cadre stratégique fixé et le respect des standards de qualité du Groupe. La Corée, la Roumanie, le Brésil, l'Inde, l'Espagne et, depuis 2011, la Russie constituent un réseau qu'accompagnent dans leur croissance et leur progression en compétences les équipes *corporate*.

1.4.4.2 NOUVEAUX MOYENS D'ESSAIS

Les centres techniques et moyens d'essais sont des composantes essentielles du dispositif mondial d'ingénierie et une clé de la performance, de la qualité et de la compétitivité de la R&D. Les faits marquants de 2011 sont les suivants :

RENFORCEMENT DES INSTALLATIONS D'INGÉNIERIE ÉLECTRIQUE À LARDY ET À GUYANCOURT

Afin d'accompagner le développement des quatre véhicules électriques, le centre d'essais de Lardy (France) a renforcé ses installations dédiées aux essais des batteries et des groupes motopropulseurs (GMP) électriques, en doublant la superficie de celles-ci. Au total, les équipes d'ingénierie disposent à présent de 41 bancs pour les batteries lithium-ion, huit bancs dédiés aux moteurs électriques, six bancs pour l'électronique de puissance et 58 autres bancs consacrés à l'amélioration des performances des batteries de démarrage 12V et à l'étude d'une seconde vie pour les batteries lithium-ion. Ces équipements occupent une surface de 3 300 m².

Le Technocentre de Guyancourt (France) accueille également de nouvelles structures dédiées à la mise au point électrique. Depuis mi-2011, un nouveau laboratoire en électronique de puissance est opérationnel. Il permet de mettre au point et de déterminer les composants nécessaires aux sous-ensembles du GMP électrique (chargeur, onduleur, convertisseur, calculateur, etc.).

Au total, Renault a investi plus de 33 millions d'euros entre 2009 et 2011 pour ces installations de mise au point et d'essais d'ingénierie dédiées au GMP électrique, dont 15 millions pour l'année 2011.

Par ailleurs le magazine *Automotive Testing Technology International* a décerné à Renault deux trophées :

- le prix de l'équipement de test de l'année ;
- celui d'entreprise de l'année.

Ces trophées récompensent les investissements constants et importants réalisés par Renault à Lardy pour renforcer ses moyens d'essais tant pour les motorisations et boîtes conventionnelles – avec un nouveau pôle innovation mécanique, ouvert en 2010, représentant 60 millions d'euros d'investissements – que pour les motorisations et batteries électriques avec l'agrandissement du pôle essais électriques en 2011.

UN PLATEAU COMMUN D'INGÉNIERIE MÉCANIQUE RENAULT/AVTOVAZ À TOGLIATTI (RUSSIE)

Un plateau commun d'ingénierie a été installé dans les locaux d'AvtoVAZ à Togliatti. Il rassemble déjà 30 ingénieurs Renault et AvtoVAZ, regroupés sur 250 m². Leur activité s'est focalisée cette année sur l'industrialisation de moteurs et boîtes de vitesses d'origine Renault à Togliatti et la recherche de fournisseurs russes en vue de production pour répondre aux besoins d'AvtoVAZ, de Renault et de Nissan pour le marché russe.

CENTRE D'ESSAI DE TITU (ROUMANIE)

Le centre technique de Titu est devenu 100 % opérationnel. La réalisation principale de l'année a été la livraison du dernier lot de pistes d'essais, finalisée en octobre 2011. Ainsi, le centre comprend un ensemble complet de bancs d'essais véhicules et mécaniques et un réseau de 32 km de pistes.

À noter par ailleurs des travaux complémentaires concernant la confidentialité et la protection de l'environnement qui seront poursuivis en 2012. Ainsi, à partir de novembre 2011, a été lancée la plantation de plus de 80 000 arbres aux alentours des pistes. La certification ISO 14001 devrait être sollicitée en 2012.

1.4.4.3 UNE FILIÈRE DÉDIÉE À L'EXPERTISE

Dans un univers concurrentiel fort, être *leader* dans des domaines d'expertise stratégiques constitue un avantage concurrentiel important. Plus généralement, l'ambition en termes d'innovations, de performances et haut niveau de compétitivité est indissociable d'une gestion dynamique des compétences. Anticiper les besoins, développer et renforcer les compétences pour disposer de métiers forts, être à la pointe de l'expertise dans les domaines stratégiques, telles sont les raisons de la mise en place d'une filière dédiée à l'expertise.

Quatre niveaux d'expertise :

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

Sur les 53 domaines d'expertise stratégiques identifiés, plus de 60 % sont aujourd'hui pilotés par un expert *leader* puisque 34 ont été à ce jour nommés par le NAC (*Nomination Advisory Council*). Deux tiers de ces domaines concernent l'ingénierie produit-process, mais les autres grands métiers comme la fabrication et le commerce sont également représentés, de même que les fonctions support, la connaissance des clients et des marchés et la performance économique des projets et de l'entreprise. Ce déploiement de l'expertise ne se limite pas à la nomination des expert *leaders*, mais se concrétise aussi par la nomination des experts et des référents qu'ils animent fonctionnellement. À ce jour, 90 experts et plus de 280 référents ont été nommés, permettant au réseau d'expertise de disposer d'un socle solide. L'animation s'appuie sur des séminaires mensuels réunissant l'ensemble des expert *leaders*, sur ce que chaque expert *leader* fait avec le réseau de son domaine d'expertise stratégique et sur les outils collaboratifs qui ont été mis en place.

La structuration de ces domaines d'expertise stratégiques s'est bien sûr faite en cohérence avec ce qui existe chez Nissan puisque environ 80 % des domaines sont communs et que seuls 10 % restent spécifiques à Renault et 10 % spécifiques à Nissan. Un chantier pilote est en cours pour identifier les synergies possibles par une meilleure coopération entre les réseaux d'experts de Renault et de Nissan.

La première mission de l'expertise est de créer, de capitaliser et de transmettre le savoir et le savoir-faire dont Renault a besoin pour assurer sa compétitivité future. Cela passe d'abord par la mise à contribution du réseau d'expertise interne à l'entreprise. Les *kick-off* et séminaires de chaque domaine d'expertise stratégique ont été organisés pour notamment identifier les forces et les faiblesses de chaque domaine. Un point important a été l'identification des compétences critiques futures à mettre en place dans l'entreprise ou à avoir à disposition au travers de nos partenaires extérieurs pour maîtriser les technologies futures. Un travail d'approfondissement des modes de fonctionnement et du partage des responsabilités entre la filière expertise et les filières management métier et pilotage projet a été concrétisé par une note de synthèse couvrant le périmètre ingénierie et qualité.

Le réseau externe de chaque domaine a été décrit, composé des interlocuteurs pertinents chez les autres constructeurs automobiles, les équipementiers, les sociétés de R&D, les organismes d'enseignement supérieur, les sociétés savantes, les pouvoirs publics et toute entité d'intérêt pour l'activité actuelle et future de Renault. Cet inventaire a été fait en ayant soin d'avoir une vision mondiale du sujet. Les contacts avec les interlocuteurs identifiés ont en particulier permis, par du *benchmarking*, soit sur le contenu du domaine d'expertise stratégique lui-même, soit sur les modes d'animation du réseau d'experts, l'identification de bonnes pratiques.

La deuxième mission de l'expertise est de mettre savoir et savoir-faire au service des opérations de l'entreprise, avec pour objectif la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise dans tous les pays où Renault est présent. Cette mission concerne avant tout les sujets compliqués, pour lesquels l'application des règles métiers ne suffit pas à trouver la solution, ainsi que les sujets innovants en rupture, produit ou processus. Cette mission se concrétise du début à la fin du cycle de fonctionnement de l'entreprise, donc de l'amont jusqu'à l'aval des activités.

Dans les phases amont, l'expertise intervient aux jalons des projets innovation, dans la préparation des TIMM (*Top Innovation Management Meetings*) avec nos principaux fournisseurs ainsi que dans le cadrage des nouveaux projets (actions réalisées par exemple sur le projet Edison avec Daimler ou sur le petit moteur essence). Elle intervient aussi en coordonnant des chantiers d'expertise (IHM – Interface Homme Machine, ACV – Analyse Cycle de Vie), sorte de *task force* pour structurer les voies de progrès.

En développement, l'expertise pilote la validation des innovations embarquées dans les projets et dont le degré de nouveauté élevé justifie un suivi spécifique. Un processus de *Design Review*, repris de ce qui existe chez Nissan, a été mis en place à l'ingénierie mécanique. À chaque jalon de ce processus, l'expertise décide si la définition technique retenue est validée, si elle doit évoluer, si le plan de validation doit être adapté ou même si une solution alternative doit être déclenchée. L'ensemble des gros projets moteurs ou transmissions de l'ingénierie mécanique est aujourd'hui couvert par ce processus qui est en cours de déploiement à l'ingénierie véhicule.

En vie série, c'est la résolution des défauts dits K1 qui est placée sous la responsabilité des expert *leaders*. Une coopération avec la Direction de la qualité a été mise en place pour que l'expertise intervienne au plus tôt quand son aide est nécessaire à l'accélération de la résolution des problèmes clients. Par exemple, suite au tsunami qui a eu lieu au Japon en mars 2011, l'expertise relative aux composants électroniques a été particulièrement mise à contribution pour trouver des solutions de substitution permettant de minimiser les pertes de production.

Au-delà du périmètre ingénierie produit et process traité dans les paragraphes qui précèdent, des travaux sur des thèmes transversaux (ressources énergétiques, matières premières stratégiques, terres rares, *roadmap* CO₂, process de fabrication, etc.) ont fait l'objet de présentations à haut niveau ayant permis de définir la stratégie de Renault sur ces sujets.

La suite des travaux sur la filière expertise va consister à poursuivre la mise en place du réseau interne, à activer le réseau externe pour identifier les ruptures et les meilleures pratiques à mettre en place chez Renault, à promouvoir davantage les innovations tout en sécurisant leur développement, à travailler avec les Régions, à contribuer à la gestion dynamique des compétences (GDC) et à définir le mode d'animation de l'expertise en fonctionnement stabilisé, après la phase de montée en puissance.

1.4.4.4 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Les contrats de collaborations de R&D sont une composante essentielle des activités de recherche (enrichissement des compétences, partage des coûts) et un levier pour augmenter le rythme des innovations. Les chiffres de 2011 le confirment :

- contrats coopératifs : 104 ;
- contrats européens : 29 ;
- contrats français : 75 ;
- conventions CIFRE : 97.

À titre d'exemples, quelques projets issus du portefeuille :

- Elibama (*European Li-ion Battery Advanced Manufacturing for electric vehicles*) – Renault leader ;
- Powerful (*Powertrain of Future light-duty vehicles*) – Renault leader ;
- Atmo (Développement d'outils de modélisation des systèmes déNox pour la conception des lignes d'échappement Euro 6 et Euro 6+) – Renault leader ;
- Asap (Contrôle soudures par ultrason) – Renault leader ;
- Partage (Contrôle partagé d'une trajectoire sécurisée entre conducteur et assistance à la conduite automobile) – Renault partenaire.

LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Renault participe à plusieurs pôles de compétitivité couvrant aussi bien des domaines scientifiques et techniques conventionnels pour l'automobile, que des domaines amenés à prendre une place de plus en plus importante à l'avenir.

Renault y apporte et y trouve des opportunités de coopérations, des possibilités d'enrichissement de compétences et de connaissances. C'est aussi un moyen d'amplifier nos efforts de R&D et de bénéficier de synergies avec le tissu scientifique et économique.

Les principaux pôles de compétitivité dans lesquels Renault a une implication forte : Mov'eo, System@tic pour Paris et sa région proche, mais aussi ID4Car à l'ouest.

De nombreux projets dans lesquels Renault est leader, ou simplement partenaire, sont lancés dans le cadre de ces pôles. On citera des projets comme :

- Alma (*Architecture for Low Mass & Aerodynamic drag*) Allègement – Renault leader ;
- LaBS (Ingénierie numérique Lattice Boltzmann Solver) – Renault leader ;
- Cineli (Chargeur par INduction Électrique Interopérable) – Renault leader ;
- Simcal (Modélisation du vieillissement calendaire des systèmes de stockage d'énergie électrique embarqués dans des véhicules routiers) – Renault partenaire ;
- Bicnanocat (Procédés de bombardement ionique pour la création de nanocatalyseurs) – Renault partenaire ;
- Oscar No'x (Outils de simulation et de compréhension de la catalyse de réduction des NOx) – Renault leader – primé en 2011 lors du Carrefour Predit dans la catégorie « Technologies pour l'énergie et l'environnement ».

LES ACCORDS STRATÉGIQUES

CEA : un accord de R&D

Signé en 2010, l'accord de R&D entre Renault et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) a ouvert un domaine de coopération sur le véhicule propre et la mobilité durable pour tous : véhicule électrique, nouvelles énergies, futurs moteurs thermiques moins polluants.

Des équipes projets communes sont en place notamment sur les batteries de deuxième et troisième générations pour véhicules électriques avec la mise en place d'un laboratoire commun à Grenoble doté d'une ligne pilote de fabrication.

Daimler : co-recherche et co-développement

Associés dans un projet de développement d'un petit véhicule, Renault et Daimler le sont aussi sur le volet recherche et études avancées dans des projets européens :

- Elibama (*European Li-ion battery Advanced Manufacturing for electric vehicles*) sur les processus de fabrication en grandes séries de batteries Li-ion et de composants électriques ;
- Wic2it (*Wireless inductive charging to interpolation testing*) sur la recharge sans contact.

GIE Recherches et Études PSA-Renault

Le GIE Recherches et Études PSA-Renault héberge les coopérations entre les deux constructeurs dans les domaines d'intérêt commun. Historiquement, les deux principaux axes de travail furent ceux liés au LAB et au GSM.

Le LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique), créé en 1969, présente la particularité de réunir sur un même site des représentants des deux constructeurs. Il englobe les activités suivantes :

- accidentologie (enquêtes sur le terrain & études) ;
- biomécanique (expérimentations en laboratoire) ;
- comportement humain.

Le GSM (Groupement scientifique moteur) a été créé en 1980. Ses trois membres : PSA, Renault et l'IFPEN partagent des travaux dans les domaines suivants :

- biocarburants ;
- combustion essence en mélange dilué ;
- modélisation et réduction des polluants diesel pour Euro 7 ;
- optimisation des moteurs pour l'hybridation ;
- moteurs thermiques à faible puissance.

En 2011, le périmètre des coopérations du GIE PSA-Renault a été élargi aux problématiques de l'électrotechnique et de l'allègement des véhicules.

Les travaux sur l'électrotechnique doivent permettre d'anticiper les enjeux de la normalisation et préparer les positions communes sur :

- les machines électriques ;
- l'électronique de puissance ;
- les systèmes véhicule – infrastructure ;
- le stockage.

Les travaux sur l'allégement doivent permettre, en association avec les fournisseurs clés, d'étudier toutes les voies d'allégement pour faire émerger une véritable filière française.

Investissements d'avenir

Doté de 35 milliards d'euros, le programme national des « investissements d'avenir » a constitué l'un des grands chantiers économiques de 2010 et a connu ses premières concrétisations en 2011 sous la forme de publication des premiers appels à projets.

Parmi les défis majeurs que le pays doit relever, on note en particulier :

- l'économie de la connaissance (ressources propres des universités) ;
- la compétitivité des entreprises ;
- les équipements industriels innovants, affirmant la nécessité d'une politique industrielle.

Les grandes priorités du programme d'investissements d'avenir sont résumées comme suit :

- l'enseignement supérieur et la formation (11 milliards d'euros) ;
- la recherche (8 milliards d'euros) ;
- l'industrie (4 milliards d'euros), notamment pour les pôles de compétitivité et certaines grandes entreprises ;
- les PME innovantes (2,5 milliards d'euros) ;
- le développement durable (5 milliards d'euros) ;
- l'économie numérique (4,5 milliards d'euros).

Au cours de l'année 2011, Renault s'est particulièrement mobilisé pour répondre à des appels à projets dans les domaines suivants :

- instituts de recherche technologique ;
- instituts d'excellence en énergie décarbonée ;
- véhicule du futur : systèmes de mobilité, infrastructures de charge, chaîne de traction thermique, chaîne de traction électrique, allégement, aérodynamique et structure ;
- économie circulaire : recyclage ;
- économie numérique : génie logiciel.

BRGM : avantage concurrentiel pour les approvisionnements

Renault et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) ont conclu en 2010 un accord de partenariat stratégique. Depuis cette signature,

- des échanges réguliers, multiples et structurés se sont institués, permettant de répondre de manière réactive à une actualité mouvementée sur le plan des matières premières : crise des terres rares (le BRGM nous a régulièrement alimentés en information sur les projets miniers en développement, a permis de conforter le contact avec Rhodia sur le recyclage des terres rares), analyse de l'incidence des produits financiers adossés aux matières premières sur la volatilité des prix, etc. ;

- des projets de R&D communs ont été lancés : projet ANR ESPEER sur l'analyse des flux de matière dans l'économie française, réponse à l'appel à manifestation d'intérêt sur le recyclage (novembre 2011) avec le projet de plate-forme technologique sur le recyclage des métaux stratégiques, présence du BRGM (via le panel des ressources naturelles des Nations unies) au consortium de Yale sur la criticité ;
- le partenariat s'est aussi traduit dans des groupes de travail de haut niveau : réunion sur demande du Commissaire européen au commerce (K. de Gucht) en janvier 2011 sur les positions à prendre en réaction à la crise des terres rares (Renault et le BRGM invités parmi 20 participants), nomination par le Ministère de l'industrie (COMES) à la présidence (Renault) et vice-présidence (BRGM) d'un groupe de travail chargé de remettre rapport et recommandations sur l'identification des besoins de l'industrie française en matières stratégiques, participation en tant qu'intervenants au Forum franco-allemand sur les matières premières (octobre 2011).

Des travaux de recherche récompensés au plus haut niveau

Leila Sabri, une jeune collaboratrice de l'ingénierie mécanique de Renault a reçu deux récompenses pour sa thèse sur « le développement et la mise en œuvre d'une méthodologie d'analyse multi-échelle du procédé de rodage en production de série » : elle est Lauréate du Prix Bézier 2011 et elle a également reçu le Prix Hirn qui récompense la meilleure thèse de tribologie* en France.

Ces travaux de recherche ont été réalisés dans le cadre du Centre Arts et Métiers ParisTech de Châlons-en-Champagne (Laboratoire de mécanique et procédés de fabrication).

Autre récompense pour une autre thèse dans le cadre de la 8^e édition du « Prix de thèse » ParisTech. Plus de 630 thèses en concours, neuf finalistes et trois lauréats dont Larbi Touahir pour ses travaux sur les « nouvelles architectures de biopuces à base de silicium amorphe ». Cet ingénieur est un des spécialistes batteries de la Direction du groupe motopropulseur électrique de Renault. Ses travaux ont été menés dans le cadre du Laboratoire de physique de la matière condensée de l'École Polytechnique.

* Tribologie : science du frottement, de l'usure et de la lubrification de deux corps en contact et animés de mouvements relatifs.

1.5 LES FACTEURS DE RISQUES ◆

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre décrit les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. Cependant, l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en génèrent de nouveaux ; ces éléments peuvent, en conséquence, provoquer une intensification des crises et des dommages potentiels.

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

L'organisation s'articule sur trois niveaux :

- au niveau Groupe, la Direction du management des risques (DMR) est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique des risques

majeurs et de leur mode de prévention et de traitement. Ceci est réalisé notamment *via* l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques, ainsi que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme présentant des risques majeurs ;

- au niveau transversal, la Direction prévention et protection du Groupe est en charge d'identifier et de traiter les risques liés à la protection du patrimoine et de l'information sensible du Groupe ainsi que des personnes de l'entreprise basées à l'étranger. Elle est également chargée de mettre en place, en liaison avec la Direction de la communication, un dispositif de gestion des crises. La Direction de la qualité et la Direction du contrôle interne exercent quant à elles un rôle de conseil, de méthodologie et d'animation dans la maîtrise et le traitement des risques auprès des autres directions du Groupe ;
- dans les entités en charge des processus importants de l'entreprise, des experts désignés sont capables de concevoir et de hiérarchiser des solutions visant à maîtriser les risques, puis de piloter et contrôler leur mise en œuvre.

1.5.1 LES RISQUES FINANCIERS

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

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie centrale de Renault et sur Renault Finance, dont les principales activités sont présentées en fin du chapitre 1.1.4.1 du document.

Le Financement des ventes (RCI Banque – cf. chapitre 1.1.4.2) gère indépendamment de l'Automobile les risques de marché liés à ses activités. Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du groupe RCI Banque, dans le cadre de la politique de gouvernement d'ensemble définie au niveau du Groupe.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel.

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

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

Le statut d'établissement de crédit de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de l'Autorité de contrôle prudentiel.

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

1.5.1.2 LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

AUTOMOBILE

Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. L'endettement financier net de l'Automobile a continué à diminuer en 2011 et s'établit à 299 millions d'euros au 31 décembre 2011 (contre 1 435 millions d'euros au 31 décembre 2010). L'Automobile doit emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette et assurer la liquidité de l'Automobile, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit, qui peut également pénaliser les clients finaux.

Dispositifs et principes de gestion

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou sous forme de financement auprès d'organismes publics ou para-publics.

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

Dans le cadre de ce programme, Renault a procédé à une émission obligataire de 500 millions d'euros au mois de mai 2011 pour une durée de cinq ans.

Par ailleurs, Renault dispose d'un programme d'émission sur le marché japonais « Shelf Registration ». Renault SA a réalisé une émission de 15,4 milliards de yens à deux ans en décembre 2011.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Renault a bénéficié en 2009 d'un prêt de l'État français de 3 milliards d'euros d'une durée de cinq ans. Renault SA bénéficiait d'une option de remboursement anticipé débutant en 2011. Après négociation avec l'État, Renault a procédé au remboursement par anticipation de ce prêt en trois tranches d'un milliard d'euros chacune : en septembre 2010, en février 2011 et en avril 2011.

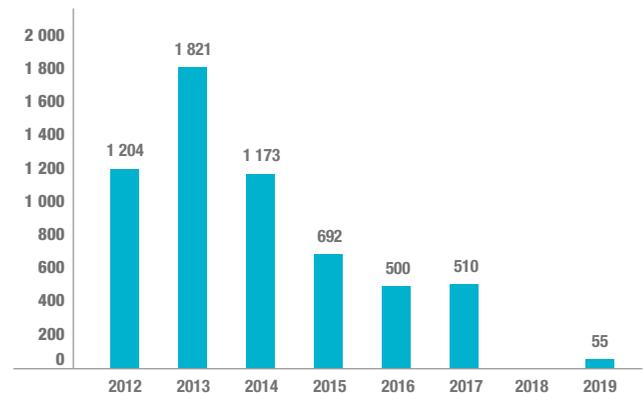
Renault dispose par ailleurs d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 2,5 milliards d'euros. L'encours s'élève à 200 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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

À structure bilantielle constante, les besoins de refinancement moyen terme en 2012 seront de 1 204 millions d'euros pour les échéances des émissions obligataires et assimilés et de 200 millions d'euros pour les échéances de billets de trésorerie.

RENAULT SA – ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)



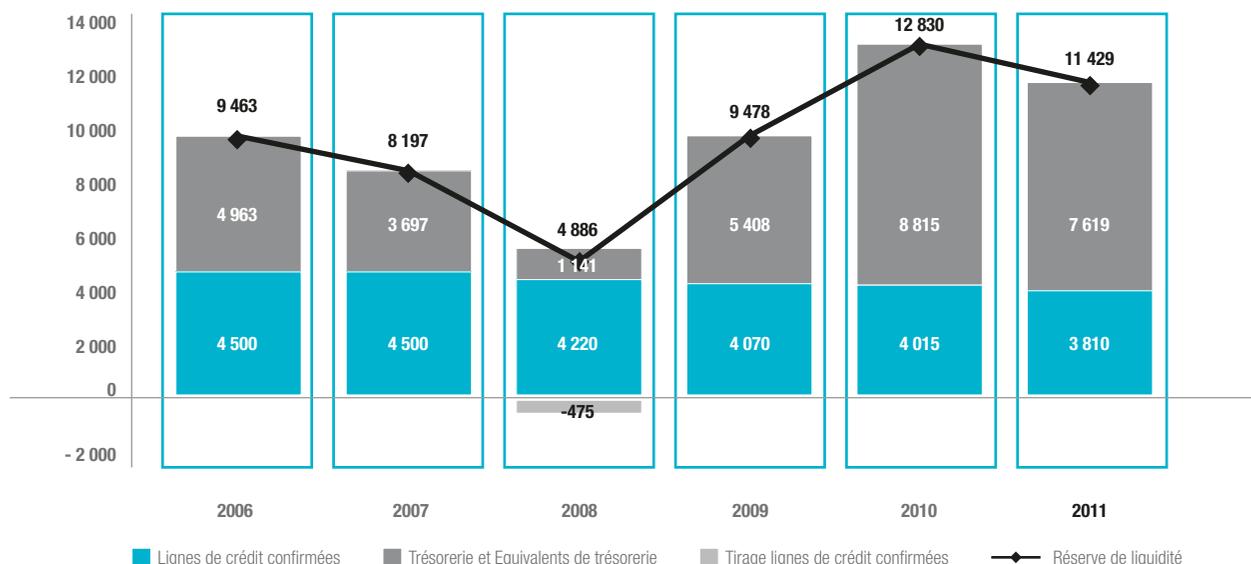
(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2011.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 3 810 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2016. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2011. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile et jouent par ailleurs partiellement le rôle de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

AUTOMOBILE – SITUATION DE LIQUIDITÉ

(en millions d'euros)



Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

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

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

Dispositifs et principes de gestion

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

Dans un environnement difficile, RCI Banque qui a connu une forte croissance de son activité commerciale a réalisé le plus important plan de financement de son histoire. Le groupe a emprunté plus de 7 milliards d'euros à plus d'un an, dont 3,35 milliards d'euros sur les marchés obligataires en euros et 1,8 milliard d'euros de titrisations. RCI Banque a poursuivi et accéléré l'effort de diversification entamé en 2010 et a émis son premier placement privé en USD pour un montant équivalent à 0,9 milliard d'euros, son deuxième emprunt obligataire en CHF, son premier emprunt obligataire à destination des particuliers belges et sa première émission publique de *Lettra Financiera* au Brésil, suite à la création récente de cet instrument par le Conseil monétaire national (CMN). Le groupe a par ailleurs été actif sur le marché des placements privés en euros, ainsi que sur les marchés obligataires coréens et argentins.

Les montants empruntés, ainsi que la multiplicité des sources d'accès à la liquidité utilisées, démontrent que RCI Banque a un accès stable et diversifié aux financements.

Ces ressources longues, auxquelles s'ajoutent 4 523 millions d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées et 1 665 millions d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, permettent d'assurer la continuité de l'activité commerciale pendant 8 mois dans un « stress scenario » d'absence totale de nouvelles ressources.

Dans un environnement compliqué et volatil, la politique prudente menée par le groupe depuis plusieurs années s'est montrée particulièrement justifiée. Elle permet de protéger la marge commerciale de chaque entité, tout en assurant la sécurité du refinancement de ses activités. Elle est définie et mise en œuvre au niveau consolidé par RCI Banque et s'applique à toutes les entités de financement du groupe.

- Les sécurités disponibles de 6 331 millions d'euros (accords de crédit confirmés non tirés : 4 548 millions d'euros, créances mobilisables en Banque centrale disponibles : 1 665 millions d'euros, cash et équivalent : 119 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 s'établit à 3 443 millions d'euros. Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et papier commercial. Le groupe se doit, en effet, de maintenir des sources de liquidité alternatives supérieures à ses encours de titres de créances négociables à court terme.

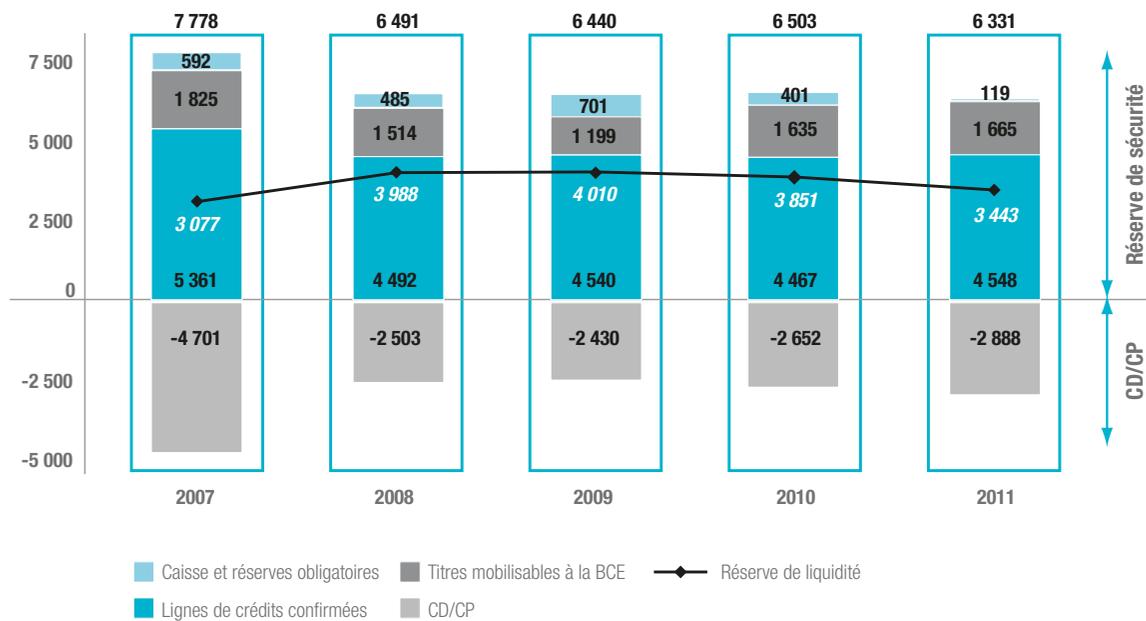
RCI BANQUE – ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)



GRUPE RCI BANQUE – SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2011*

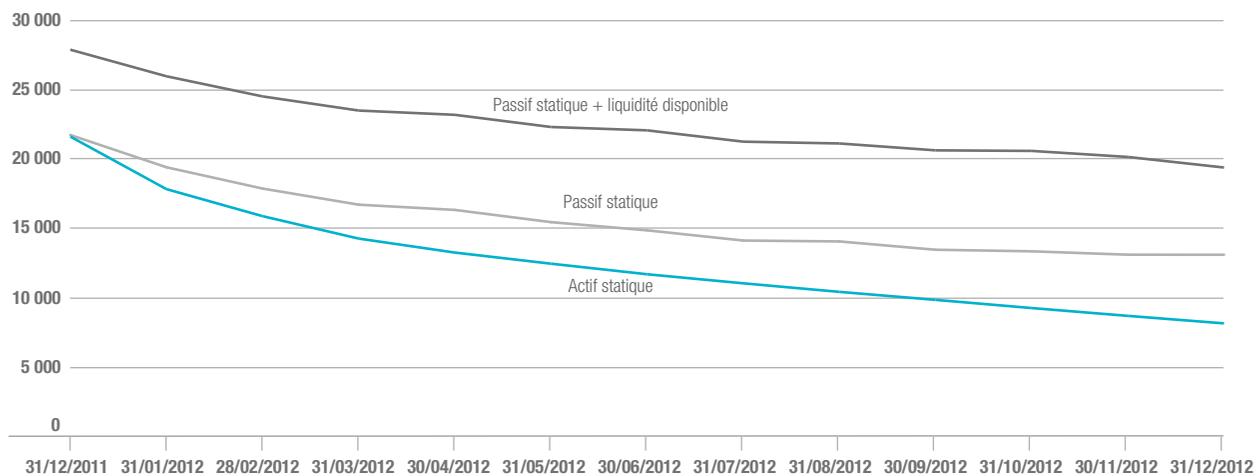
(en millions d'euros)



* Périmètre refinancement centralisé : Europe de l'Ouest + Pologne + République tchèque + Hongrie + Slovaquie + Corée du Sud.

GRUPE RCI BANQUE – POSITION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2011

(en millions d'euros)



Le groupe RCI Banque a procédé à plusieurs opérations de titrisation (France, Italie et Allemagne) portant sur le réseau de distribution ou sur des créances sur des crédits à la clientèle finale, par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*.

Ces opérations de titrisation n'ont pas eu pour conséquences 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 8 739 millions d'euros au 31 décembre 2011 (7 247 millions d'euros au 31 décembre 2010). Un passif de 3 704 millions d'euros a été comptabilisé en « Autres dettes représentées par un titre » correspondant aux titres émis lors des 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 des titres conservés par RCI Banque, constituant une réserve de liquidité.

En application des règles de consolidation, les parts résiduelles et les parts court terme éventuellement souscrites par RCI Banque sont éliminées dans les comptes consolidés.

En complément et dans le cadre de la diversification du refinancement, certaines opérations ont été assurées en 2011 par conduit :

- 630 millions d'euros de créances concessionnaires en Allemagne ;
- 680 millions d'euros de contrats de leasing à la clientèle en Allemagne ;
- 799,5 millions de livres sterling de créances clientèle au Royaume-Uni.

Ces émissions étant privées, leurs modalités ne sont pas détaillées dans le tableau ci-dessous.

L'ensemble des créances titrisées, y compris les intérêts courus non échus, a été maintenu à l'actif du bilan.

TITRISATIONS – OPÉRATIONS PUBLIQUES

(en million d'euros)

TITRISATION – OPÉRATIONS PUBLIQUES

PAYS	FRANCE		ITALIE	ALLEMAGNE	
Entités cédantes	Diac SA	COGERA SA	RCI Banque Succursale Italiana	RCI Bank Niederlassung	
Date de début	Octobre 2006	Avril 2010	Juillet 2007	Juillet 2010	Décembre 2011
Durée maximale des fonds	Octobre 2020	Octobre 2015	Octobre 2023	Avril 2023	Avril 2023
Véhicule d'émission	CARS Alliance Auto Loans France FCC	FCT Cars Alliance DFP France	Alliance Auto Loans Italy SPV Loi 130	CARS Alliance Auto Loans Germany FCT	
Montant des créances cédées à l'origine	2 323	1 235	1 402	1 793	
Créances cédées à l'origine	Crédits automobiles à la clientèle	Créances concessionnaires indépendants	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	
Créances cédées au 31/12/2011	1 830 millions d'euros	1 545 millions d'euros	1 239 millions d'euros	1 925 millions d'euros	
Rehaussement de crédit au 31/12/2011	Cash reserve pour 0,10% Sur-collatéralisation en créances de 16,4 %	Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 13,6 %	Sur-collatéralisation en créances de 4,61 %	Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 15,8%	Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 12,7 %
Véhicule d'émission	Cars Alliance Auto Loans France FCC	FCT Cars Alliance DFP France	Cars Alliance Funding PLC – Irlande	CARS Alliance Auto Loans Germany FCT	
Émissions publiques Moyen Terme	Class A notation : AAA 337,6 millions d'euros	Series 2010-1 Class A notation : AAA 750 millions d'euros	Series 2007-1 Class A notation : AAA 288,7 millions d'euros	Class A notation : AAA 679 millions d'euros	Class A notation : AAA 800 millions d'euros
Titres émis au 31/12/2011 (y compris parts éventuellement souscrites par le groupe RCI Banque)	Class B notation : A 94,3 millions d'euros	Series 2005-1 Class B non notées 36,5 millions d'euros	Series 2007-1 Class B notation : A 35,5 millions d'euros	Class B notation : A 28 millions d'euros	Class B notation : A 25,7 millions d'euros
Période	Amortissement	Revolving	Amortissement	Amortissement	Revolving
Placements privés listés	Class R	Series 2005-2 Class A			Class R
Court Terme	notation : AAA	notation : AAA			notation : AAA
Titres émis au 31/12/2011	1 136,5 millions d'euros	250 millions d'euros			176,8 millions d'euros

PROGRAMMES D'ÉMISSIONS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2011

ÉMETTEUR	PROGRAMME	MARCHÉ	MONTANT
Renault SA	Euro CP	français	2 500 M€
Renault SA	Euro EMTN	euro	7 000 M€
Renault SA	<i>Shelf documentation</i>	japonais (Samourai)	150 000 MJPY
RCI Banque	Euro CP	euro	2 000 M€
RCI Banque	Euro MTN	euro	12 000 M€
RCI Banque	CD	français	4 500 M€
RCI Banque	BMTN	français	2 000 M€
Diac	CD	français	1 000 M€
Diac	BMTN	français	1 500 M€
Rombo Compania Financiera SA	Obligataire *	argentin	700 MARS

* *Notation locale.*

Les programmes du groupe RCI Banque se concentrent sur 3 émetteurs (RCI Banque, Diac et Rombo Compania Financiera SA) et représentent une enveloppe globale de plus de 24 milliards d'euros.

RATING

	AGENCE	NOTATION	OUTLOOK	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
Renault	Moody's	Ba1/NP	Stable	13/12/2011	Baa1/P2 outlook positive
	S&P	BB+/B	Stable	03/11/2010	BB/B stable
	Fitch	BB+/NR	Stable	07/10/2010	BB/NR stable
	R&I	BBB+/-	Stable	31/03/2009	A/NR négative
	JCR	A-	Stable	26/11/2010	BBB+/-
RCI Banque	Moody's	Baa2/P2	Stable	15/12/2011	A3/P2 positive
	S&P	BBB/A2	Stable	03/11/2010	BBB-/A3 stable
	R&I	BBB+/a-2	Stable	31/03/2009	A/a1 négative

Les ratings de Renault et RCI Banque sont restés stables en 2011. À l'inverse de l'action entreprise en février suite à l'annonce des résultats annuels, Moody's a revu la perspective de notation de Renault et RCI Banque de « positive » à « stable » en décembre, en raison de la baisse des perspectives sur le marché européen en 2012.

Il est à noter que RCI Banque bénéficie de la part de S&P et de Moody's de deux crans supplémentaires par rapport à la notation de Renault.

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

1.5.1.3 LE RISQUE DE CHANGE
AUTOMOBILE
Facteurs de risques

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

Dispositifs et principes de gestion

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

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

Sur la marge opérationnelle : la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. En 2011, le Groupe a principalement mis en place une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires 2012 en livre sterling et une couverture partielle des achats en livre turque.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2011, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 41 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle.

Cette sensibilité 2011 est la résultante d'expositions longues et courtes en devises contre euro : principalement encaissements en rouble russe, livre sterling, peso argentin et livre turque et décaissements en won coréen, yen japonais et leu roumain. La sensibilité principale en 2011 portait sur le rouble russe et s'élevait à environ -9 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise.

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

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

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Direction financière du Groupe.

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

Sur la part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2011, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen, la couronne suédoise ou le rouble, aurait entraîné une diminution de la contribution de Nissan de 13,3 millions d'euros, de Volvo de 1,4 million d'euros, et d'AvtoVAZ de 0,5 million d'euros.

Sur les capitaux propres : les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan a fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 95,4 milliards de yens au 31 décembre 2011, sur des durées étalées jusqu'en 2014. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 14-H de l'annexe aux comptes consolidés. Elles sont composées de placements privés pour 20 milliards de yens et d'emprunts obligataires en yen sur le marché japonais pour 75,4 milliards de yens.

Sur l'endettement financier net : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 9 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile.

Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée dans la note 26-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible.

Dispositifs et principes de gestion

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

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

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

Au 31 décembre 2011, l'exposition au risque de change était de 8,4 millions d'euros.

1.5.1.4 LE RISQUE DE TAUX

AUTOMOBILE

Facteurs de risques

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

Dispositifs et principes de gestion

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

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 9 296 millions d'euros au 31 décembre 2011. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 24-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, après dérivés, 952 millions d'euros sont libellés en yens (soit 95,4 milliards de yens).

Au 31 décembre 2011, l'Automobile détient 7 619 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA. Elle est alors placée sous forme de dépôts bancaires à court terme, *via* Renault Finance.

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

FINANCEMENT DES VENTES

Facteurs de risques

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Dans ce cadre, le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur la marge brute financière future.

Dispositifs et principes de gestion

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

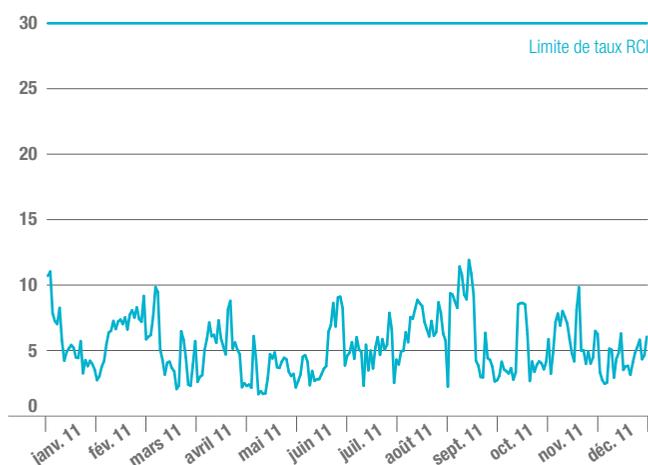
Le portefeuille d'actifs commerciaux est suivi quotidiennement en termes de sensibilité et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale. Une souplesse limitée reste cependant admise dans le cadre de la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

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2011 montre que la sensibilité, c'est-à-dire le risque de variation du résultat du groupe en cas de variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêt, est limitée.

GROUPES RCI BANQUE –

ÉVOLUTION QUOTIDIENNE DE LA SENSIBILITÉ AU RISQUE DE TAUX (2011)

(en millions d'euros)



La sensibilité du bilan se mesure par des risques de marchés (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée.

En 2011, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue dans la limite de 30 millions d'euros fixée par le groupe.

Au 31 décembre, une hausse des taux de 100 points de base aurait eu l'impact suivant sur les principales devises utilisées par RCI :

- -4,5 millions d'euros en EUR ;
- +0,5 million d'euros en CHF ;

- -0,1 million d'euros en GBP ;
- -0,2 million d'euros en USD.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 6 millions d'euros.

1.5.1.5 LE RISQUE DE CONTREPARTIE

FACTEURS DE RISQUES

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

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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

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

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

En 2011, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

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

Les flux de règlements avec les partenaires du Groupe ont été analysés. L'Iran faisant l'objet de sanctions internationales, les restrictions mises en place pourraient rendre plus difficiles les opérations avec nos partenaires dans ce pays.

1.5.1.6 LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

FACTEURS DE RISQUES

Le risque matières est tout d'abord un risque de prix :

- ne payer que les hausses économiquement justifiées ;
- récupérer toutes les baisses économiquement justifiées.

Le risque d'approvisionnement des matières premières, et en particulier de certains métaux et terres rares, est un enjeu stratégique pour l'Alliance.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Un comité *ad hoc* – *Raw Material and Currencies Committee* (RMCC) – assure la définition des *guidelines* qui encadrent les hausses et les baisses que les acheteurs vont pouvoir pratiquer.

Les hausses de prix sont soumises à un processus d'autorisation préalable qui assure le respect des *guidelines* ou autorise explicitement toute dérogation.

Sous certaines conditions, des contrats d'indexation de prix peuvent être utilisés avec pour objet d'automatiser les hausses et les baisses selon un mécanisme défini et partagé avec les fournisseurs.

La Direction des achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières indexées 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 (RNPO) 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 un suivi quotidien des valeurs de marchés de l'ensemble des instruments de couverture utilisés. De par son statut de salle de marché de l'Alliance, Renault Finance a étendu cette activité de négociation et de suivi aux besoins du groupe Nissan.

Ces opérations sont autorisées par la Direction générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de *reporting* mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'une concertation entre le Directeur financier et le Directeur des achats. Ces propositions sont ensuite présentées au Président-Directeur général qui a seul pouvoir de décision en la matière.

L'ensemble des matières non indexées (par exemple acier, caoutchouc, plastique) représente environ 80 % des matières d'un véhicule pour seulement 20 % pour les matières indexées.

En 2011, Renault Finance a réalisé pour le compte de RNPO des opérations de couverture sur l'aluminium, le plomb, le cuivre, le palladium et le platine. Ces opérations ont été réalisées à partir du mois de juin couvrant un maximum de 80 % des quantités mensuelles, et ce dès que les cours sur les marchés financiers étaient passés en dessous du niveau du budget.

Le RMCC s'appuie également sur une méthodologie développée par Renault en 2010 pour objectiver la criticité des matières premières minérales en fonction :

- des risques sur l'approvisionnement et l'évolution du prix ;
- de l'importance et de l'impact pour Renault (en fonction des volumes consommés et du prix d'achat).

Cette matrice de criticité a permis d'identifier les métaux sur lesquels l'Alliance est la plus exposée et de préparer des stratégies de réduction d'usage, de recyclage et/ou de substitution. Une liste de 10 métaux critiques est suivie en commun avec Nissan.

Par ailleurs, la méthodologie développée par Renault sur l'analyse de criticité devient une référence. Renault a été chargé en septembre 2011 par le Comité interministériel pour les Métaux stratégiques (COMES) de piloter un groupe de travail interprofessionnel sur l'identification et l'évaluation des besoins de l'industrie françaises en matières premières stratégiques.

1.5.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

1.5.2.1 LE RISQUE FOURNISSEURS

FACTEURS DE RISQUES

La part des fournisseurs s'élève à 70 % du prix de revient des véhicules. C'est pourquoi toute défaillance de leur part qu'elle soit liée à la qualité des pièces livrées, à un problème logistique, à la dégradation de la santé financière, à la perte de réputation, a un impact considérable tant sur la production des usines Renault que sur le déroulement des projets.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Risques contractuels

La maîtrise des risques concernant le non-respect des engagements contractuels s'articule autour de trois dispositifs principaux :

- l'intégration d'un filtre dans les processus panel et *sourcing* ;
- la détection des non-conformités par rapport aux standards ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'une non-conformité majeure ou critique d'un fournisseur (suivi lors des revues de performance).

Risques stratégiques et financiers

La maîtrise des risques stratégiques et financiers s'organise autour de deux dispositifs d'évaluation :

- une cotation financière basée sur l'analyse des éléments financiers ;

- une cotation de risques industriels et stratégiques formalisant l'analyse approfondie d'un certain nombre de critères : management, risques industriels et d'approvisionnement, risques stratégiques et commerciaux, notamment liés à la dépendance entre Renault et ses fournisseurs.

Ces évaluations sont utilisées pour l'intégration des fournisseurs au panel et pour les nominations *via* le processus *sourcing*.

En cas de risque majeur pour un fournisseur figurant au panel Renault, l'analyse des risques générés par ce fournisseur est présentée au Comité des risques fournisseurs qui décide des mesures à prendre pour sécuriser les approvisionnements de façon durable.

Ce Comité est une instance multicom pétence présidée par la Direction des achats à laquelle participent toutes les fonctions impactées : finance, juridique, contrôle de gestion, logistique, communication, affaires publiques et RH.

La prévention et le traitement des risques ont été significativement renforcés depuis la crise de 2009. Pour cela Renault s'appuie entre autres sur les organes institués à la suite des États généraux de l'industrie et des États généraux de l'automobile.

Renault participe activement aux travaux de la Plateforme de la filière automobile.

Renault est également souscripteur du Fond de modernisation de l'équipement automobile (FMEA), outil au travers duquel s'effectue la consolidation de la filière automobile française.

Risque RSE

Au même titre que le respect de la qualité des coûts et des délais, Renault exige de tous ses fournisseurs le respect des principes contenus dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (DDSF) basée sur ceux de l'Organisation internationale du travail, avec notamment l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et l'engagement dans une politique d'hygiène, sécurité, environnement et conditions de travail.

La prévention du risque RSE passe par l'intégration de filtres dans les processus achats.

L'entrée au panel de nouveaux fournisseurs nécessite :

- l'acceptation des conditions générales d'achats qui comportent un chapitre RSE ;
- la signature de la DDSF.

La possibilité pour un fournisseur déjà au panel d'être sélectionné pour un nouveau projet implique :

- la signature de la DDSF ou la conformité aux Renault-Nissan CSR *Guidelines for Suppliers* publiés en 2010 et le respect des clauses des conditions générales d'achats (notamment pour la conformité des substances) sont exigés dans les appels d'offres (*requests for cotation*) ;
- une note suffisante aux évaluations RSE ou un plan d'action validé pour la levée des non-conformités majeures ou critiques. Une échelle de notation avec seuil d'acceptation a été mise en place pour chaque type d'évaluation.

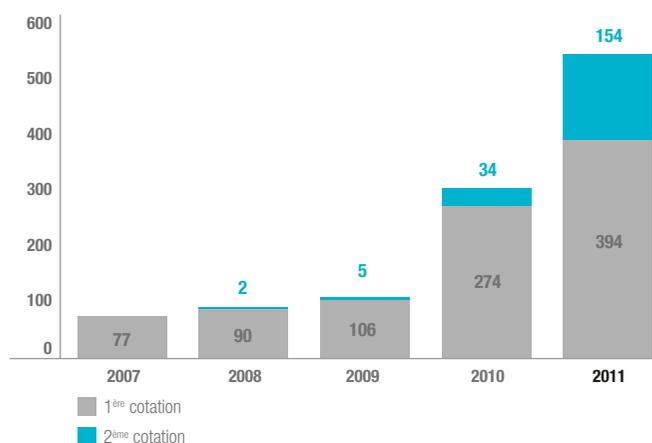
En cas de refus de mise en place d'un plan d'action, la sanction vis-à-vis du fournisseur peut aller jusqu'au gel de toutes nouvelles commandes et passage en Comité des risques.

La cotation des fournisseurs nécessaire à leur entrée au panel ou à leur sélection lors d'un nouveau projet s'appuie sur des évaluations et des audits.

Il existe deux types d'évaluation :

- l'une basée sur une observation terrain des sites de production concernés. Elle est réalisée en interne par les experts Renault (1 136 réalisées en 2011). Tous les sites dans les pays jugés à risque seront évalués avant fin 2012 (taux de couverture à 86 % fin 2011).
- l'autre axée sur le management RSE des groupes fournisseurs, réalisée par une tierce partie. Sélectionnés en fonction de la masse d'achat qu'ils représentent ou du risque lié à leur fabrication, 98 groupes ont déjà été évalués.

ÉVALUATION ANNUELLE DES FOURNISSEURS (EN NOMBRE)



(1) « Hors Région Europe » correspond aux quatre Régions Euromed, Eurasie, Asie-Afrique et Amériques (voir liste des pays en fin du chapitre 1.3.1).

L'objectif de Renault est de faire progresser ses fournisseurs pour assurer leur conformité à la stratégie RSE de Renault.

Un plan d'action est systématiquement demandé en cas de note non conforme aux exigences de Renault. En cas de non-conformité critique soupçonnée ou vérifiée lors d'une évaluation interne, un audit extérieur peut être exigé ainsi que le plan d'action pour la levée de ces non-conformités.

Le service développement durable des achats suit la mise en place effective du plan d'action et demande des preuves factuelles de sa réalisation. Lorsque le plan d'action est terminé, le site ou le groupe sont recotés.

65 fournisseurs ont progressé suite à la mise en place d'un plan d'action en 2010 et 2011.

Autres risques

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 performance opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volumes, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

La capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de Référentiel capacitaire.

La construction du Référentiel capacitaire est le processus standard de gestion des capacités du groupe Renault sur l'horizon A+1 et A+2.

Les capacités à installer sont déclinées à la référence pièce : volumes hebdomadaires auxquels le système industriel (fournisseurs et usines) doit savoir répondre.

Le périmètre d'enquête capacitaire et la fréquence peuvent être variables selon les risques et opportunités capacitaires identifiés par le groupe Renault.

Les réponses fournisseurs et usines obtenues par l'enquête capacitaire permettent, après arbitrage du groupe Renault, de valider le Référentiel capacitaire.

L'enquête capacitaire est effectuée à travers un système d'information mondial (DCP@Renault).

Ainsi, chaque année, c'est près de 10 000 pièces qui sont passées au crible.

1.5.2.2 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 ⁽¹⁾, principalement en Roumanie, Russie, Turquie, Maroc, Afrique du Sud, Brésil, Argentine, Colombie, Chili, Iran, Chine, Corée du Sud et Inde. Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors Europe représentent 43 % des volumes en 2011.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques, notamment une grande volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, de possibles troubles sociaux, des changements réglementaires, des difficultés de recouvrement, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, des manques de liquidités en devises et des mesures de contrôle des changes, par exemple en Iran où, de ce fait, Renault rencontre des difficultés de rapatriement des fonds.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les choix d'implantation industrielle du Groupe dans les pays hors Europe ont été déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale.

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

La répartition géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe est un facteur de diversification des risques, les différentes zones d'implantation connaissant des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité.

En principe, le risque pays sur les investissements industriels commerciaux n'est pas couvert. Par exception, en Iran, Renault bénéficie d'une garantie partielle de ses investissements délivrée par un assureur crédit.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie des paiements en provenance des pays émergents. Les exceptions concernent certaines ventes à des filiales de Renault ainsi que les pays pour lesquels les couvertures n'existent pas. Deux instruments de couverture sont privilégiés : les garanties bancaires (crédits documentaires et lettres de crédit stand-by confirmés par des banques de premier rang) et les garanties des assureurs-crédit.

Pour centraliser la gestion des risques financiers et mettre en œuvre une procédure de couverture à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile ». Son principe en est le suivant : les filiales industrielles vendent à Renault s.a.s. leur production destinée à l'exportation et Renault s.a.s. revend celle-ci aux filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison mère.

1.5.2.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

FACTEURS DE RISQUES

Ils sont liés à la qualité des crédits de la clientèle.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

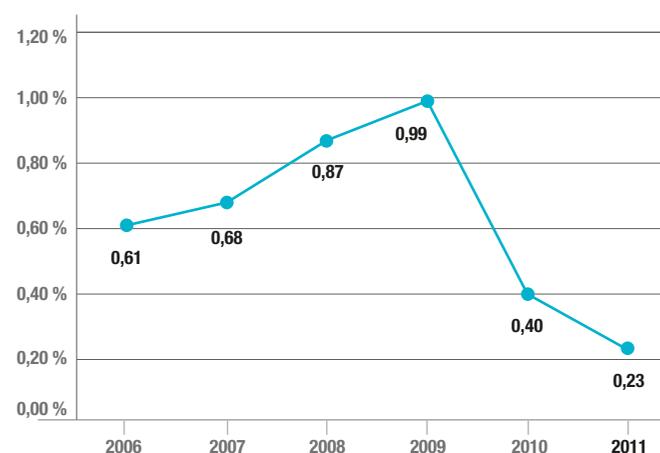
Les crédits font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (Clientèle et Réseau).

En ce qui concerne la Clientèle (Grand Public et Entreprises), les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des

établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire.

L'octroi de financements au Réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque Réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique d'homogénéisation des règles (notamment de provisionnement) permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

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



Source : Synthèse Performance Groupe

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.

Le coût du risque s'établit à 0,23 % des EPM, contre 0,40 % en 2010. Il est significativement en dessous du niveau structurel historique du groupe RCI Banque, autour de 0,60 %. Ce niveau est lié notamment à l'assainissement de la situation du risque en Espagne et en Roumanie, ainsi qu'à des reprises de provisions sur le risque Réseau suite à l'amélioration de la situation financière des concessionnaires, principalement en Europe.

1.5.2.4 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

FACTEURS DE RISQUES

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

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- chez les importateurs, le principal risque concerne leur santé financière ;



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

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

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, une auto-évaluation annuelle du contrôle interne a été mise en place à travers un outil élaboré en collaboration avec la Direction du contrôle interne.

La Direction commerciale déploie progressivement depuis 2007 dans ses filiales commerciales un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau (PLANET).

Importateurs

Le principe de la couverture des risques commerciaux sur les importateurs figure dans les contrats signés entre Renault et ses importateurs.

Cette couverture peut être :

- soit apportée par l'importateur par l'émission d'instruments bancaires (crédit documentaire, garantie à première demande, *Standby Letters of Credit*) ;
- soit souscrite par Renault au travers de polices d'assurance-crédit à l'exportation.

La mise en place des instruments de couverture précède les flux commerciaux.

Filiales de distribution Europe (Renault Retail Group)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (Renault Retail Group) repose sur un ensemble de normes et procédures. Il fait l'objet d'une auto-évaluation annuelle *via* des outils de Qualité du contrôle interne (QCI) élaborés par le contrôle interne de RRG, en collaboration avec la Direction de l'audit interne. Celle-ci réalise des audits réguliers pour s'assurer de l'efficacité du dispositif.

Réseau de concessionnaires

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

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

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

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

1.5.2.5 LES RISQUES INDUSTRIELS

FACTEURS DE RISQUES

Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications (voir tableau des sites de production chapitre 1.1.4.1) et de l'interdépendance des sites entre eux. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et de l'exploitation.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux usines de mécanique et de montage et aux centres de R&D. La majorité des usines existantes a obtenu un niveau de prévention et de protection active et passive matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé », attribué par les compagnies d'assurances qui vérifient chaque année l'application des règles de prévention/protection. Ainsi près de 80 % des capitaux assurés ont reçu le label « Risques hautement protégé », en reconnaissance des efforts accomplis.

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

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

1.5.2.6 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.3 Performances environnementales) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations, les atteintes aux hommes et l'existence de pollutions passées sur les sites.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Renault ne détient pas d'installation à haut risque environnemental. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est

intégrée depuis 2005 dans le Système de production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe d'experts centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation, et un tableau de bord des données d'impact contrôlées par les Commissaires aux comptes.

1.5.2.7 LE RISQUE INFORMATIQUE

FACTEURS DE RISQUE

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

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

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- au niveau du Groupe, d'un Comité des risques informatiques organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques, avec les représentants des directions de l'entreprise, et du programme maîtrise de l'information ;
- au niveau de la DSIR, de comités qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales ;
- d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets ;
- des revues internes de risque conduites par la DSIR, en plus des audits de la Direction de l'audit interne ou de la Direction de la protection et de la prévention du Groupe (D2P) ;
- des actions de vérification de conformité des systèmes menées conjointement entre la DSIR et la D2P.

Les principaux chantiers sécurité 2011 ont permis :

- de renforcer les mesures de sécurité face aux nouveaux enjeux de l'internationalisation et des partenariats du Groupe (formations sécurité, contrôle des accès et de la confidentialité, protection de l'intranet Alliance, etc.) ;
- de compléter les moyens et procédures de secours des principaux centres informatiques du Groupe ;
- de renforcer le déploiement de la politique de sécurité de SI au sein des métiers utilisateurs : mise en place des responsables métiers sécurité des SI avec participation active aux actions majeures validées par le Comité des risques informatiques : gestion des droits d'accès aux applications métier, continuité de service sur les applications stratégiques, confidentialité des SI.

1.5.2.8 LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR DES PROGRAMMES D'ASSURANCE

La couverture des risques opérationnels est, dans le groupe Renault, structurée autour de trois axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance ;
- la négociation de garanties communes à l'ensemble du Groupe à travers des programmes d'assurance de portée mondiale.

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue ces programmes à vocation mondiale. En 2011, deux programmes ont été renégociés et placés conjointement avec Nissan et sont devenus de ce fait des programmes Alliance (« Dommages et pertes d'exploitation » et « Transport et stockage »). La Direction des assurances intervient directement dans la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe. De fait, la nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- les « Dommages aux biens et les pertes d'exploitation consécutives » : l'Alliance achète en trois lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 1,5 milliard d'euros par sinistre. Les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe. La franchise pour les activités industrielles du Groupe s'élève à 5 millions d'euros par sinistre, et pour les activités commerciales à 8 000 euros par sinistre ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète en deux lignes une capacité de 100 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits, à l'environnement et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault Retail Group ;
- le « Transport et le stockage de véhicules sur parcs » : l'Alliance achète en trois lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 220 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ou aérien.

Ces programmes de portée mondiale sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de Motor Reinsurance Company (MRC), filiale détenue à 100 % par le Groupe.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 18 millions d'euros par événement et en limite d'engagement annuel ;
- « Responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros ;
- « Transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité à 25 millions d'euros. Les couvertures de certains parcs exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, comme en Slovaquie, au Brésil, en Espagne et en Algérie, ont été effectuées.

Enfin certains risques tels que la garantie constructeur et les campagnes de rappel ne font pas l'objet de couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention. Aucune modification importante de la politique de transfert de risque n'est prévue pour 2012.

1.5.3 AUTRES RISQUES

1.5.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES ET CONTRACTUELS

FACTEURS DE RISQUE

Procédures judiciaires et d'arbitrage

D'une manière générale, chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'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.

Les procédures en cours intentées contre Renault, dans le cadre des licenciements consécutifs à la tentative d'escroquerie, à savoir :

- la contestation des licenciements devant le Conseil des prud'hommes ;
- la citation de Renault devant le Tribunal de police pour diffamation non publique ;
- la menace de plainte en dénonciation calomnieuse contre X en visant l'auteur de la lettre anonyme ;

ne semblent pas de nature à remettre en cause la déclaration de Renault ci-dessus.

Risques sociétés communes

Le Groupe a conclu des contrats de société commune avec des entreprises de taille internationale ou des entreprises d'État. Le Groupe exerce dans chacune de ces entités une influence soit prépondérante soit notable et ces opérations n'induisent pas de risques particuliers liés.

Évolution des réglementations

Renault est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les sociétés et cherche à avoir une attitude irréprochable. Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile afin de prévenir les risques liés aux changements de réglementation.

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Cette proposition a été validée par le Parlement européen avec un amendement prévoyant une période de transition de cinq ans, mais elle n'a, à l'heure actuelle, toujours pas été adoptée par le Conseil des ministres en vertu du

processus de co-décision pour l'adoption des directives communautaires. Dès lors, la période de transition n'a pas eu lieu et les législations actuelles des États Membres sur les dessins et modèles continuent à s'appliquer. La vente de copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé qu'environ 1,5 % du chiffre d'affaires Renault est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

Concession de licences de droits et de propriété industrielle

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 1.4) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale, qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo, est perpétuelle.

DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Le groupe Renault est exposé à des risques juridiques liés à sa situation d'employeur, de concepteur et de distributeur de véhicules, d'acheteur de composants et de fournisseur de services. Ces différents risques sont maîtrisés par la mise en œuvre de politiques de prévention dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité du travail, de l'environnement industriel, de la propriété intellectuelle et industrielle de la sécurité des véhicules, et de la qualité de ses produits ou services ainsi que par la sécurisation juridique des opérations réalisées par le Groupe.

Le contrôle interne de ces risques au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs :

- le *reporting* réactif, qui est assuré par une mise en réseau et un maillage de la fonction juridique dans le groupe Renault (double *reporting*, hiérarchique et fonctionnel) ;
- le principe de précaution qui résulte :
 - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement collégial, transversal et éthique en toutes circonstances,
 - d'une intervention en amont sur les sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

1.5.3.2 LES RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics. Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces engagements peuvent être sensibles à l'évolution de leurs paramètres de calcul (fonds de couverture, paramètres sociaux, taux d'intérêt).

MOBILITÉ DURABLE

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

RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	84	2.4 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS	135
2.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ◆	84	2.4.1 Les notations de Renault en 2011	135
Introduction	84	2.4.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables ◆	136
2.1.1 Diversité	87	2.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ◆	137
2.1.2 Éducation ◆	89	2.5.1 Les objectifs sociétaux	137
2.1.3 Mobilité durable : un impératif pour la planète ◆	92	2.5.2 Les objectifs sociaux	138
2.1.4 Les enjeux de la sécurité routière	93	2.5.3 Les objectifs environnementaux	139
2.1.5 Engagement sociétal	97	2.6 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT	140
2.1.6 Renault et ses parties prenantes : un dialogue constant et constructif ◆	101	2.6.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2011 » ◆	140
2.2 PERFORMANCES SOCIALES RFA	105	2.6.2 Indicateurs environnementaux des sites 2011 (annexe 1) ◆	143
2.2.1 Développer la motivation du personnel	105	2.6.3 Indicateurs environnementaux des produits	145
2.2.2 Contribuer à la performance du Groupe ◆	110	2.6.4 Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur les données environnementales	146
2.2.3 Promouvoir une stratégie sociale ◆	115		
2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES RFA	121		
2.3.1 Les enjeux écologiques ◆	121		
2.3.2 Les indicateurs environnementaux ◆	122		
2.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ◆	130		

Twizy



RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Réduire l'impact sur l'environnement et contribuer à un mode de développement durable pour la planète est maintenant reconnu comme un impératif par la plupart des acteurs impliqués dans le secteur des transports (cf. chapitre 2.3).

Cette prise de conscience a conduit Renault à s'engager dans la conception d'une gamme complète de véhicules électriques, générant zéro émission à l'usage hors pièce d'usure, et à mener une réflexion globale sur l'avenir des transports. Au-delà des véhicules, c'est en effet le concept même de mobilité qui est en jeu. La « mobilité durable » respectueuse des usagers, de l'environnement et économiquement responsable est à inventer. Renault en a fait son ambition : les comportements des utilisateurs sont en train d'évoluer, des nouvelles infrastructures seront nécessaires et les entreprises auront besoin de modèles économiques innovants.

Le défi majeur réside désormais dans la capacité de Renault à donner, au plus grand nombre, l'accès aux technologies permettant de réduire l'empreinte environnementale de la voiture.

C'est le sens de notre signature Renault eco², lancée il y a quatre ans. Avec la notion d'économie et d'écologie, Renault affirme que l'écologie passe

par sa démocratisation, c'est-à-dire offrir à tous la possibilité d'être éco-responsable. C'est pourquoi notre stratégie est le choix de la mobilité durable pour tous :

- mobilité durable parce que l'on ne peut pas rester inactif face aux défis à venir : climat, pollution, dépendance énergétique, mais aussi sécurité, recyclabilité, diversité ;
- mobilité pour tous parce qu'une innovation n'est un progrès que si elle est accessible au plus grand nombre et parce que Renault a toujours eu pour vocation d'être une marque proposant des gammes de produits accessibles à tous.

Ainsi Renault se mobilise pour optimiser et rendre accessible au plus grand nombre les technologies de demain.

Ce choix de la mobilité durable pour tous ne peut se faire qu'au travers de l'engagement et la compétence des hommes et des femmes de Renault, qui sont la principale richesse de l'entreprise. Orientée sur leur développement, la politique RH est déterminante pour la performance durable du Groupe.

2.1 L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ✦

INTRODUCTION

L'entreprise a défini les priorités de sa politique de RSE pour favoriser l'accès à la mobilité durable pour tous, dans un environnement sécurisé, et assurer l'égalité des chances par la mise en œuvre d'actions d'éducation et de promotion de la diversité.

La Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) assure la structuration et la mise en place de la politique RSE au sein du Groupe en lien avec d'autres fonctions et métiers de l'entreprise.

La DRSE a aussi pour mission d'initier et d'expérimenter des actions innovantes relevant de l'engagement citoyen, du dialogue avec les parties prenantes, et elle assure la fonction de porte-parole sur la RSE.

VISION, MISSION ET STRATÉGIE

Afin d'animer de façon transversale la politique RSE et les actions concrétisant l'engagement de Renault pour une mobilité responsable, le groupe Renault s'est doté en 2009 d'une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE), et d'une architecture de la RSE structurée selon le schéma ci-contre :

Le périmètre d'action de la DRSE s'articule autour de trois axes stratégiques :

- l'égalité des chances et l'accès à la mobilité durable pour tous ;
- l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- l'accompagnement dans la durée du développement responsable dans les bassins d'implantation du Groupe.



UN SYSTÈME DE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE RSE DE RENAULT

PROCESSUS DE DÉCISION ET GOUVERNANCE

La DRSE est mandatée par le Comité exécutif du Groupe (CEG) afin d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie RSE du Groupe. Les orientations stratégiques en matière RSE sont prises à ce niveau.

Les actions majeures RSE sont décidées lors des passages réguliers au Comité de direction du Groupe composé des représentants de différents métiers et Régions du Groupe.

Rattachée à la Direction déléguée à la Présidence, la DRSE effectue un *reporting* annuel de ses activités auprès du CEG, du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale.

MANAGEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE

La DRSE a élaboré un système de management de la responsabilité sociale, désormais pris en compte dans tous les pays, filiales, établissements ou directions de l'entreprise, à travers un réseau de responsables RSE. En coordination avec les membres d'autres réseaux experts (environnement, hygiène et sécurité, conditions de travail, achats, etc.), les interlocuteurs du réseau RSE s'assurent de l'intégration des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans les processus de leur entité.

Ils sont également à l'origine d'actions menées en faveur de la société, élaborées en cohérence avec les axes prioritaires du Groupe, et adaptées aux particularités de la zone géographique dans laquelle ils se trouvent.

La performance RSE s'appuie sur :

- une direction centrale ;
- un réseau composé d'une cinquantaine de correspondants locaux, issus des fonctions RH, affaires publiques, communication ou RSE locale ;
- des processus partagés, établis dans le but de travailler plus efficacement et d'assurer la traçabilité des activités et la mesure de leur impact ;
- des indicateurs de performance.

La sensibilisation, l'information et la mobilisation de toutes les parties prenantes étant déterminantes pour ancrer durablement la culture RSE au sein du Groupe, des moyens de communication dédiés sont mis en œuvre :

- sensibilisation : *e-learning* diversité et RSE ;
- information : quatre *Newsletters* RSE par an diffusées en interne et en externe aux parties prenantes, articles dans les supports de communication centraux et locaux, intranet dédié, forums internes ;
- mobilisation : implication des collaborateurs à l'occasion des journées mondiales initiées par l'ONU (environnement, handicap, femmes).

LES CODES DE BONNE CONDUITE ✦

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 à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux fournisseurs, il est en cours de révision.

Le Directeur de l'éthique du Groupe veille à la bonne application du Code de déontologie. Rattaché au Président-Directeur général, il préside le Comité d'éthique et de conformité qui a remplacé en 2011 le *Compliance Committee*. Ce comité est partie intégrante des dispositifs de contrôle interne du groupe Renault. Le Directeur de la responsabilité sociale est membre du Comité d'éthique et de conformité.

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 et les discriminations. Ce dispositif est encadré par les conditions fixées par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et garantit une confidentialité totale dans le processus d'alerte.

LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Signée en 2004 par Renault, le Secrétaire général de la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) et les organisations syndicales, cette déclaration couvre l'ensemble du personnel Renault dans le monde et s'inscrit dans la démarche de développement durable du Groupe et dans le cadre des textes internationaux auxquels il a adhéré.

LE CODE DE PERFORMANCE ET DE BONNES PRATIQUES

Renault s'est engagé à appliquer pleinement le Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, signé le 9 février 2009 entre les fournisseurs (Clifa), les constructeurs (CCFA) et les pouvoirs publics français.

LES INSTRUMENTS DE RÉGULATION

Dans un but de transparence et de progrès, Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont l'objectif est de réguler les pratiques sociales, sociétales et environnementales des entreprises.

De manière générale, Renault s'assure que sa politique RSE intègre les lignes directrices de la norme internationale en matière de la responsabilité sociétale ISO 26000 adoptée en novembre 2010 sur les sept questions principales de celle-ci : gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, questions relatives aux consommateurs, loyautés des pratiques, communautés et développement local.

Renault a adhéré au Pacte mondial des Nations unies (*The Global Compact*) en 2001 et souscrit aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) révisés en 2011 et à la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, Renault se conforme à la *Global Reporting Initiative G3* pour faire son *reporting* extra-financier.

Renault est membre fondateur du « Club Île-de-France pour le développement durable » en partenariat avec d'autres grandes entreprises, 35 PME/PMI et quatre fédérations interprofessionnelles. La finalité est de faire adhérer au *Global Compact* ⁽¹⁾ un nombre croissant d'entreprises. Cette association bénéficie d'un partenariat avec l'Ademe, Délégation régionale Île-de-France.

(1) « The Global Compact » ou « Pacte Mondial des entreprises » ayant pour objectif de promouvoir, dans le cadre des Nations unies, un ensemble de valeurs fondamentales autour des 10 principes relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption.

2.1.1 DIVERSITÉ

2.1.1.1 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes les composantes des marchés sur lesquels elle opère. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs, pour une entreprise proche et socialement responsable.

Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. Et à l'heure de la mondialisation, c'est en reflétant les multiples visages des 118 pays où Renault vend des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients.

« Notre engagement concernant la diversité est un avantage concurrentiel qui nous aide à mieux répondre aux attentes de nos clients dans le monde, en particulier dans une période où les marchés dits émergents deviennent les moteurs de l'économie. »

Carlos Ghosn, P-DG de l'alliance Renault-Nissan

En 2010, Renault a réalisé un diagnostic diversité avec l'aide d'un organisme indépendant. Celui-ci a principalement porté sur le genre, l'état de santé, le handicap, les origines et l'âge. Le diagnostic a couvert 17 sites dans le monde entier représentant près de 60 % de l'effectif. Ce diagnostic a permis d'identifier de façon précise les points forts, mais aussi les points à améliorer.

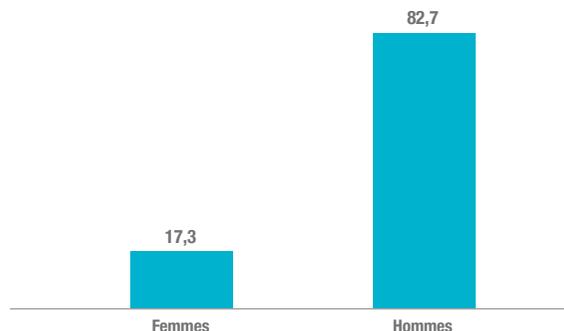
À la suite de ce diagnostic, quatre champs d'actions prioritaires pour Renault ont été identifiés :

- handicap et santé : intégrer les personnes à mobilité réduite par une organisation dédiée à l'emploi et l'évolution professionnelle des personnes handicapées au plus près du terrain (voir chapitre 2.2.3.5., paragraphe Handicap) ;
- genre (mixité H/F) : promouvoir la mixité et les femmes pour dynamiser l'entreprise dans les métiers jusqu'aux plus hauts niveaux du management ;
- origine : favoriser la mixité culturelle et sociale dans les équipes pour mieux refléter les visages des 118 pays où le Groupe est présent ;
- âge : protéger les salariés tout au long de la vie professionnelle, valoriser l'expérience et les savoir-faire précieux des seniors, et donner priorité à la formation et à l'insertion professionnelle des jeunes.

Des actions de percées sont déployées dans différents pays du monde à travers l'animation des réseaux sociaux, des partenariats avec des parties prenantes et sont accompagnées par la mobilisation des RH (recrutement et gestion de carrière).

RATIO HOMMES-FEMMES (EFFECTIFS GROUPE RENAULT – HORS CASA)*

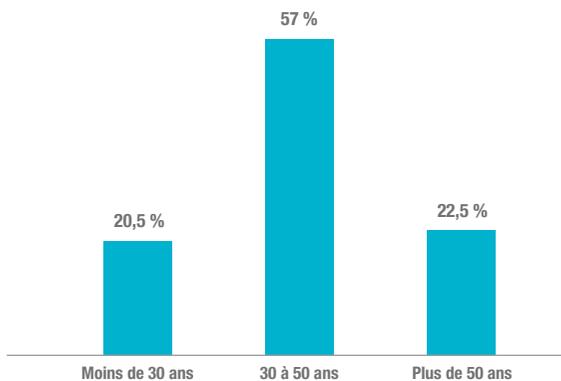
% Hommes - Femmes



Périmètre : 90 % effectifs Renault Groupe (Hors Indra, FM, RNTBCI, RCI Slovénie, RCI Irlande et RRG).

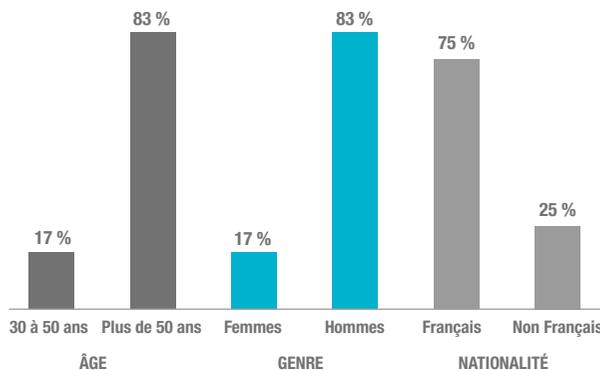
* CASA : cessation d'activité des salariés âgés.

PYRAMIDE DES ÂGES (GROUPE RENAULT)



Périmètre : 97,5 % effectifs Renault Groupe (Hors Indra, FM, RNTBCI, RCI Slovénie et RCI Irlande).

COMITÉ DE DIRECTION RENAULT (GROUPE RENAULT)



Comité exécutif Groupe : 30 % de Femmes

2.1.1.2 L'ENGAGEMENT DE RENAULT EN FAVEUR DE LA MIXITÉ ♦

Dans le cadre de sa politique diversité, Renault a engagé une démarche spécifique sur le positionnement des femmes dans l'entreprise, qui se traduit par la mise en œuvre d'un plan dédié, le plan Women@Renault.

LE PLAN WOMEN@RENAULT, UN DISPOSITIF CONCRET EN FAVEUR DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

Depuis 2009, le plan Women@Renault a pour objectif de permettre une meilleure représentation des femmes à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et en particulier dans ses instances les plus élevées.

Ce plan représente un outil important pour le renforcement de la mixité au sein des équipes et permet d'agir comme un levier d'amélioration de la performance globale de l'entreprise. Le premier volet du plan porte sur l'évolution des processus RH, c'est-à-dire le recrutement et la gestion des carrières. Ainsi, Renault se fixe pour objectif le recrutement de 30 % de femmes sur les postes techniques et de 50 % sur les profils commerciaux.

L'égalité salariale est un indicateur essentiel des avancées et de l'influence concrète du plan Women@Renault. En France, plusieurs avancées ont été réalisées :

- l'intégration pour la première fois de la vision hommes/femmes dans les lettres de transparence cadres et ETAM (document adressé à chaque collaborateur, qui précise les mesures prises dans le cadre des plans d'augmentation et de promotion, et permet à chacun de se situer) ;
- la mise en œuvre en France d'un budget spécifique, géré en central, pour garantir l'application de l'accord d'entreprise relatif à la rémunération des femmes en congé maternité.

D'autre part, des analyses statistiques de la durée dans la position et les coefficients des hommes et des femmes ont montré une égalité de traitement depuis plusieurs années.

L'entreprise maintient sa vigilance sur le sujet de la rémunération et va renforcer ses efforts dans le domaine de la gestion de carrière des femmes.

Le plan Women@Renault a également permis la naissance et le développement d'un réseau de femmes dans l'entreprise, essentiel pour le développement professionnel *via* une plate-forme Web 2.0. Le nombre de membres du réseau Women@Renault a augmenté de manière conséquente, puisqu'il compte, après 18 mois à fin 2011, 3 000 membres, ce qui en fait le plus grand réseau social du Groupe. La démarche du réseau se veut internationale, ce qui se concrétise par la mobilisation des membres pour créer des réseaux locaux.

Le réseau Women@Renault : 9 pays, 3 000 membres.

- En France (Direction commerciale France - 100 membres), signature de la Charte de la mixité par la Direction commerciale France et en 2011, 450 affaires s'associent à cette démarche.

2010

- En Roumanie (113 membres), les membres organisent des formations et des conférences sur des thèmes comme le *leadership* au féminin, et mettent en place des actions humanitaires en faveur de familles défavorisées dans la région de Mioveni.
- Au Brésil (250 membres) : augmentation de 16,7 % du nombre de femmes en moins d'un an.

2011

- En Corée (250 membres), les femmes ne représentent que 4,5 % de l'effectif total de Renault Samsung Motors ; organisation de séminaires par division pour réunir les managers masculins et les femmes de leurs équipes.
- En Espagne (200 membres), des pilotes sont présentes dans chaque site ; rencontres avec des femmes d'autres entreprises pour partager les expériences.
- En Turquie (173 membres) : partage d'expertise entre les femmes, formations, conférences et actions de responsabilité sociale (dons de livres et jouets auprès d'écoles, tutorats auprès d'étudiants).
- Au Maroc (50 membres), le réseau est une première et intervient à un moment où les femmes occupent une place croissante dans la société marocaine tout comme chez Renault.
- Lancement en Argentine et en Colombie en octobre 2011.

C'est avec la conviction que la diversité au sens large a un impact significatif sur la stratégie et sur les résultats de l'entreprise que Women@Renault mène des actions dynamiques sur le terrain et dans le monde virtuel. Trois objectifs sont au cœur de cette initiative :

- la participation aux enjeux de développement professionnel et personnel des femmes : carrière, *leadership*, développement professionnel, équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- la participation aux enjeux stratégiques de Renault : un réseau à disposition des fonctions pour apporter des idées d'innovation, des recommandations, des partages d'expérience, etc. ;
- la participation à l'évolution des mentalités H/F sur la place des femmes dans l'entreprise et la vie économique.

Cette présence se traduit par un recrutement beaucoup plus féminisé au cours des dernières années et par un nombre croissant de femmes à des postes de responsabilité. Ainsi, 16,9 % des femmes de Renault occupent des postes de managers, tandis que trois des dix membres du Comité exécutif du groupe Renault sont des femmes, ce qui est un fait unique au monde chez un constructeur automobile. Marie-Françoise Damesin est Directeur des ressources humaines Groupe, Odile Desforges est Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe et Mouna Sepheri est Directeur délégué à la Présidence de Renault.

Rallye Aïcha des Gazelles 2011

Du 19 mars au 2 avril 2011, le Rallye Aïcha des Gazelles, portant des valeurs comme le dépassement de soi et la solidarité, a accueilli sur la ligne de départ des équipages 100 % féminins : 220 femmes venues du monde entier, dont huit membres du réseau communautaire Women@Renault, qui se sont engagées à bord de plusieurs Dacia Duster Women@Renault, dont l'un a remporté le challenge récompensant l'équipage le plus économe en consommation de carburant.

RENAULT RETAIL GROUP FÉMINISE SA FORCE DE VENTE

Le Bureau de la mixité est l'organe de la Direction commerciale France (DCF) qui travaille sur les questions de féminisation et de parité. Pour être davantage en phase avec la diversité de sa clientèle, la DCF a signé en septembre 2010 la Charte mixité DCF. Début 2011, le réseau commercial (450 affaires signataires) s'associe à cette démarche. Le nombre de femmes Chef de vente véhicules neufs a ainsi significativement augmenté. L'une des spécificités de la stratégie mixité de la DCF et du réseau est de prendre en compte la dimension cliente. Le réseau bénéficie d'une formation comportementale « Vos clients sont aussi des clientes ». À fin décembre 2011, 2 810 vendeurs et 1 500 conseillers service ont ainsi déjà été formés. Le développement de la marque Dacia a également été l'opportunité de booster notre action de féminisation en agissant directement sur les recrutements : les femmes représentent ainsi plus de 43 % des vendeurs de la marque à fin décembre 2011. Au total, dans les affaires du groupe Renault (Renault + Dacia), les femmes représentent plus de 14 % des effectifs, soit +5,6 points en 3 ans.

2

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
MIXITÉ					
La Charte des ELLES DE L'AUTO www.elles-auto.com	France	1) Féminiser les équipes en se fixant des objectifs chiffrés 2) Mobiliser le management autour de cet objectif 3) Piloter le taux de féminisation	Les ELLES de l'AUTO	Les femmes de l'industrie automobile	Taux de féminisation des entreprises du secteur automobile
ELLES BOUGENT www.ellesbougent.com	France	Mieux faire connaître les métiers de l'automobile aux lycéennes et étudiantes afin de susciter davantage de vocations féminines sur les métiers d'ingénierie	ELLES BOUGENT	Lycéennes et étudiantes des filières scientifiques et technologiques	25 mairaines salariées de Renault ; organisation régulière de rencontres avec les jeunes 100 jeunes filles en 2011
Charte de la parentalité en entreprise	France	1) Mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité 2) Faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise 3) Créer un environnement favorable aux salariés parents 4) Respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents	Observatoire de la parentalité	Collaborateurs de l'entreprise	Adaptation des horaires de travail Développement du télétravail Deux crèches d'entreprise au Technocentre (France)
Euromed Management	France	Mettre en place des échanges et des réflexions entre étudiants et le réseau commercial pour favoriser la féminisation des équipes de ventes	Euromed Management (École de Commerce à Marseille)	Étudiantes et réseau commercial Renault	Taux de féminisation du réseau commercial du secteur automobile
Rallye Aïcha des Gazelles	Monde	1) Engagement dans le développement responsable des femmes 2) Développer la confiance en soi	Mai	Membres du réseau Women@Renault	Taux de féminisation et développement des femmes de Renault
HANDICAP					
ARPEJEH www.arpejeh.com	France	1) Promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des personnes en situation de handicap 2) Accompagner les jeunes adolescents handicapés dans leurs parcours de formation et la construction de leur projet professionnel	ARPEJEH	Jeunes élèves et étudiants handicapés	2011 : accueil de 5 stagiaires en situation de handicap au sein de l'entreprise

2.1.2 ÉDUCATION ♦

2.1.2.1 SOUTIEN ET PARTENARIAT EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES ♦

Le déploiement des actions en matière d'éducation au sein du groupe Renault repose sur deux axes complémentaires :

- politique sociale et Renault employeur (attirer, former, sensibiliser) : coopération avec le système éducatif, professionnalisation et actions en faveur des jeunes :

- mise en place d'une politique destinée à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du Groupe et la professionnalisation des jeunes,
- signature de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances,
- coopération pédagogique active avec les instances éducatives conduisant à la création de formations spécifiques à destination des personnels de l'Éducation nationale (inspecteurs de l'Éducation nationale, chefs d'établissement d'enseignement, conseillers d'orientation, psychologues,

professeurs principaux de collèges et de lycées, professeurs de technologie de lycées et d'universités),

- relations étroites avec un grand nombre d'écoles d'ingénieurs/ de management et d'universités sur des actions de partenariat très diversifiées : stages de fin d'études, apprentissage bac+5, parrainage d'options, participation aux jurys de sélection, participation aux Conseils d'administration et/ou pédagogique, projets de recherche, implication dans certaines chaires ou fondations, formation continue,

- en outre, Renault a versé en 2011 la taxe d'apprentissage à hauteur de 9,1 millions d'euros à près de 450 écoles et organismes habilités en France ;
- actions sociétales d'intérêt général en France et à l'international, mises en œuvre en cohérence avec la politique RSE de Renault.

FINALITÉS (FRANCE)		BÉNÉFICIAIRES	MONTANTS ALLOUÉS (K€)
Politique Jeunes	Maisons familiales et rurales (5), Écoles, IUT, Universités (12), Écoles de la deuxième chance (2)		250
Relation Grandes Écoles et Universités	Grandes écoles, IUT, Universités (60)		450
Chaires/Recherche	Grandes écoles, IUT, Universités (20)		300

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
La Voix de l'Enfant Valued Citizens Initiative Programmes « Values in Schools » et « Inspire » L'ONG Valued Citizens Initiative, dont Renault est partenaire-fondateur depuis 2001, a rejoint l'ONG La Voix de l'Enfant en 2010 www.valuedcitizens.co.za www.lavoixdelenfant.org	Afrique du Sud	Déployer une citoyenneté responsable dans les écoles publiques sud-africaines	Éducation nationale des provinces cibles Autres partenaires de Valued Citizens dont pour Inspire la Fondation GDF-SUEZ	Provinces du Gauteng, Free State, Kwazulu, Natal et Limpopo	Values in School : depuis 2001, 1 800 écoles et lycées dans 4 provinces, 5 135 enseignants et 448 000 élèves Inspire : depuis 2009, 30 écoles, 52 éducateurs habilités, 255 jeunes bénéficiaires directs habilités, plus de 22 696 élèves touchés
Course en cours, Grand Prix des Collèges et Lycées Association éducative créée en 2007 par Renault et Dassault Systèmes Programme éducatif lancé en 2006 et habilité Éducation nationale en 2009 www.course-en-cours.com	France	Sensibiliser à l'ingénierie dans un esprit d'égalité des chances et de compétition : concevoir en 3D, valider, fabriquer et promouvoir une mini Formule 1 électrique (1/14)	Ministère de l'éducation nationale, Dassault Systèmes, Université Versailles-St Quentin, Sciences et Vie Junior	Lycées et collèges candidats, IUT et universités centres de ressources et tuteurs des lycées et collèges dans chaque académie	Programme cité dans le cadre du Plan Sciences MEN 400 établissements, 1 500 équipes, 7 500 élèves, 55 centres de ressources académiques, 600 étudiants tuteurs
Partenariat avec la Fondation « Un avenir Ensemble » : accompagnement dans leurs parcours d'études de jeunes méritants issus d'environnement difficile par des collaborateurs de grandes entreprises www.fondationunavenirensemble.org	France	Parrainage de lycéens, étudiants méritants issus de milieux défavorisés	Éducation nationale	Jeunes et leur famille	15 jeunes/an
Financement de la création d'un Laboratoire technologie de l'automobile au sein du Lycée technique de l'automobile	Turquie	Éducation des jeunes aux métiers technique de l'automobile	Association des Exporters d'Uludag	Bursa, région de l'usine Renault	720 lycéens
Fonds Renault Retail Group*, filiale commerciale de Renault, financé par un accord d'entreprise RRG conclu depuis 2003 avec les partenaires sociaux via un prélèvement et abondement de l'intéressement	France et pays d'implantation de RRG	Soutenir des projets d'intérêts généraux en matière d'éducation et d'engagement citoyen parrainés par des salariés du groupe RRG	Planète Urgence Aide et Action Croix Rouge Associations	Associations et leurs bénéficiaires Salariés de RRG en situation de précarité	2011 : 17 projets réalisés, y compris les congés solidaires avec Planète Urgence pour les salariés de RRG
Soutien par le Fonds responsable Renault de l'association Apfee favorisant l'égalité des chances à l'école dans le cadre du programme de soutien scolaire « Coup de pouce clé » www.coupdepoucecle.fr www.apfee.asso.fr	France	Tutorat individuel et accompagnement à l'apprentissage de la lecture et de l'écriture dans des CP d'écoles publiques en ZEP	Ministère de l'éducation nationale Communes cibles Écoles publiques ZEP cibles	Communes et Écoles-ZEP de Douai, Aubry, les Mureaux, Mantes la Jolie Enfants et leur famille	30 clubs « Coup de pouce clé » soit 150 enfants dans des communes environnantes de Douai et Flins (action terminée en juin 2011)
Partenariat avec « Une Grande École, pourquoi pas moi » développé par l'ESSEC	France, Sites de la Direction de l'après-vente (DAV)	Donner aux jeunes issus de milieux défavorisés les moyens de réussir, notamment en accédant aux filières d'excellence de l'enseignement supérieur et leur permettant mieux faire connaître le monde professionnel	ESSEC	Val d'Oise, région de Paris, France	En 2011, 2 visites du site DLPA (Cergy), actions de shadowing et stages avec des lycéens des écoles cibles

* Fonds Renault Retail Group. En 2011, le montant du Fonds s'est élevé à 150 000 euros. Le Fonds a contribué aux projets avec Aide et Action sur le parrainage éducatif, avec Planète Urgence via les congés solidaires, avec la Croix Rouge, ainsi qu'avec d'autres ONG.

2.1.2.2 LA FONDATION D'ENTREPRISE RENAULT

Créée en 2001, la Fondation d'entreprise Renault est l'expression de l'implication concrète de Renault dans l'enseignement supérieur.

Renouvelée en 2009, pour une durée de 5 ans, avec un programme d'action pluriannuel s'élevant à 14 560 000 euros (soit en moyenne un budget de 3 millions d'euros/an), la Fondation Renault a pour mission de créer un lien

durable entre l'entreprise et des institutions académiques françaises et étrangères. Elle soutient six programmes de formation qu'elle a conçus avec ses partenaires universitaires.

La Fondation Renault organise et finance en totalité l'année d'études en France de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France, voyage de découverte économique et culturelle.

PROGRAMMES	PAYS	SPÉCIALITÉ	PARTENAIRES	BÉNÉFICIAIRES
MBA Dauphine Sorbonne Fondation Renault		Management International	Université de Paris Dauphine et IAE de Sorbonne	
Master ParisTech Fondation Renault transport et développement durable (TRADD)	Enseignements dispensés en France à des étudiants issus d'universités du Brésil, de Corée, d'Inde, du Japon, du Liban, du Maroc, de Roumanie, de Russie et de Turquie	Transport et développement durable	ParisTech, École des Ponts, École des Mines, École Polytechnique	Entre 15 et 20 étudiants/programme issus des universités étrangères partenaires
Master ParisTech Fondation Renault mobilité et véhicules électriques (MVE)		Mobilité et véhicules électriques	ParisTech, ENSAM, ENSTA, École des Ponts, École des Mines	15 étudiants issus de HEC Paris, École Polytechnique, Indian Institute of Management Ahmedabad et Université de Keio
Chaire Renault Polytechnique HEC	France, Inde, Japon, Corée	Management multiculturel et Performances de l'entreprise	École Polytechnique, HEC, École des Ponts, École des Mines Paris	2 à 6 étudiants doctorants et post-doc
Zero Carbon Leader Program (ZCLP)	France, Japon	Empreinte carbone	Supélec, Université de Waseda, Fondation Nissan, Nissan et Renault	

LES ÉTUDIANTS BOURSIERS DIPLÔMÉS EN 2011

Le 29 septembre 2011, le Prix de la Chaire Renault Polytechnique HEC « management multiculturel et performances de l'entreprise » a été décerné à deux trinômes d'étudiants pour la qualité de leurs travaux : chaque trinôme, composé d'un étudiant HEC, un étudiant Polytechnique et un étudiant provenant des établissements partenaires au Japon et en Inde, illustre toute la performance générée par une équipe multiculturelle. En Inde, les travaux récompensés portaient sur « la convergence des politiques techniques au sein de l'Alliance et impact d'un centre commun de Recherche et Développement » ; en Corée, sur « la plate-forme de relation client en France et en Corée – Focus sur les classifications et les parcours de l'information vers les preneurs de décisions ».

Le 25 octobre 2011, 20 étudiants de sept pays ont été diplômés du MBA « management international » Dauphine Sorbonne Fondation Renault. Le 8 décembre 2011, les 20 étudiants boursiers de la 7^e promotion du Master ParisTech Fondation Renault « Transport et développement durable » et 14 étudiants boursiers de la 1^{ère} promotion du Master ParisTech Fondation Renault « Mobilité et Véhicules électriques » ont obtenu leurs diplômes.

LES NOUVEAUX PROGRAMMES DE FORMATION SIGNÉS EN 2011

Le zero carbon leader program (ZCLP) :

Premier programme conjoint entre la Fondation Renault et la Fondation Nissan, le ZCLP s'adresse à de jeunes chercheurs issus de l'Université de Waseda au Japon et de Supélec en France dont le domaine de recherche est la technologie zéro carbone, notamment les procédés de combustion des nouveaux moteurs, batteries, véhicules électriques et systèmes de puissance, production d'hydrogène et piles à combustible.

Six étudiants maximum (trois issus de chaque université) seront acceptés chaque année dans le ZCLP.

Le programme a une durée initiale de cinq ans.

Description du programme :

- cas des doctorants :
 - la 1^{ère} année de doctorat se déroule dans l'université d'origine (Waseda pour les Japonais, Supélec pour les Français),
 - la 2^e année de doctorat se décompose en trois parties : 3 mois chez Nissan au Japon, 4 mois chez Waseda pour les Français et à Supélec pour les Japonais, puis 5 mois chez Renault en France,
 - la 3^e et dernière année de doctorat s'achève dans l'université d'origine (Waseda pour les Japonais, Supélec pour les Français) ;
- cas des post-doc : le programme dure une année : 3 mois chez Nissan au Japon, 4 mois à l'université de Waseda pour les Français et à Supélec pour les Japonais, puis 5 mois chez Renault en France (soit l'équivalent de la 2^e année des doctorants).

La licence professionnelle « Ingénierie énergétique de l'électromobilité » (LIPRO I2EM)

Cette licence professionnelle est proposée par la Fondation Renault en coopération avec l'Institut universitaire technologique de Mantes-la-Ville. Il s'agit d'un projet triplement porteur en électronique, informatique et développement durable, offrant des débouchés multiples dans des secteurs appelés à se développer du fait du tournant technologique constitué par l'émergence à court terme de la mobilité électrique pour le plus grand nombre.

La Licence professionnelle I2EM est un diplôme de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines préparé par la voie de l'apprentissage.

L'objectif de la formation, qui ouvrira ses portes à la rentrée 2012 et accueillera une vingtaine d'étudiants boursiers de la Fondation Renault, est de former des cadres intermédiaires dans le domaine des systèmes électriques embarqués et, plus particulièrement, dans le domaine de la conception, fabrication ou après-vente des véhicules électriques ou hybrides ainsi que dans celui des infrastructures de recharge.

Une approche pluridisciplinaire est développée afin de doter l'étudiant de compétences combinant les techniques des systèmes embarqués (électronique/informatique) ainsi que celles spécifiques au véhicule électrique (motorisation, batterie, distribution énergétique, gestion des déchets).

Le diplômé de la Licence pro est amené à exercer dans les domaines suivants :

- bureau d'études (conception et développement des systèmes électroniques, électrotechniques, informatique embarquée au sein des véhicules) ;
- intégration/validation (responsable d'essais électrotechniques, conception et développement simulation numérique) ;
- maintenance (suivi, entretien des véhicules électriques, des installations de recharge, des batteries) ;

- gestion de production (pilotage de process, conception/maintenance des infrastructures de production de véhicules électriques).

Les 8 et 9 décembre 2011, la Fondation d'entreprise Renault a célébré ses 10 ans d'existence. Cet événement a réuni plus de 500 universitaires, étudiants, tuteurs, responsables de fondation, d'associations, acteurs de la RSE dans le monde. 40 universités internationales partenaires de la fondation et autant de professeurs issus d'une dizaine de pays étaient présents. Présidée par Carlos Ghosn, en présence de nombreuses personnalités du monde de la recherche et de l'enseignement, la cérémonie officielle, qui a mis à l'honneur les étudiants actuels et anciens, a permis faire le bilan de l'action de la Fondation Renault, de présenter ses nouveaux projets, mais aussi de resituer l'action de la Fondation dans le contexte global de la politique RSE de Renault.

2.1.3 MOBILITÉ DURABLE : UN IMPÉRATIF POUR LA PLANÈTE ✦

Conscient de l'enjeu de la mobilité durable, Renault s'appuie sur un pôle mobilité durable, sécurité routière et santé au sein de la Direction de responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour soutenir concrètement ces principes, Renault lance ou s'associe à des actions pour faire progresser la mobilité durable, tant en France qu'au niveau européen et international.

L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE : UNE APPROCHE GLOBALE

C'est dans cette perspective globale que Renault, la Fondation Renault et ParisTech ont décidé de s'associer pour mener ensemble des travaux de recherche et d'enseignement sur l'avenir des transports de personnes et ont fondé en septembre 2009 l'Institut de la mobilité durable (IMD). La signature de la convention de partenariat entre Renault et ParisTech a eu lieu fin août 2009. Les contrats avec les laboratoires de recherche ont pu être lancés pour la majorité en début 2010. Ouvert à de nouvelles associations, l'IMD

pourra accueillir en son sein d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches.

Concrètement, la collaboration entre les ingénieurs de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech a pour objectif de :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables ;
- produire des contributions permettant de communiquer sur ces réalisations, en particulier au moyen d'un site Internet dédié à la mobilité durable : www.mobilitte-durable.org. Ce site, lancé par Renault en septembre 2009, en français et anglais, a été visité plus de 100 000 fois à mi-2011. L'IMD est en charge d'assurer une présence accrue des chercheurs et étudiants ParisTech dans le contenu de ce site.

Le programme de recherche de l'IMD se décline en quatre axes :

THÈME	ORGANISME PARTENAIRE	OBJECTIF
L'approche système de la mobilité électrique	École Nationale des Ponts et Chaussées	Comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures
Les modèles d'affaire du véhicule électrique	École des Mines de Paris École Polytechnique	Préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique
La vision mondiale sur les marchés futurs du véhicule électrique	École des Mines de Paris Société de Mathématiques Appliquées et de Sciences Humaines (SMASH) Observatory of Emerging Economies Consulting	Étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport automobile vers le véhicule électrique
La technologie	École Polytechnique École Nationale de Chimie de Paris	Contribuer à améliorer encore la technologie des batteries en plein progrès

Chaque axe de recherche est piloté comme un projet, et l'IMD organise deux fois par an des séminaires entre l'ensemble des acteurs de Paristech et de Renault afin de favoriser l'échange et la fertilisation croisée des résultats de ces recherches. Depuis le lancement de l'IMD, quatre journées de séminaires ont été organisées aux mois de mars et octobre de 2010 et 2011. Chacun de ces séminaires a impliqué plus d'une cinquantaine de personnes de Renault et Paristech.

Les deux premières années de fonctionnement de l'IMD permettent de faire un premier bilan des apports de cet institut au domaine de la mobilité durable :

- fonction d'exploration sur des sujets particulièrement importants en permettant d'engager des échanges avec le top management de Renault ;
- anticipation de l'évolution des pratiques de la mobilité en apportant aussi des éclairages nouveaux sur les manières de travailler avec les parties prenantes (l'État, les communautés locales, les fournisseurs d'électricité, etc.) ;
- expertises complémentaires aux compétences de l'entreprise sur des sujets techniquement complexes.

2.1.4 LES ENJEUX DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'Organisation mondiale de la santé, on déplore chaque année 1,3 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime à 1,9 million le nombre annuel de tués en 2020.

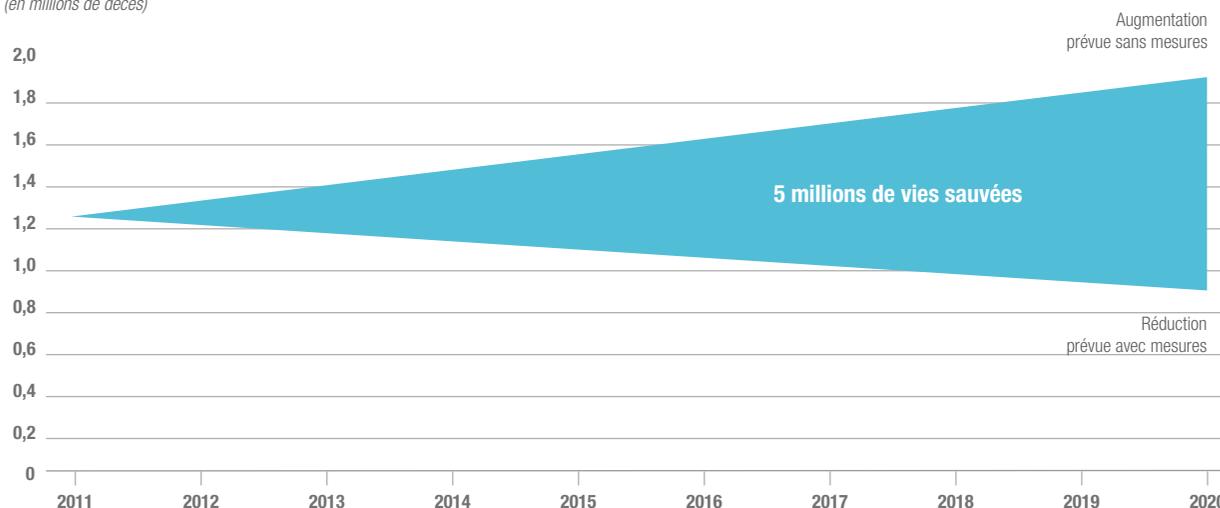
En réalisant une politique de mobilité responsable, Renault s'engage activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Dans de nombreux pays d'Europe et en France, les tendances sont encourageantes et le nombre de tués et blessés évolue à la baisse. Dans d'autres pays, tout est à construire. Renault s'y implique.

En mars 2010, l'Assemblée générale des Nations unies a adopté la résolution A/RES/64/2551, par laquelle elle proclame la décennie 2011-2020 « Décennie d'action pour la sécurité routière » en vue de stabiliser, puis de réduire le nombre potentiel de décès imputables aux accidents de la route dans le monde en multipliant les activités menées aux niveaux régional, national et mondial. Le lancement officiel de la Décennie a eu lieu le 11 mai 2011.

Le 19 mai 2011, Renault s'est déclaré officiellement supporteur de la Décennie, devenant ainsi le premier constructeur automobile à se positionner auprès des gouvernements et ONG, pour atteindre les objectifs ambitieux des Nations unies.

LA DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

(en millions de décès)



Source : Organisation mondiale de la santé.



2.1.4.1 LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE ◆

L'approche Renault à la sécurité routière combine technologies véhicules et actions sociétales. Elle se construit autour de l'Homme et répond aux enjeux réels identifiés à partir de données objectives. Si ces données n'existent pas, Renault participe avec les parties prenantes locales au développement du système d'information qui peut les générer.

Grâce au LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault - PSA Peugeot Citroën) et à la participation dans de nombreux groupes de travail internationaux, Renault dispose de données d'accidentologie permettant d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) de chaque système de sécurité et ainsi d'identifier les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité réelle. Cette approche accidentologique est complétée et enrichie par la recherche en biomécanique qui permet de mieux comprendre les mécanismes lésionnels à l'origine des blessures observées lors des accidents et ainsi de proposer une amélioration continue des systèmes de sécurité. Grâce à son engagement depuis plus de 60 ans dans la recherche et le développement, Renault s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence en matière de sécurité automobile.

À l'instar de ces programmes de recherche qui permettent la définition des systèmes d'évitement d'accidents et de protection des usagers, Renault participe également à l'identification et au traitement des besoins de

développement ou de renforcement des compétences des acteurs de la sécurité routière et des usagers de la route. Ce travail permet la synthèse des bonnes pratiques internationales avec les connaissances spécifiques des Régions ou des populations cibles pour assurer la justesse du message et la pertinence de l'outil de déploiement.

Pour adapter ses véhicules et ses actions de mobilité durable aux nouveaux marchés, Renault étend aujourd'hui aux centres d'ingénierie régionaux et aux filiales commerciales le travail de collecte et d'analyse des données réalisé en Europe, en collaboration avec les parties prenantes locales et mondiales de la sécurité routière.

Par ailleurs, Renault est engagé dans de nombreuses actions de sensibilisation à la conduite raisonnée et apaisée, milite pour l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général. Renault participe de façon active aux instances de travail sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse. Il est actuellement engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale.

En France, Renault est membre du Conseil d'administration de la Fondation sécurité routière, qui a pour objectif d'identifier, de promouvoir et de financer des projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Cette initiative de partenariat public-privé doit permettre au groupe de travail ainsi constitué de partager des connaissances et des résultats.

2.1.4.2 LES CINQ AXES DE RENAULT EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

PRÉVENIR

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à responsabiliser les conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.



PRÉVENIR

CORRIGER

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite. C'est l'objectif des aides à la conduite. Elles interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.



CORRIGER

PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).



PROTÉGER

SENSIBILISER

Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.



SENSIBILISER

SECOURIR

Depuis début 2010, Renault renforce sa collaboration avec les sapeurs pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents, leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes.



SECOURIR

EXEMPLES DES ACTIONS ENGAGÉES

THÈMES/PROGRAMMES	PAYS	BÉNÉFICIAIRES	FINALITÉS	MOYENS
Engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier	Monde	Salariés du Groupe	Gestion du risque routier professionnel	Actions de sensibilisation des salariés conducteurs des voitures et deux-roues à moteur au risque trajet
Service de formation à la conduite auto responsable (CAR + sécurité)	France	Clients flottes	Réapprendre à nos clients les bons gestes d'une conduite responsable	Mise au catalogue de formations pour les clients d'une offre d'une journée, déployable sur toute la France via le réseau ECF (École de conduite française)
Auto-école et formation en conduite préventive	Monde	Plus de 8 000 clients et collaborateurs	Apprendre à gérer les situations d'urgence	Formation d'une ½ journée en conduite préventive sur piste
« 10 de conduite jeunes » : sensibilisation des collégiens à une conduite sûre et responsable. Partenariat avec la Gendarmerie nationale, Groupama et Total	France	Collégiens	Ateliers théoriques et pratiques (conduite d'une Clio double commandes pour apprendre les bons comportements sur la route)	Opération déployée sur toute la France. Déplacement des gendarmes dans les collèges en Clio auto-école. Cette année, les enfants des salariés du CTA ont bénéficié de cette formation
Création d'une Chaire et d'un Master « Management de la Sécurité Routière »	Liban	Moyen-Orient et Pays du Golfe	Former des étudiants aux problématiques de sécurité routière. Développer et renforcer des compétences pour faire face à des enjeux d'insécurité routière avérés et croissants	Formation initiale ou continue. Implication des parties prenantes des secteurs publics, privés et de la société civile

FORMATIONS DES SERVICES DE SECOURS

Les actions menées pour contribuer à protéger les clients impliqués dans un accident consistent à améliorer les formations des services de secours. Trois axes ont été privilégiés :

- *dons de véhicules récents aux pompiers* pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération : en 2011, 45 véhicules thermiques ont été ainsi cédés aux pompiers des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) et à la Brigade des sapeurs pompiers de Paris (BSPP) ;
- *formation à l'intervention sur les véhicules électriques (VE)* des gammes Renault et Nissan : des documents destinés aux services de secours ont été rédigés pour leur donner toutes les informations nécessaires à leur intervention sur ce type de véhicule. Dans ce cadre, de nombreux métiers de l'entreprise ont été sollicités (architectes électriques, experts batterie, ingénieurs sécurité passive, etc.), et 10 VE ont été cédés aux pompiers pour réaliser différentes interventions et vérifier ainsi le bien-fondé des documents rédigés. Ces essais sur prototypes ont été réalisés conjointement avec les pompiers et les ingénieurs et architectes Renault, pour tenir compte au mieux de leurs contraintes lors de leurs interventions. Les documents finalisés (*Emergency Response Guides* et Fiches d'aide à la désincarcération) ont été mis en ligne et sont accessibles gratuitement dans les langues des pays de commercialisation sur : <http://www.infotech.renault.com/fo/accueil.action>. En 2011, avant la commercialisation des VE, tous les pompiers des villes, régions et pays où se déplaçaient des VE de démonstration, ont reçu une formation dispensée par un expert Renault, lui-même pompier volontaire. Une action conjointe Renault-Nissan a été menée en Angleterre pour former 150 pompiers à l'intervention sur les VE des deux marques. Renault était également présent sur un stand au Congrès international des sapeurs pompiers français pour y présenter les VE et les documents d'instructions associés ;
- *formation à la sécurité passive* : pour améliorer leurs connaissances sur nos systèmes de sécurité passive (air bags, systèmes pyrotechniques, aciers renforcés), une formation a été dispensée à des référents secours routiers de quelques SDIS partenaires et de la BSPP. Les documents utilisés lors de cette formation leur ont été remis pour déploiement auprès de leurs collègues. À l'issue de la formation, ils ont pu assister à un *crash-test*, pour mieux comprendre tous les mécanismes des chocs sur lesquels ils doivent intervenir.

Un Duster équipé des accessoires nécessaires à l'intervention, a été donné aux pompiers de Macédoine pour leur permettre d'intervenir sur les feux de forêt dans les meilleures conditions possibles, dans le cadre du soutien par Renault du projet de l'association française *Working Together* constituée de pompiers français.

PROPOSITION D'UNE OFFRE POUR LES CLIENTS SENIORS

Renault a créé un service d'aide à la mobilité durable pour ses clients seniors. Ce service a pour but d'assurer aux conducteurs seniors une mobilité et une autonomie en toute sécurité.

Cette offre a été construite en partenariat avec ECF (École de conduite française) et consiste en une journée interactive, destinée à faire le point sur les évolutions du Code de la route et de l'infrastructure, les nouveautés équipant les véhicules modernes et la façon de les appréhender lorsqu'on avance en âge. Elle se compose d'ateliers théoriques et pratiques (tests de vision, de mobilité cervicale, de temps de réaction, de conduite d'une Clio pour adopter de nouvelles stratégies) et a pour objectif de faire prendre conscience aux conducteurs seniors d'éventuelles altérations de leur état physiologique dues à l'âge. Un groupe pilote d'une trentaine de conducteurs de plus de 70 ans a participé à cette session.

Sécurité routière – domaine stratégique d'expertise pour Renault

Pour soutenir sa compétitivité, le groupe Renault doit veiller à développer et renforcer l'expertise dans certains domaines jugés stratégiques. En 2011 un nouveau domaine d'expertise stratégique a été créé : celui de la sécurité routière. Un expert *leader* a été choisi pour son expérience dans le domaine de la sécurité qui recouvre le management des politiques de sécurité dans les pays, l'impact des chocs sur le corps humain ou encore l'analyse accidentologique.

2.1.4.3 ACTIONS AUPRÈS DES ENFANTS ET DES JEUNES : PROGRAMME INTERNATIONAL « SÉCURITÉ POUR TOUS »



Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, a poursuivi son programme international « Sécurité pour tous » au cours de l'année scolaire 2010-2011.

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser environ 13 millions de jeunes avec 630 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une quinzaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. À titre d'exemple, « La Route et Moi », programme destiné aux enfants du primaire a été adopté et déployé par des pays, outre la France, comme le Maroc, la Bulgarie, la Pologne, la Corée du Sud, le Portugal, la Turquie et la Suisse. L'affiche gagnante de « Tes Idées à l'Affiche », concours international à l'attention des collégiens, est relayée chaque année dans les médias.

En cette rentrée scolaire 2011, « Sécurité pour Tous » devient « Sécurité et Mobilité pour Tous » qui inclut désormais les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité. Il continue de s'adresser aux enfants du primaire et propose un tout nouveau contenu éducatif aux enfants du secondaire. L'internationalisation du programme est renforcée avec de nouveaux participants comme le Brésil, le Liban, la Slovaquie ou bien encore la Colombie.

2.1.4.4 RENAULT – ACTEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE À L'INTERNATIONAL

L'importante expansion vers l'international que connaît Renault actuellement s'accompagne naturellement de la conception et de la commercialisation de véhicules qui répondent aux besoins et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe vers ses ingénieries décentralisées et son réseau commercial à l'étranger, transférant ainsi son savoir-faire et s'enrichissant de l'expertise locale que peuvent apporter les laboratoires et universités locales.

Alors qu'auparavant elle ne servait principalement qu'à la spécification sécuritaire des véhicules, l'étude des données d'accidents dans les pays d'accueil permet désormais à Renault d'y répondre également à travers des programmes sociétaux ciblés. Pour la plupart, ces programmes se feront en collaboration avec les pouvoirs publics, des partenaires privés et la société civile.

GRSP – GRIS



Afin de combattre l'augmentation de l'insécurité routière qui accompagne inexorablement l'accès à la mobilité et à la motorisation, Renault est engagé dans deux programmes d'envergure depuis 2005 : le *Global Road Safety Partnership* (GRSP) et le *Global Road Safety Initiative* (GRIS).

Le GRSP réunit les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière.

Le GRIS est un programme international de sécurité routière lancé en 2005 et financé à la hauteur de 10 millions USD par sept des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Ford, GM, Honda, Toyota, Michelin et Shell).

Depuis 2005, le travail du GRIS vise à développer avec les pouvoirs publics des pays émergents, les actions suivantes :

- édition et diffusion de guides de bonnes pratiques (avec l'OMS, la Banque mondiale et la Fondation FIA) ;
- projets de démonstration de contre-mesures efficaces ;
- projets de sécurité routière avec des municipalités de 100 000 à 600 000 habitants.

En 2009, Renault a confirmé son engagement pour la 2^e phase (2010-2014). Cette nouvelle phase continue les travaux menés au Brésil, en Chine et dans les pays ASEAN et introduit les projets du GRIS et de ses membres sur les continents africain et indien.

Renault continue à soutenir et à financer les actions du GRSP et du GRIS au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales. À titre d'exemple, la semaine de sécurité routière organisée par Renault du Brésil autour de Curitiba et Niterói au mois de septembre 2011. Plus de 30 000 automobilistes et les 6 300 collaborateurs de l'usine Renault de Curitiba ont été sensibilisés au risque routier.

En 2010 (derniers chiffres disponibles), le GRSP comptait 16 partenariats à l'international et des activités dans 35 pays à travers le monde. Il estimait à 38 millions le nombre de personnes touchées par ses activités.

ACCIDENTOLOGIE

Une étude du LAB (2009) sur l'efficacité des systèmes de prévention des accidents corporels et de protection des occupants de voiture a montré que les occupants avant de voitures particulières ayant obtenu 5 étoiles au test Euro NCAP et équipées de système d'assistance au freinage d'urgence (AFU) et de contrôle de trajectoire (ESC), ont un risque de lésions graves et mortelles diminué de 60 % par rapport aux occupants avant de voitures n'ayant obtenu que 4 étoiles, sans AFU et sans ESC. Les 5 étoiles seules, ou avec AFU, et l'ESC ou l'AFU seuls sans les 5 étoiles produisent également une diminution du risque de lésions, dans des proportions moindres.

Une autre étude de Renault en 2011 a montré que ces systèmes ont permis, en France, de sauver ou de diminuer la gravité des blessures de 27 400 occupants de voiture et 820 piétons en 10 ans (2000-2010). Si l'on affecte à ces vies sauvées ou ces blessés graves épargnés le coût tutélaire de la vie humaine, soit 1,255 million d'euros pour une personne décédée et 135 000 euros pour une personne hospitalisée, la technologie automobile a permis de réduire le coût de l'insécurité routière de 8 milliards d'euros en 10 ans.

Si l'on considère maintenant qu'à peine 16 % du parc de voitures particulières circulant en France en 2010 sont équipés de tels systèmes, et même si 35 % du parc est désormais 5 étoiles, la technologie automobile va encore produire dans les années à venir d'énormes gains sécuritaires sur les routes, simplement par l'effet de l'accroissement progressif du parc automobile équipé de ces systèmes.

I-MOBILITY, L'AMBITION EUROPÉENNE

Pour réduire le nombre de tués sur la route, la Commission européenne a lancé le forum *e-Safety* qui réunit des partenaires publics et privés, ainsi que des représentants de la Commission européenne, et dont le but est d'accélérer le développement, le déploiement, et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications, afin d'accroître la sécurité routière en

Europe. En 2011 ce forum a été rebaptisé *i-mobility* pour mieux prendre en compte tous les aspects de la mobilité durable : sécurité, émissions, efficacité.

Aujourd'hui, le forum *i-mobility* est organisé autour de 10 groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un comité de pilotage dont Renault fait partie. Les experts de Renault s'investissent dans les groupes de travail suivants :

- « appel d'urgence » (définir une stratégie intégrée pour un service d'appel d'urgence paneuropéen) ;
- « interaction homme-machine » ;
- « information trafic temps réel » et « véhicules intelligents » (promouvoir tous les moyens électroniques contribuant à rendre les véhicules plus sûrs, plus intelligents et plus propres) ;
- rédaction du plan d'action Système de transports intelligents (l'importance d'une navigation informée par les conditions de trafic pour tous les niveaux de gamme). Dans le cas de l'appel d'urgence, Renault a pu contribuer de façon très précise à l'analyse coûts/bénéfices lancés par la Commission européenne grâce à ses compétences de chiffrage des prix de revient et aux données accidentologiques fournies par le LAB.

Depuis 2011, deux nouveaux groupes de travail sont en cours de mise en place : un groupe sur l'assistance et l'automatisation de la conduite, un 2^e sur les aspects responsabilité à la demande de Renault.

2.1.5 ENGAGEMENT SOCIÉTAL

2.1.5.1 POLITIQUE DE MÉCÉNAT

Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations ou bénévoles afin d'apporter son soutien financier – ou en dons en nature – à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen.

Pour y répondre, l'entreprise a élaboré en 2010 une procédure standardisée permettant désormais de recueillir et d'étudier ces sollicitations *via* un point d'entrée unique, accessible depuis www.renault.com.

Ce *front-office* de dépôt de dossiers de candidatures est ouvert aux organismes externes comme aux salariés de Renault engagés dans des associations. Les

demandeurs y sont invités à partager des informations sur leur organisation, à préciser les objectifs visés, les indicateurs mesurés, à argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE du groupe Renault, ou encore à clarifier leur montage budgétaire.

Depuis sa mise en place, Renault a reçu et traité plus de 150 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. Les décisions sur les initiatives à soutenir sont désormais prises collégialement par des représentants des Directions et des Régions et par un représentant du personnel du Comité du groupe Renault. En 2011, les projets suivants ont été soutenus par Renault.

PARTENAIRE ASSOCIATIF	MONTANT DU SOUTIEN (en K€)	PÉRIMÈTRE	DOMAINE D'ACTION	ACTION RÉALISÉE
Écomobilité 57	30	France, régional	Mobilité durable	Prêt de longue durée de 4 Twingos pour l'accès à la mobilité des 700 bénéficiaires suivants : - personnes en insertion pour reprise d'emploi ou entrée en formation ; - personnes ayant des entretiens d'embauche.
PLAN International	50	Inde, régional	Éducation	Développer des partenariats avec les employeurs potentiels du secteur privé et public pour : - mettre en place des services d'orientation ainsi qu'un suivi post-formation afin d'aider les jeunes dans leur recherche d'emploi et les premiers temps de leur vie professionnelle ; - mettre en œuvre les formations dans cinq quartiers de New Delhi ; - sensibiliser les employeurs, communautés familles et ONG partenaires de PLAN sur l'importance de l'autonomisation économique, en particulier, des filles.
Thomas Veillon	10	N/A	Diversité	Participation au concours de Webdesign en France et en Corée, achat de l'équipement nécessaire.
Emmaus Défi	47	France, régional	Mobilité durable	Les bénéficiaires de l'action seront les salariés en insertion. Le soutien a permis à l'association d'acheter un camion pour la formation à l'obtention du permis B.
Adapt Cambrai	25	France, régional	Diversité et Mobilité durable	Le don d'une voiture afin d'effectuer les déplacements dans le cadre de ses activités et d'assurer la pérennité des actions sportives à destination de bénéficiaires suivants : - jeunes en obésité morbide qui viennent pour la pratique du sport ; - jeunes en situation de handicap qui sont, soit marchants, soit en fauteuil manuel et qui pratiquent le handisport (foot, natation, tennis de table, athlétisme, etc.).
Transboulot	21	France, local	Mobilité durable	Don d'un minibus pour le transport à la demande pour les publics en insertion sociale et professionnelle, à savoir : les jeunes des missions locales, les bénéficiaires du RSA, les demandeurs d'emplois, les travailleurs handicapés (environ 150 personnes sur une année). Cette action permet d'emmener sur leur lieu de travail ou de formation les personnes ne disposant pas de moyen de locomotion.
USMontesson	5	France, régional	Diversité et Sport	L'aide de Renault a permis à l'association d'acheter du matériel (maillots, ballons, etc.) et d'effectuer les déplacements dans le cadre des activités du football pour les handicapés.
Appel du Geste actuel	5	France, régional	Diversité et Mobilité durable	Don d'un véhicule adapté aux personnes handicapées dans le cadre des manifestations culturelles organisées par l'association pour ses bénéficiaires.
Voix de l'enfant	30	International	Éducation	La Fraternity Cup 2011 a regroupé 112 enfants et 32 éducateurs de 12 pays. Les enfants ont participé à des tournois sportifs (football), à une initiation au rugby et au golf, ainsi qu'à de nombreux ateliers artistiques (photographie, arts plastiques, théâtre) et de visites culturelles.
MetisGwa	10,5	France-Guadeloupe régional	Éducation	Soutien pour la location d'un véhicule dans le cadre de l'organisation d'un stage européen à Gosier (Guadeloupe) – « Une rencontre interculturelle au service du dialogue entre l'Europe, l'Hexagone et les Outre-mer » avec la participation d'une vingtaine de jeunes de sept pays européens et de Bagneux (France) et de six Guadeloupéens.
HandiPeintres	10	France, régional	Diversité	Soutien à l'association dont l'objectif est de produire des robots pour les personnes handicapées. Ces robots sont utilisés pour animer des ateliers de peinture en musées et expositions.
Cinéma Numérique Ambulant	50	Afrique, national	Mobilité durable et cinéma	Permettre aux populations isolées, enclavées en Afrique, de bénéficier durablement d'accès aux informations, à l'éducation par l'image et au divertissement grâce au renforcement des capacités techniques des unités mobiles de projection du CNA et de ses partenaires grâce à la rénovation du parc véhicules.

2.1.5.2 DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE RSE À L'INTERNATIONAL

Le déploiement de la politique RSE dans les pays se fait par la réalisation des actions adaptées au contexte local et en phase avec les priorités RSE du Groupe. Elles sont menées au bénéfice des communautés locales et plus largement de l'ensemble des parties prenantes.

Les dépenses sociétales du groupe Renault s'élèvent à 18,7 millions d'euros. Ce montant est le résultat du *reporting* annuel auprès des filiales de Renault à l'étranger et des établissements en France, *reporting* qui a pour ambition de couvrir des actions de ce type menées par le Groupe.

La France est le 1^{er} pays du Groupe avec environ 12,7 millions d'euros dépensés en matière d'engagement sociétal, ce qui constitue 68 % du montant global. Suit la Région Amériques (avec 13 % des dépenses, soit 2,5 millions euros) où la Fondation Argentine et l'Instituto do Brasil sont très présents dans les actions sociétales. Les Régions Asie-Afrique et Europe ont une part de 5,5 % (soit un million d'euros) et 9 % (soit 1,7 million d'euros) respectivement. Enfin, les Régions Euromed et Eurasie dépensent 4 % du budget global d'engagement sociétal. La Turquie et la Roumanie pour l'Euromed, ainsi que la Russie pour l'Eurasie, sont les pays les plus importants en 2011 quant aux actions sociétales.

90 % de toutes les dépenses mécénat et RSE entrent dans le cadre des quatre thématiques prioritaires du Groupe (éducation, diversité, sécurité routière et mobilité durable), le reste concernant la culture, l'humanitaire, le sport et autres.

RÉGION AMÉRIQUES

Brésil

L'Instituto Renault do Brasil, créé fin 2010, héberge désormais l'ensemble des actions sociétales et environnementales engagées par Renault au Brésil. L'objectif de l'Instituto consiste à renforcer localement la stratégie RSE du groupe Renault, en prenant soin de l'adapter aux besoins de la population locale. S'inscrivant en cohérence avec les axes prioritaires du Groupe en matière de RSE, l'Instituto a fait le choix de centrer son action sur quatre thèmes : l'éducation, le développement communautaire, la sensibilisation à la sécurité routière et la préservation de l'environnement. Ces actions sont avant tout ciblées dans les localités où Renault est implanté, en particulier, dans les villes de Sao José dos Pinhais, Sao Paulo et Jundiá. Les projets mis en place par Renault do Brasil s'articulent autour de quatre leviers d'actions : éduquer, protéger, transformer et préserver. En 2011 le budget de l'Instituto

Renault do Brasil était aux alentours de 2,8 millions de reals (à peu près 1,15 million d'euros) afin de réaliser les actions sociétales dans les domaines prioritaires (www.renault.com.br/institutorenault).

Investissements dans la communauté locale

En parallèle à l'augmentation de la capacité de production de l'usine de Cordoba générant 1 000 nouveaux emplois, Renault s'est rendu auprès des associations locales faisant l'objet de son soutien : la fondation *Gol de Letra*, l'association *Bordo do Campo*, agissant au profit de l'éducation des plus jeunes ou encore l'association *Borda Viva* (avec plus de 80 000 bénéficiaires dans la communauté défavorisée de Sao Jose dos Pinhais).

À l'occasion de la semaine de la sécurité routière, Renault do Brasil s'est associé au programme de sensibilisation mené par les pouvoirs publics. Un partenariat public-privé sur lequel se rejoignent les deux parties : agir pour diminuer le nombre de morts sur les routes et contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs de la Décennie d'action pour la sécurité routière, avec la participation du grand public, des salariés et des automobilistes. Un don de deux Masters a été aussi effectué à la Croix Rouge internationale de Rio de Janeiro afin d'améliorer la prise en charge des victimes d'accidents de la route.

Argentine

La Fondation Renault Argentine apporte son soutien depuis 50 ans à différents programmes dans les domaines humanitaire, de l'éducation, de la santé, de la sécurité routière et de l'environnement. C'est une entité juridique distincte de Renault Argentine (RASA), mais les fonds sont placés et gérés par RASA qui fait partie du Conseil d'administration de la Fondation. La dotation initiale a été le fruit de la vente d'actions Renault. Le budget de la Fondation Argentine en 2011 était aux alentours de 350 000 euros.

Éducation environnementale pour tous

Ce programme phare de la Fondation Renault Argentine vise à former et sensibiliser les enfants aux principes fondamentaux de respect de l'environnement et des valeurs citoyennes. Dans le cadre du concours organisé en 2011 par la Chambre de commerce et d'industrie franco-argentine, la Fondation Renault Argentine a reçu le 1^{er} prix pour le programme « Éducation environnementale pour tous ». L'objectif de ce concours était de récompenser les entreprises qui démontrent leur investissement dans le capital humain, l'environnement et la société civile, au-delà de leurs obligations légales.

Éco-conduite

« L'Éco Tour Solidaire 2011 » a pour objectif d'encourager le grand public à conduire de façon plus respectueuse de l'environnement afin de diminuer la consommation de carburant et limiter les émissions de dioxyde de carbone. Plus de 300 personnes ont pu bénéficier des conseils des collaborateurs Renault Argentine sur l'éco-conduite. Tous se sont ensuite mobilisés aux côtés du réseau de concessionnaires et de la Fondation Renault Argentine pour contribuer à la collecte des biens de première nécessité organisée au profit des habitants de Villa La Angostura, victimes des cendres du volcan Puyehue.

Lutte contre la malnutrition

Depuis six ans, la Fondation Conin lutte contre la malnutrition infantile et participe à la construction de centres de prévention dans différentes provinces argentines avec le soutien de Renault. Pédiatres, nutritionnistes ou encore assistants de service social administrent au sein de la Fondation Conin leurs conseils en matière d'allaitement ou d'équilibre alimentaire. Grâce à la participation financière de la Fondation Renault Argentine notamment, un nouveau centre a pu voir le jour dans la ville de Corrientes,

zone particulièrement défavorisée où vivent 150 familles dans des conditions d'extrême pauvreté. Dans les cas de malnutrition avancés, le centre prendra en charge les frais d'hospitalisation dans un centre situé à proximité.

RÉGION ASIE-PACIFIQUE

Corée du Sud

Safe Road, Safe Kids

Grâce à la pertinence du contenu pédagogique mis à disposition des enseignants, des enfants et de leurs parents, le site www.saferoad-safekids.com est devenu au fil des ans le site de référence sur la sécurité routière des enfants en Corée. Il totalise plus d'un million de visiteurs à ce jour. Lancé conjointement par Renault Samsung Motors et Safe Kids Korea en 2004, ce site fait partie intégrante du programme d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière développé par les autorités coréennes afin de diminuer les accidents de la route impliquant les enfants de classe élémentaire.

Eco-action campaign

Dans le cadre de son action visant à diminuer son empreinte carbone, Renault Samsung Motors reconduit en 2011 son *eco action campaign*. D'avril à décembre, RSM prend ses quartiers dans trois stations service de Séoul (Corée). L'objectif est d'inciter les automobilistes à vérifier régulièrement la pression de leurs pneus et à leur faire prendre conscience des gains ainsi réalisés : économie de carburant et diminution des émissions de CO₂, mais aussi une sécurité accrue pour les occupants du véhicule.

REGION EUROMED

Maroc

Plan de développement intégré

Dans le cadre de son implantation industrielle à Tanger, Renault a souhaité créer les conditions optimales de son déploiement responsable en relation avec ses partenaires et l'ensemble des parties prenantes concernées tant sur la partie environnementale que sociétale :

- implication dans les politiques de prévention en matière de sécurité routière pour l'ensemble du Maroc (*Global Road Safety Partnership* porté par le PNUD et la Croix Rouge Internationale), contribution à la formation d'experts en matière de sécurité routière et programmes de sensibilisation auprès des jeunes et dans les écoles ;
- réalisation en partenariat avec Planet Finance ONG d'une étude des besoins de développement à soutenir dans la zone d'implantation de Tanger avec le soutien d'actions sur deux axes prioritaires : la création de TPE et d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les populations locales *via* le développement des métiers en lien avec la mobilité ou des activités dans lesquelles la mobilité constitue un facteur de développement, et des programmes d'éducation de base pour lutter contre l'analphabétisme des jeunes et des femmes.

Ce plan de développement intégré et ciblé soutenu par le groupe Renault s'inscrit en cohérence avec les axes du plan Émergence (développement économique) et de l'Initiative nationale de développement humain (INDH) initiée par le Royaume du Maroc depuis 2005.

Roumanie

Conduite préventive

Le centre d'ingénierie Renault Technologie Roumanie (RTR) est à l'origine en 2011 d'un nouveau format de sensibilisation des collaborateurs aux risques routiers. Développée en interne, cette formation a nécessité l'implication d'une dizaine de personnes, dont certaines issues du département accidentologie, afin d'élaborer supports théoriques et pratiques. Freinage d'urgence, évitement d'obstacles, conduite sur autoroute et routes secondaires, toutes les configurations sont reconstituées pour permettre aux participants de tester leurs propres limites et celles de la voiture. Une initiative qui participe sans aucun doute à encourager les comportements citoyens sur les routes. Cette démarche, qui vise à rappeler aux 3 000 collaborateurs du site les règles de conduite préventive, sera bientôt étendue à l'ensemble des salariés du groupe Renault en Roumanie, à savoir plus de 16 000 personnes.

RÉGION EUROPE

Pologne

École de conduite Renault

Il s'agit de la première école Renault de perfectionnement aux techniques de conduite au monde. Elle propose notamment des stages pour les clients particuliers, les flottes, ou encore les conducteurs de véhicules de livraison. L'école dispose de 50 000 m² de surface pour les exercices ; elle est membre du Partenariat pour la sécurité routière et de l'Association polonaise de l'automobile. Les activités de l'école s'inscrivent dans le cadre du projet « les Standards européens de la conduite sûre » cofinancé par l'Union européenne. Plus de 1 200 personnes en bénéficient chaque année.

Engagement environnemental

Dans le cadre du partenariat établi entre Renault Pologne et la Fondation Nasza Ziemia (« Notre Terre »), l'une des fondations environnementales les plus connues en Pologne, le Groupe s'est notamment engagé à partager son expertise en matière d'éco-conduite. La consommation de carburant peut en effet être diminuée jusqu'à 20 % en adoptant quelques conseils simples : optimiser les passages de vitesse, opter pour une conduite souple ou encore contrôler les accélérations et les vitesses.

RÉGION EURASIE

Russie

Sécurité routière

Avec près de 30 000 morts par an, la Russie reste l'un des premiers pays au monde pour la mortalité sur les routes, notamment en raison de l'alcoolisme et du non-respect des règles de circulation. Face à ce constat, Renault s'investit dans la prévention. Pour la deuxième année consécutive, Renault soutient le concours destiné à sensibiliser les enfants de 10 à 12 ans aux risques routiers. Dans le cadre du partenariat signé avec la gendarmerie (GIBDD) et le Département éducation de la mairie de Moscou, des kits pédagogiques sont mis à disposition par Renault auprès des instances municipales. Cette année, 10 équipes – constituées de deux filles et de deux garçons chacune – ont

été sélectionnées pour la finale de ce programme, après avoir remporté des tests portant sur la connaissance du Code de la route, les premiers gestes de secours et la maîtrise de la conduite du vélo.

Engagement environnemental des collaborateurs

La Journée internationale de la Terre a été lancée pour la première fois le 22 avril 1970 à l'initiative de l'Unesco. En 2011, Renault Russie était partenaire officiel de l'événement. Les employés de Renault Russie ont planté arbres et buissons, aménagé ou redécoré des terrains de jeux afin de participer à l'embellissement et à l'aménagement de leur quartier. Une action particulièrement symbolique pour Renault, engagé dans une politique de réduction de son impact environnemental.

2.1.5.3 AIDE HUMANITAIRE DE RENAULT

En 2011, le groupe Renault a pris un engagement fort en termes d'aide aux personnes touchées par les catastrophes naturelles dans les zones d'implantation de l'entreprise.

SOUTIEN À LA CROIX ROUGE POUR LES VICTIMES DU TSUNAMI AU JAPON

Pour répondre au besoin d'assistance humanitaire de la population japonaise touchée par le séisme le 11 mars 2011, Renault a mis en place un dispositif de solidarité exceptionnel. Au total, 931 916 euros ont été remis à la Croix-Rouge japonaise de la part du Groupe et de ses collaborateurs, le montant des dons des salariés ayant été abondé d'autant par l'entreprise. Cet élan de générosité fait de Renault la première société donatrice française de la campagne « solidarité Japon ».

RENAULT COLOMBIE

Suite aux plus fortes pluies torrentielles de l'histoire du pays fin 2010, Renault-Sofasa et ses salariés ont mis en place une action destinée à réunir des fonds. La filiale a versé l'équivalent de 80 euros pour chaque véhicule vendu entre le 17 décembre 2010 et le 31 janvier 2011 et a organisé une collecte de fonds auprès des collaborateurs. À peu près 435 000 euros ont ainsi pu être collectés. Le chèque a été remis à l'ONG Colombia Humanitaria pour venir en aide aux milliers de personnes sans abri.

RENAULT BRÉSIL

Suite aux pluies torrentielles début 2011 dans la région montagneuse de Rio de Janeiro, le personnel du complexe Ayrton Senna/Renault do Brasil a souhaité apporter son soutien au peuple brésilien, en organisant une grande campagne de collecte de biens de première nécessité. Des tonnes de vêtements, nourriture, eau et produits d'hygiène ont ainsi pu être collectées et trois Masters ont été donnés aux pompiers de Rio de Janeiro et de São Paulo, dans un contexte où la mobilité et les déplacements d'urgence sont déterminants pour venir en aide aux victimes.

2.1.6 RENAULT ET SES PARTIES PRENANTES : UN DIALOGUE CONSTANT ET CONSTRUCTIF ◆

Dans le cadre de démarches plus globales et formelles de responsabilité sociale d'entreprise, soucieux des conséquences que peuvent avoir ses activités sur les populations et l'environnement, Renault prend en compte les attentes croissantes des parties prenantes avec lesquelles la Société entretient des relations afin d'assurer la crédibilité et la pérennité de sa démarche : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales et riverains, salariés, actionnaires, associations, organisations internationales, pouvoirs publics, agences de notation extra-financière (cf. chapitre 2.4).

2.1.6.1 LES CLIENTS ◆

Renault a fait le choix de réaffirmer une fois encore que l'homme est au cœur de ses préoccupations. Parce que l'homme est le vecteur de changement, Renault doit concevoir, fabriquer et vendre des produits qui répondent aux besoins de changement, voire les anticipent. Ce n'est plus au monde de s'adapter à l'automobile, mais c'est à l'automobile de s'adapter à l'Homme. Telle est la vision de Renault : « Renault, entreprise innovante et proche des gens rend la mobilité durable accessible à tous. »

Renault veut rester une entreprise innovante, mais ne veut pas être une entreprise centrée sur la technique pour la technique. Renault veut être une entreprise centrée sur l'homme, qui met la technologie à son service et au service du plus grand nombre.

Enfin, le Groupe est le seul à proposer un *business model* permettant de rendre le véhicule électrique compétitif pour le client face à des véhicules thermiques et ce, non seulement dans les pays matures, mais également pour des pays en développement, dans lesquels l'automobile, outil de liberté, est un symbole incontestable de progrès.

Cette démarche s'inscrit dans la continuité :

- de l'histoire du Groupe ;
- de ses transformations et acquis récents ;
- de la conception qu'il a de sa responsabilité sociale.

Elle est le prolongement logique des 114 ans d'histoire de Renault, de son patrimoine, de son code génétique, de ce que nous sommes : une entreprise innovante, sociale et populaire, en phase avec la société.

LA SATISFACTION DES CLIENTS ◆

La satisfaction des clients passe avant tout par la qualité des produits et des services. Pour Renault, c'est une exigence constante et une démarche de progrès continu.

Pour améliorer la satisfaction des clients, Renault a déployé le Plan d'excellence Renault qui encadre l'ensemble des processus visant à mieux satisfaire tous les clients et à tout moment. Ce plan repose sur 20 « essentiels » qui jalonnent le parcours du client en vente et en après-vente. Fin 2011, Renault va plus loin en lançant le déploiement mondial de sa promesse clients et ainsi s'engage sur une qualité de service irréprochable.

Par ailleurs, un système d'évaluation de l'expérience client s'appuyant sur des enquêtes régulières dans l'ensemble des pays permet également à Renault d'être très réactif face à l'évolution des marchés et des attentes clients.

Renault est également sensible aux incidents pendant la période de garantie. Tous les indicateurs aujourd'hui démontrent les progrès en matière de qualité et de fiabilité.

Le service de relation clients (200 personnes) est à l'écoute permanente des clients et officie sur le poste garantie pour les réclamations et sur l'ensemble des domaines vente et après-vente pour toute information produits et services.

Ces deux niveaux de contact permettent de remonter « la voix du client » vers l'amont de l'entreprise.

La certification ISO 9001 de la Direction commerciale France (DCF) et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client.

Pour répondre à la norme ISO 9001, le système de management de la qualité de la DCF s'appuie sur trois axes :

- orientation résolument client – de l'écoute à la satisfaction ;
- culture de la mesure des prestations centrées clients et de leur efficacité ;
- participation et engagement de chacun à l'amélioration continue et aux plans de ruptures identifiés.

Un plan d'action est en cours de déploiement auprès des forces de vente du réseau Renault France pour renforcer l'expérience client, *via* la standardisation des processus commerciaux, un plan de formation volontaire, une animation dynamique des résultats du réseau et le développement du numérique.

Pour prendre en compte tous les aspects de la demande client et améliorer encore notre performance, une politique de féminisation a été mise en place avec une cible de 50 % d'embauche de vendeuses dans le réseau Renault. Voir le chapitre 2.1.1.2.

ENGAGEMENT POUR UNE COMMUNICATION PUBLICITAIRE RESPONSABLE ◆

Renault soumet la plupart de ses projets publicité au conseil de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP – nouveau BVP).

Renault a signé en 2008 la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable initiée par l'Union des annonceurs (UDA).

Dans cette optique, un programme de dématérialisation des supports à destination du réseau a été poursuivi, en mettant en place des espaces de partage électroniques *via* le web. Pour compléter cette économie de production de supports a été lancé un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable pour limiter les éléments jetables très consommateurs de papier.

Les objectifs et réalisations de cette démarche sont par exemple pour la communication imprimée et pour les lieux de vente :

- la réduction de la consommation de papier :
 - réduction et mutualisation des supports,
 - dématérialisation (partielle) de la communication,
 - exploitation plus importante des photos 3D pour les brochures commerciales en lieu et place des *shoots* en studio ;
- l'optimisation des livraisons de PLV à destination du réseau, la création des drapeaux génériques réutilisables.

En matière de protection du consommateur, le mode de gestion des bases de données clients de Renault respecte strictement les critères imposés par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

2.1.6.2 LES FOURNISSEURS ◆

Les fournisseurs sont des contributeurs essentiels au plan d'action RSE de Renault (voir chapitre Risques 1.6.2.1).

L'ambition de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est la recherche permanente de performance et d'innovations qui lui permettront de concrétiser son projet de « mobilité pour tous ».

C'est pourquoi la performance RSE achats s'appuie sur :

- une stratégie achats RSE en ligne avec celle de la Direction RSE ;
- un réseau composé d'une centaine de correspondants locaux experts qualitatifs achats formés à la RSE et partageant la même méthodologie d'évaluation ;
- un deuxième réseau composé d'une vingtaine de correspondants dans les directions d'achats opérationnels qui sont les coordinateurs des différentes directions ;
- des processus partagés par tous les acheteurs, dans le monde entier, permettant de suivre partout les progrès des fournisseurs de façon similaire, coordonnée et efficace ;
- des indicateurs de performance.

La mobilisation de tous étant déterminante pour ancrer la RSE dans le quotidien des achats, des moyens de communication dédiés sont mis en œuvre :

- sensibilisation : *e-learning*, exposition actions achats 2010, séances de formation RSE achats ;
- information : articles dans les supports de communication interne, publication du cas d'école RSE et achats chez Renault (Collection Les Echos <http://www.eurostaf.fr:80/fr/catalogue/etudes/sectorielles/management/achat-responsable.html>), articles dans les journaux professionnels, espace dédié dans l'intranet RSE *Corporate*, formation fournisseurs, réunions d'information fournisseurs .

ÉTHIQUE

Le développement de Renault est fondé sur la confiance inspirée à ses clients, actionnaires et plus généralement à tous ses partenaires, au premier rang desquels ses fournisseurs.

Cette confiance suppose le respect par chacun de règles de bonne conduite comme le respect des lois et règlements de chaque pays où le Groupe opère ainsi que le respect de principes moraux intangibles. Le déploiement et

le respect de ces principes sont assurés par des règles et procédures de fonctionnement qui constituent un processus de règles de conformité.

Afin de concrétiser plus précisément ces engagements, les équipes achats de Renault et de Nissan se sont rapprochées en 2006 afin de formaliser un livret nommé *Renault-Nissan Purchasing Way*. Diffusé à tous les fournisseurs dans le monde, il permet de partager une vision, des valeurs et des procédures d'achats similaires. Ce guide rappelle les missions, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs, au soutien technique à leur apporter, aux partenariats et il insiste particulièrement sur le respect des valeurs essentielles pour l'alliance Renault-Nissan : respect mutuel, transparence, confiance.

En raison de la crise économique et financière qui a beaucoup affecté les fournisseurs, un Code de performance et de bonnes pratiques, relatif à la relation client-fournisseur au sein du secteur automobile français, a été signé en 2009 par les parties prenantes. Cet engagement a fait l'objet d'une explication détaillée aux acheteurs. Il rappelle les engagements réciproques des constructeurs et des fournisseurs relatifs aux relations d'affaires, au partage des droits de propriété intellectuelle, à l'utilisation de données des contrats, à la prise en charge des frais de recherche et développement et à l'application de délais de règlement conformes à la loi de modernisation économique (LME).

Puis en 2010, Renault et Nissan ont construit ensemble, autour de cinq axes, un document *Renault-Nissan Purchasing CSR Guidelines for suppliers* qui synthétise les attendus des deux sociétés, vis-à-vis de leurs fournisseurs, en matière de sécurité et qualité, des droits humains et du travail, de l'environnement, de la conformité, de non-divulgaration d'informations.

Cependant, Renault croit que ces sujets, et en particulier l'éthique des relations commerciales, seront d'autant plus pris en compte au quotidien, que les attendus seront harmonisés entre constructeurs automobiles. C'est pourquoi, Renault a pris l'initiative de la création d'un groupe international RSE, au sein de l'Association des constructeurs automobiles européens (ACEA). Cela constitue une opportunité supplémentaire d'améliorer les relations entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs.

ACCOMPAGNEMENT

Renault accompagne ses fournisseurs dans une perspective de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de totale transparence et de confiance, d'un dialogue permanent.

Cet accompagnement est basé sur le Code de déontologie de Renault et le *Renault-Nissan Purchasing Way*. Il s'appuie sur :

- un réseau mondial de correspondants RSE, animé en central ;
- la formation spécifique des fournisseurs à la RSE : la Turquie en 2010 (36 fournisseurs de rang 1 ont formé 240 de leurs collaborateurs et 476 fournisseurs de rang 2). La Russie est planifiée en 2012 ;
- l'élaboration de livrets pour expliquer les enjeux liés à la réglementation des substances ;
- un support continu lors de la mise en place des plans d'action suite aux évaluations RSE.

PARTENARIATS

Renault renforce ses relations avec ses fournisseurs grâce à une approche partenariale en les encourageant à innover :

- depuis 2010, des journées technologiques ont été organisées par les Directions métiers et par la Direction des achats. Elles permettent aux fournisseurs de présenter, dans d'excellentes conditions, leurs innovations aux experts Renault ;
- depuis 2008, Renault s'est engagé dans une politique de déploiement de contrats de co-innovation avec ses fournisseurs.

ACHATS RESPONSABLES

Renault développe l'achat de produits responsables et écologiques, qu'il s'agisse de pièces de première monte ou d'après-vente : papier recyclé pour les photocopieuses, imprimantes économes en énergie. Les achats de plastiques recyclés se sont intensifiés pour répondre aux besoins en lien avec l'essor de l'éco-conception.

De plus, la Direction de la stratégie a adhéré en 2011 à l'association Pas à Pas qui met en relation les entreprises et les organismes d'insertion de personnes handicapées. L'objectif est d'encourager les acheteurs à recourir à ces organismes, notamment dans les domaines de dématérialisation de documents et la réalisation de nouveaux câblages.

LOCALISATION

Renault participe avec chacun de ses projets d'implantation au développement économique des pays où il s'installe en créant des emplois et en encourageant la production de pièces par ses fournisseurs à proximité de ses sites.

C'est ainsi que pour le site de Tanger les futurs employés locaux de cette usine sont formés par l'Institut de formation des métiers de l'industrie automobile (IFMIA). Cette usine a également reçu le prix de la production à l'occasion de la cinquième édition des *Sustainable Energy Europe Awards* organisée par l'Union européenne en récompense de son engagement environnemental.

Renault dispose aujourd'hui d'une version adaptée à ses besoins de la plate-forme collaborative d'évaluation des performances environnementales et sociales des fournisseurs. Opérationnelle depuis 2011, elle permet ainsi au Groupe de renforcer sa politique RSE et à ses acheteurs d'analyser les enjeux spécifiques de plus de 100 familles d'achat. Elle donnera également la possibilité à chaque fournisseur d'accéder au rapport d'analyse qui lui est dédié et, par conséquent, de connaître l'évaluation de ses pratiques et de ses résultats en matière de développement durable. Cette plate-forme a vocation à être totalement intégrée avec les processus d'achats du Groupe.

2.1.6.3 LES SALARIÉS

Voir le chapitre social 2.2.3.3.

2.1.6.4 LES ACTIONNAIRES

Renault s'engage pour une relation de confiance auprès des actionnaires, en dialoguant avec :

- les investisseurs institutionnels et sociétés de gestion ;
- les actionnaires individuels ;
- les investisseurs socialement responsables.

Voir le chapitre 5.4.

2.1.6.5 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS ♦

Une association de qualité entre Renault et une institution ou association n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable.

Pour ce faire, la DRSE de Renault s'assure que les institutions et leurs projets soutenus à partir de 2010 remplissent certains critères comme :

- des institutions ayant prouvé leur légitimité et leur crédibilité (compétence, savoir-faire, etc.), respectant les codes de bonne conduite (y compris la transparence financière et en termes de gouvernance), rendant compte et optimisant le rapport coût/impact ;
- des projets qui sont intégrés dans les quatre thématiques de l'entreprise.

Renault est adhérent à :

- *World Economic Forum* (WEF) : organisation internationale indépendante créée en 1971 et basée à Genève. Son but est d'améliorer les conditions économiques et sociales mondiales. Il est composé d'entreprises et travaille en collaboration avec des universitaires, des gouvernements, des représentants des religions, des ONG et des artistes ;
- *Women's Forum* : ce forum rassemble chaque année des *leaders* du monde entier afin de promouvoir l'égalité pour les femmes dans les sphères industrielle, universitaire, politique et sociale. Véritable référence dans le domaine de la diversité, l'alliance Renault-Nissan fait preuve d'un engagement fort en faveur de la mixité au sein de l'entreprise, qui a conduit Renault à soutenir dès 2006 dans le cadre de l'Alliance, le Women's Forum et les valeurs qu'il véhicule ;
- *Global Road Safety Partnership* (GRSP) : voir chapitre 2.1.4.4 ;
- *Association des constructeurs automobiles européens* (ACEA) : organisation qui représente les intérêts des constructeurs automobiles au niveau de l'Union européenne. Un groupe de travail dédié à la RSE a été créé en 2011 ; ses objectifs sont de veiller aux évolutions législatives sur la RSE et leur impact sur l'industrie automobile, de coordonner les positions des constructeurs sur les sujets RSE, d'échanger les informations et meilleures pratiques RSE ;
- *Comité des constructeurs français d'automobiles* (CCFA) : Renault est également représenté par le CCFA, auprès d'Airparif (association agréée par le Ministère chargé de l'environnement afin de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions) et de Bruitparif (observatoire du bruit en Île-de-France) ;
- *European Round Table of Industrialists* (ERT) : forum réunissant 45 *leaders* industriels européens, véritable force de proposition dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance durable de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux national et européen. Renault est dans la plupart des groupes de travail d'ERT ;

- *Entreprises pour l'environnement (EPE)* : créée en 1992, association française d'une cinquantaine de grandes entreprises de secteurs très variés : acier, agroalimentaire, aluminium, automobile, chimie, ciment, énergie, gaz industriel, santé, travaux publics, verre, mais aussi assurances, banque, services de transport, de traitement de l'eau ou des déchets, télécommunications. Organisme de réflexion et d'échanges de bonnes pratiques sur les thèmes environnementaux du climat et de la santé, Renault participe activement aux groupes de travail de cette association dans les domaines du changement climatique et de la santé. Renault est membre fondateur et fait partie du Comité de direction d'EPE ;
- *Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)* : association réunissant entreprises, syndicats, investisseurs, cabinets d'audit et ONG. Lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de développement durable. Renault a participé à de nombreux groupes de travail sur la diversité, les droits sociaux, et est particulièrement actif au sein de l'ancien club achat de l'ORSE qui vise à échanger des bonnes pratiques sur les aspects sociaux et environnementaux de la fonction achat, qui est devenue une association à part entière : ObsAR (Observatoire des achats responsables). Il vise aussi à mettre à disposition des indicateurs de mesure et d'évolution des pratiques métiers et des espaces de rencontres entre les parties prenantes ;
- *Institut de mécénat de solidarité (IMS)* – Entreprendre pour la cité : association ayant pour vocation d'encourager les entreprises adhérentes à ouvrir de nouvelles voies de collaboration avec les acteurs de la cité en intégrant des démarches sociétales innovantes dans le cadre de leur politique de développement durable ;
- *Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI)* : une fondation qui instruit les questions du développement durable dans un objectif d'éclairer les décisions ; d'identifier les sujets de demain et d'ouvrir un espace de dialogue à des acteurs divers et variés comme les organismes de recherche, les acteurs privés et publics de la vie économique, les syndicats, les ONG. Renault participe notamment au Club Ville, Territoires et Changement climatique (ViTeCC) pour alimenter les réflexions sur les mobilités urbaines ;
- *Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical)* : depuis 1979, Admical est à la fois un carrefour de réflexion et de rencontre entre les différents acteurs du mécénat, une plateforme d'observation du mécénat d'entreprise unique en France, et un interlocuteur privilégié des entreprises, des porteurs de projets et des pouvoirs publics. Dans le cadre de son adhésion, Renault s'appuie sur l'expertise d'Admical et participe aux formations et aux réunions de groupe pour échanger et agir ensemble avec les autres entreprises adhérentes ;
- *CSR Europe* : depuis 2011 Renault fait partie de ce réseau européen majeur autour de la responsabilité sociale de l'entreprise qui réunit 70 entreprises de différents secteurs.

2.2 PERFORMANCES SOCIALES

La réussite de Renault 2016 – *Drive the Change* repose en tout premier lieu sur la mobilisation, la motivation et les compétences de l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe.

C'est dans cette perspective que les ressources humaines (RH) ont déployé en 2011 le plan *Together Drive The Change* – le volet humain du plan stratégique. Son objectif est double : soutenir la motivation des salariés et optimiser la performance de l'entreprise, partout dans le monde. Cinq axes prioritaires ont été identifiés, sur la base des résultats de la dernière enquête réalisée auprès des salariés du Groupe :

- **simplifier l'entreprise** – Clarifier l'organisation et les périmètres de responsabilités, alléger les processus et faciliter l'accès à l'information : telles sont les principales actions menées pour simplifier la vie quotidienne des collaborateurs et leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- **ancrer *Renault Management Way*** dans les pratiques au quotidien – Il s'agit de poursuivre l'appropriation et la mise en application par l'ensemble des collaborateurs d'un référentiel commun de règles de management et de conduite dans l'entreprise ;
- **améliorer l'environnement de travail** – Cet axe vise à proposer un univers de travail motivant et attractif à tous les collaborateurs du Groupe, ainsi qu'à promouvoir des façons de travailler innovantes, comme le travail à distance ou l'utilisation des outils collaboratifs ;

- **développer la gestion dynamique des compétences et renforcer l'employabilité** – Dans une industrie en perpétuelle mutation, il est crucial de faire évoluer les compétences des collaborateurs et d'anticiper celles qui seront nécessaires pour concevoir, fabriquer et vendre les voitures de demain. La gestion dynamique des compétences donne également les moyens aux collaborateurs, au niveau individuel, de progresser dans l'exercice de leur métier comme dans leur carrière ;
- **promouvoir la diversité et développer les talents** – La diversité de nos talents doit refléter celle de nos marchés et de nos clients, c'est une condition essentielle de performance pour un groupe mondial et multiculturel. À cet effet, Renault cherche à renforcer le recrutement, le développement et l'accompagnement de talents locaux, partout où l'entreprise est implantée, et poursuit l'action déjà engagée en faveur de l'égalité hommes/femmes.

Ces chantiers engagés en 2011 sont repris dans le présent chapitre, qui s'articule autour des trois missions de la fonction RH :

- développer la motivation du personnel ;
- contribuer à la performance du Groupe ;
- promouvoir une stratégie sociale, facteur de cohésion et de solidarité.

2

2.2.1 DÉVELOPPER LA MOTIVATION DU PERSONNEL

La motivation des collaborateurs est la première richesse de l'entreprise. Renault s'attache donc à soutenir et développer la motivation de l'ensemble des salariés du Groupe à travers différents leviers :

- un accompagnement de proximité par la fonction RH ;
- la qualité du management ;
- le système de reconnaissance de la performance ;
- l'intéressement à la performance du Groupe.

2.2.1.1 GARANTIR UN ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ PAR LES RH

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 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, ces responsables RH sont de véritables référents de proximité sur l'ensemble des questions RH : gestion de carrière, mobilité, formation, conditions de travail.

En septembre 2010, une enquête a été menée auprès de l'ensemble des salariés du Groupe. Les résultats, communiqués début 2011, font apparaître un taux d'engagement des salariés au-dessus de la norme globale Hay (+4 %). L'évaluation des conditions de réussite par les salariés positionne Renault au niveau de la norme. Enfin, l'enquête a permis un premier retour sur la mise en œuvre du *Renault Management Way* : Renault se situe également au niveau de la norme globale. Les collaborateurs indiquent en particulier que leur manager direct est disponible et les aide au quotidien. À la suite de ces résultats, des plans d'action ont été mis en œuvre au niveau local pour soutenir les points forts et corriger les points faibles.

2.2.1.2 DÉVELOPPER LA QUALITÉ DU MANAGEMENT ◆

FORMATIONS INTÉGRATION ET MANAGEMENT

En 2011, les formations Management ont continué à être déployées dans le Groupe.

Elles se déclinent en deux modes :

- général : ce sont des formations à vocation générale destinées à développer principalement les compétences managériales ;
- métier : ce sont des formations conçues pour développer les compétences spécifiques aux différents métiers de l'entreprise.

Ces parcours sont complétés par des formations destinées aux cadres supérieurs et dirigeants.

En parallèle, une réflexion a été menée pour doter les managers du Groupe de plus de moyens pour comprendre et réaliser leur mission, tout au long de leur carrière.

Renault déploie plusieurs types de dispositifs de formation dans l'ensemble du Groupe :

Formation intégration : 1stSteps@RenaultGroup

L'objectif de ce dispositif intitulé *1stSteps@RenaultGroup* est de favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein du Groupe, de développer une culture commune et un véritable sentiment d'appartenance au groupe Renault. En 2011, une nouvelle version du *Welcome Day* est proposée aux nouveaux entrants. L'objectif est d'identifier les grandes composantes de l'entreprise, mieux connaître le marché de l'automobile, connaître les enjeux de demain, mais aussi d'échanger avec d'autres nouveaux embauchés et commencer à bâtir son réseau. La journée est conclue par l'intervention d'un directeur du Groupe.

Formations management

Le référentiel de management élaboré par le Comité exécutif en 2009, *Renault Management Way*, a pour objectif de développer la qualité du management et l'engagement des salariés, pour une plus grande performance. Il intègre un certain nombre de valeurs communes et de bonnes pratiques managériales, que chaque manager doit appliquer au quotidien dans tout le groupe Renault.

Les principes directeurs des formations management reposent sur un socle commun, auquel viennent ensuite s'ajouter des spécificités métiers/pays :

- un accompagnement des managers hiérarchiques et transversaux en fonction de leur niveau de responsabilité opérationnelle ;
- une pédagogie fondée sur l'interactivité, la valeur de l'exemple, un partage des bonnes pratiques ;
- une transversalité et un renforcement des réseaux ;
- une pédagogie interactive utilisant plus largement les outils électroniques (*e-tools*).

Le Renault Management Workshop Program

Entre 2009 et 2010, le *Renault Management Workshop Program* avait été déployé auprès de l'ensemble des niveaux CEG à CEG-3 dans tout le groupe Renault, avec 2 500 managers formés.

En 2011, le *Renault Management Workshop Program* a été décliné auprès de tous les managers de proximité et managers de managers (soit 9 000 personnes) à travers un séminaire d'une journée qui permet de faire connaître et s'approprier le *Renault Management Way*. Il s'agit de donner à tous les managers, hiérarchiques et transversaux, les moyens d'exercer leurs rôles :

- de *leader* pour déployer la stratégie de l'entreprise ;
- de *coach* pour accompagner les collaborateurs ;
- d'éclaireur pour guider les collaborateurs vers le futur et le progrès.

Après la formation des 12 500 managers de Renault, le *Renault Management Workshop Program* entre à présent dans sa vie série et s'adresse donc à tous les nouveaux managers.

La formation Keys for New Managers

Cette formation destinée à tout collaborateur venant d'accéder au statut de manager permet l'ancrage du *Renault Management Way*. Constituée d'une journée en présentiel et de cinq modules *e-learning*, elle a pour vocation d'accompagner le manager dans la prise de ses nouvelles fonctions. Elle est animée en interne par un chef de service, un responsable RH et un contrôleur de gestion. Il s'agit au cours de cette formation de repérer ce qui est attendu d'un manager en tant que responsable d'une équipe, d'un budget et en charge de la gestion de ses ressources humaines.

La formation Visa Management 1

Ce parcours vient compléter le précédent et s'adresse aux managers de proximité en poste depuis plus de six mois pour développer les fondamentaux du management. Le parcours comprend cinq jours présentiels, des modules *e-learning* et travaux intersessions répartis sur quatre mois favorisant l'entraînement sur sa capacité d'ajustement et de mobilisation, sa prise de recul sur les actions à conduire tant au niveau d'une équipe qu'au niveau individuel. Il s'appuie notamment sur des outils d'évaluation, des exercices et travaux en sous-groupes et des échanges avec des managers. Il permet à chacun de construire son propre plan de développement managérial.

Une nouvelle formation : pratiquer un feedback régulier et objectif

Dans le cadre des plans d'actions issus de l'enquête salariés 2010, et afin de renforcer une compétence et une pratique du *Renault Management Way* au quotidien, une nouvelle formation à la pratique du *feedback* est proposée aux managers du Groupe à partir de simulations, jeux de rôles et de travaux en équipe. L'objectif est de mieux manager la performance et faire progresser ses équipes, mais également de diffuser une culture de *feedback* partagée par les managers, les RH et les collaborateurs.

À côté de ces formations destinées aux managers, les dispositifs de développement et de formation des équipes dirigeantes ont été centrés sur les priorités suivantes :

- mise en place de programmes de formation des futurs *leaders* de l'Alliance en commun avec Nissan (cf. § Alliance chapitre 2.2.2.5) ;
- accompagnement de prise de fonction des nouveaux dirigeants : à partir d'un travail de diagnostic, réalisé en interne, mise en place d'un plan de travail individualisé avec un *coach* externe ;
- un programme spécifique de développement du *leadership* au féminin est proposé aux femmes nouvellement promues à des fonctions de direction ;
- *Managing diverse teams for performance* : après son lancement en 2010, la deuxième promotion de ce programme, réunissant 19 hauts potentiels, a été mise en place. Ce programme s'est déroulé sur une période de six mois et a donné lieu à des séances de formation suivies de plans d'action individuels et de *benchmarking* avec d'autres entreprises ou organisations particulièrement engagées dans des programmes de développement de la diversité ;
- management de la valeur : il s'agit, à partir d'une révision des outils de base de suivi et de mesure de la performance économique, d'amener les participants à acquérir une vision systémique de la création de valeur. Les participants bénéficient d'un accompagnement individualisé par un dirigeant de la fonction gestion.

Coaching

Pour accompagner le management dans l'amélioration de ses pratiques, des dispositifs de *coaching* individuels ou collectifs ont par ailleurs été développés auprès des Comités de direction soucieux de faire progresser leur qualité managériale. Le travail sur le développement des relations de coopération, ou de gestion des situations complexes, est réalisé au travers d'ateliers du management.

2.2.1.3 METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE

ÉVALUATION : L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien individuel est pour Renault un moment privilégié d'échange et de dialogue entre le collaborateur et son manager direct. C'est un acte de management majeur qui permet de faire un bilan de l'année écoulée, d'échanger sur les perspectives de carrière et les aspirations du collaborateur, de définir clairement les objectifs de l'année à venir et d'expliquer leur contribution à la performance de l'entreprise, de formaliser les demandes de formation.

Il permet de cibler la contribution de chacun aux priorités du Groupe et de centrer l'évaluation sur des objectifs clairs et mesurables.

L'évaluation de la performance consiste à faire un constat factuel de l'atteinte des objectifs et apprécier la façon dont les résultats ont été obtenus en s'appuyant sur des critères précis (compétences métiers, attitudes professionnelles et compétences managériales pour les encadrants).

Au cas où l'atteinte des résultats est inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

(1) ETAM : employés, techniciens et agents de maîtrise. APR : agents de production Renault.

Par ailleurs, une cohérence est demandée entre l'évaluation de la performance et le plan d'évolution de rémunération (révisions du salaire fixe, primes le cas échéant) : le constat de l'atteinte des objectifs et la façon dont les résultats ont été obtenus doivent être pris en compte dans les décisions collégiales préparatoires au plan d'évolution de rémunération.

Chaque année, la campagne d'entretiens individuels est déployée par la fonction RH auprès des managers. Un guide pratique explicitant toutes les rubriques est mis à la disposition de tous. Des formations pratiques à la conduite de ces entretiens sont également proposées.

RÉTRIBUTION

Évolution des rémunérations

En 2011, dans un contexte économique et financier contrasté, Renault a souhaité mettre en œuvre une politique visant à reconnaître l'engagement de ses salariés grâce à des enveloppes budgétaires supérieures à 2010, et à donner au management les moyens de valoriser la performance.

S'agissant des cadres, Renault a poursuivi sa politique de différenciation à travers trois axes :

- la reconnaissance de l'accroissement de responsabilité ;
- la valorisation des compétences critiques et des talents ;
- la récompense de contributions individuelles remarquables.

S'agissant des ETAM et des APR⁽¹⁾, Renault s.a.s. a versé une augmentation générale de salaire, complétée par un budget consacré aux mesures individuelles. 92 % des APR et 65 % des ETAM ont bénéficié de mesures individuelles (augmentations individuelles ou ancienneté).

À l'international, les politiques de rémunération ont également été ajustées pour tenir compte de la situation économique de chaque pays et des perspectives de développement de chacune des entités.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.3.

Partie variable de la rémunération

La partie variable de la rémunération est un des éléments de la politique de rémunération du groupe Renault.

Elle est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est élevée ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte d'un objectif fédérateur au niveau du Groupe : en 2011, comme 2010, c'est le *free cash flow* positif ;
- pour 2011 la rémunération variable s'appuie sur des objectifs collectifs d'entreprise ainsi que sur l'appréciation de la performance individuelle.

Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres. Pour Renault s.a.s., ce dernier dispositif s'appuie sur l'appréciation de la performance individuelle par la ligne managériale. Il est construit à partir d'un budget défini au moment du plan de promotion.

2.2.1.4 INTÉRESSER À LA PERFORMANCE DU GROUPE ◆

INTÉRESSEMENT

Renault applique une politique d'intéressement des salariés qui comprend une contribution aux résultats financiers et peut aussi prendre la forme de versements au titre de la performance locale.

Le 6 décembre 2010 a été signé par quatre organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC) un accord triennal 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, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011, est assis principalement sur l'atteinte de deux indicateurs : le *free cash flow* du Groupe, ainsi que sa marge opérationnelle.

Une avance aux résultats financiers de 2011 a été versée le 16 novembre 2011, d'un montant uniforme de 50 euros + 15 euros par tranche de 100 euros de salaire brut.

Au cours des trois derniers exercices, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

EXERCICE	MONTANT CUMULÉ (en millions d'euros)
2009	56,10
2010	78,53
2011	129,01

ACTIONNARIAT ET ÉPARGNE SALARIALE

Renault dispose d'un plan d'épargne Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % (10 filiales adhérentes). Ce PEG est désormais composé de cinq Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et de trois FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault, code ISIN 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 et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2011, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 19 millions d'euros (en augmentation de 121 % vs 2010), dont 97,4 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2011 est de 409 millions d'euros.

Par ailleurs, depuis le 8 novembre 2011, Renault s.a.s. a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital.

Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an ou encore d'effectuer des versements libres. En complément, Renault abondera à hauteur de 25 % les jours de CTI versés au Perco dans la limite de 10 jours par an.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée *via* des fonds générationnels de la gamme Natixis Horizon Retraite.

En 2011, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 6,4 millions d'euros, dont 4 % issus de transferts de primes d'intéressement et 96 % de monétisation de jours de congés. La valorisation totale du Perco Renault au 31 décembre 2011 est de 6,4 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

	COMPOSITION	NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/11	ACTIF (en millions d'euros)	PERF. 2011 (en %)
FCPE Actions Renault (PEG)				
Fonds Actions Renault ^{(1) (4)}	Près de 100 % actions Renault	42 514	175	-34,53 %
Fonds Renault Shares ⁽²⁾	Près de 100 % actions Renault	12 099	39,8	-38,70 %
Fonds Renault Italia ⁽³⁾	Près de 100 % actions Renault	144	0,5	-39,21 %
FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)				
Impact ISR Performance ⁽⁴⁾	100 % actions européennes	6 089	27,1	-11,4 %
	50 % actions diversifiées			
Impact ISR Équilibre ⁽⁴⁾	50 % obligataires	12 285	115,3	-5,46 %
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
Impact ISR Rendement Solidaire ⁽⁴⁾	30 % monétaires			
	10 % solidaires	1 305	2	-2,38 %
Expansor Taux (ex compart. 3) ⁽⁴⁾	95 % obligataires diversifiées	10 454	76,5	0,29 %
Impact ISR Monétaire ⁽⁴⁾	100 % monétaires	5 944	22,5	0,84 %
Natixis Horizon Retraite (PERCO) ^{(4) (5)}				
2015	Diversifié	240	0,5	-3,72 %
2020	Diversifié	199	0,4	-8,52 %
2025	Diversifié	88	0,1	-12,35 %
2030	Actions internationales	83	0,1	-12,18 %
2035	Actions internationales	82	0,1	-12,10 %
2040	Actions internationales	59	NS	-12,12 %
2045	Actions internationales	13	NS	-12,04 %
2050	Actions internationales	8	NS	-13,73 %

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(5) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

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 2011 cette démarche avec la consolidation de son déploiement en Iran.

Sur un périmètre de 97 514 personnes en 2011 (contre 94 593 en 2010), Renault a :

- atteint un taux de participation de 56 % (57 % en 2010) ;
- généré des économies de 139,4 millions d'euros, soit 1 430 euros en moyenne par personne (140 millions d'euros, soit 1 476 euros en moyenne par personne en 2010) ;
- enregistré 4 ICP par personne sur l'année (4,04 ICP en 2010).

En 2012, Renault va poursuivre l'harmonisation de la démarche d'innovation participative dans toutes les Régions du monde où elle est déployée.

2.2.2 CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DU GROUPE ◆

Contribuer aux performances du Groupe, c'est découvrir et développer les talents fondamentaux destinés à renforcer la compétitivité du Groupe et agir sur leur propre performance par une standardisation croissante et une confrontation avec les meilleurs.

2.2.2.1 GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Le management des compétences est une démarche intégrée, en lien direct avec la stratégie de l'entreprise.

Pour anticiper le développement accéléré des innovations technologiques et se maintenir à la pointe de son activité, Renault a renforcé le management des compétences fin 2010, par la mise en place d'une démarche de gestion dynamique des compétences. Cette démarche vise à anticiper les besoins de ressources, en effectifs et en compétences, pour accompagner la stratégie du Groupe. Sur le plan collectif, cette démarche vise à mieux anticiper et accompagner à moyen et long terme l'évolution des métiers, des compétences et des emplois. À titre individuel, il s'agit de permettre à chaque collaborateur d'enrichir ses compétences tout au long de son parcours professionnel et de développer son employabilité. Cette démarche Groupe se concrétise par des accords locaux.

C'est le cas en France par exemple avec la signature de l'accord GPEC par quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CFE-CGC, FO) le 4 février 2011. Dans le cadre de cet accord, vingt-deux Espaces emploi et compétences ont été ouverts au 1^{er} avril, à la disposition des salariés pour les accompagner dans leur projet professionnel et un Observatoire des emplois et compétences s'est tenu le 26 septembre, qui a permis de partager pour la première fois les prévisions d'évolution des compétences et des emplois pour 2012 et 2013 et les plans d'action associés avec les organisations syndicales signataires.

INTERNATIONALISATION ET ANTICIPATION

L'industrie automobile fait appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence mondiale et globale.

Les métiers et les compétences évoluent avec les changements technologiques, les innovations, l'environnement sociétal et économique, la réglementation, les marchés.

Le développement des compétences et des expertises stratégiques est identifié comme un facteur essentiel de la croissance internationale du groupe Renault et comme un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

Le programme compétences et expertises stratégiques (CES) a créé une dynamique durable pour anticiper les évolutions des métiers et leurs impacts sur les compétences. Il favorise une alliance forte entre la fonction RH et les managers opérationnels qui travaillent ensemble sur l'adaptation des compétences à la mise en œuvre du plan stratégique de l'entreprise.

COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ET PLANS D' ACTIONS ASSOCIÉS

La mise en place progressive d'une modélisation de la gestion dynamique des compétences Groupe permet d'élaborer les plans d'action associés (RH et métiers) visant à créer les conditions de réussite du plan stratégique du Groupe.

Cette modélisation dépend de la qualité de trois types de données : les référentiels de compétences métier, la photographie des effectifs et le film d'évolution à trois ans, ainsi que les inducteurs d'évolution de l'activité.

Concrètement, 48 pilotes de compétences, au sein des directions métiers, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un conseiller métier et d'un conseiller en développement de carrières et compétences (*global manager HR*).

Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et critiques à mettre sous contrôle ou à acquérir pour accompagner le développement international de l'entreprise.

Ces analyses quantitatives et qualitatives enrichies des réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde permettent d'établir une vision à moyen terme, révisée annuellement, de l'allocation optimisée des ressources et des plans d'actions à déployer pays par pays comme :

- la formation : pour acquérir la compétence en interne pour son poste de travail ;
- les parcours de carrière : pour construire la compétence en interne en dynamique par expérience ;
- le recrutement : pour construire la compétence avec l'externe et notamment le partenariat écoles ;
- le levier métier : pour construire la compétence par des actions de *benchmarking*, de standardisation, de déploiement de processus.

EXPERTISES STRATÉGIQUES ET PLANS D' ACTION ASSOCIÉS

La filière expertise a été mise en place début 2010 et s'inspire largement de ce qui a été fait chez Nissan, partenaire stratégique de Renault.

L'objectif est de faire des expertises de Renault un avantage compétitif pérenne pour l'entreprise, en mettant le savoir et le savoir-faire de l'entreprise au service de la satisfaction des clients, de la performance de l'entreprise et de l'atteinte des résultats qu'elle vise.

Sont retenus les domaines d'expertises qui sont stratégiques pour Renault : ces domaines ne se limitent pas à l'expertise technique et à l'ingénierie du produit automobile, comme par exemple le contrôle électronique des systèmes ou la performance CO₂, mais concernent également des domaines comme la logistique, la macroéconomie, la régulation sociale, etc.

Le programme CES est en charge de cette filière expertise : il en a assuré le démarrage, en assure le suivi, a défini les processus RH de management de cette filière et est le garant de leur bonne application pour Renault ; cela concerne la nomination, la gestion de carrière, la formation.

La filière expertise est structurée en quatre niveaux : expert *fellow*, expert *leader*, expert et référent.

À ce jour sont en place :

- un expert *fellow*, nommé par le Président de Renault, membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité et est garant de la liste des domaines d'expertises stratégiques ;
- 28 experts *leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier et géré au niveau de l'entreprise (nomination par le Comité général des carrières). En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'expert *leader* a pour missions :

- de créer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et de référents et en construisant un réseau externe (autres constructeurs, équipementiers et fournisseurs, autres industries, sociétés de recherche et de développement, universités et grandes écoles, organismes publics),
- de mettre à la disposition des opérationnels de l'entreprise ce savoir et ce savoir-faire ; par exemple dans le cas d'une innovation utilisée dans un projet en développement, selon le degré d'innovation introduit, c'est l'expert *leader* qui est décisionnel sur le franchissement des jalons ;
- les experts et référents sont gérés par les directions métiers (98 experts et 299 référents). L'expert est assimilé au niveau chef de service et a en charge un sous-domaine d'expertise ; le référent est assimilé au niveau chef d'UET et a en charge une spécialité métier.

L'expert *follow* anime la communauté des experts *leaders* afin de faire partager les meilleures pratiques sur les différents domaines d'expertises stratégiques.

2.2.2 CONDUIRE UNE POLITIQUE D'EMPLOI

EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT

Au 31 décembre 2011, les effectifs du groupe Renault se répartissent ainsi (hors effectifs Casa – Cessation d'activité des salariés âgés) :

EFFECTIFS DU GROUPE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL AU 31 DÉCEMBRE 2011

	2011	2010	2009	% VAR. 2011/2010
Automobile	125 464	119 816	118 477	+4,7
Financement des ventes	2 858	2 799	2 945	+2,1
TOTAL	128 322	122 615	121 422	+4,7

Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de +556 personnes. Elles concernent des sociétés nouvellement consolidées.

À périmètre constant par rapport à 2010, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2011 à 127 766.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR PROFIL AU 31 DÉCEMBRE 2011

	EFFECTIFS	% POIDS RELATIF DANS LE GROUPE	% PART DE COLS BLEUS	% PART DE FEMMES
France	54 823	42,7	39,5	16,5
Europe (hors France)	19 946	15,5	53,4	19,2
Euromed	28 458	22,2	63,6	22,8
Eurasie	4 974	3,9	69,3	21,1
Amériques	12 142	9,5	60,7	8,9
Asie Afrique	7 979	6,2	40,1	9,6
TOTAL	128 322	100	50,2	17,3

Pour l'année 2011, le *turn-over* du Groupe s'élève à 6,9 %.

Il se calcule ainsi (sur l'effectif en contrat à durée indéterminée) : (total des entrées 2011 + total des sorties 2011) / (2 x effectif moyen 2011).

Au total, les effectifs du Groupe augmentent de plus de 5 700 personnes en 2011.

Avec 2,7 millions de véhicules vendus en 2011, le groupe Renault enregistre une hausse de ses ventes (+3,6 % par rapport à 2010) qui repose sur une forte croissance hors Europe (+19,2 %). Parallèlement la production a progressé.

En Amérique, la forte demande commerciale sur tous les pays de la Région a entraîné un renforcement des effectifs : près de 1 200 personnes supplémentaires en 2011.

De même, l'augmentation des ventes et de la production de l'usine Avtoframos en Russie s'est accompagnée d'une augmentation des effectifs de plus de 1 200 personnes environ dans la Région Eurasie.

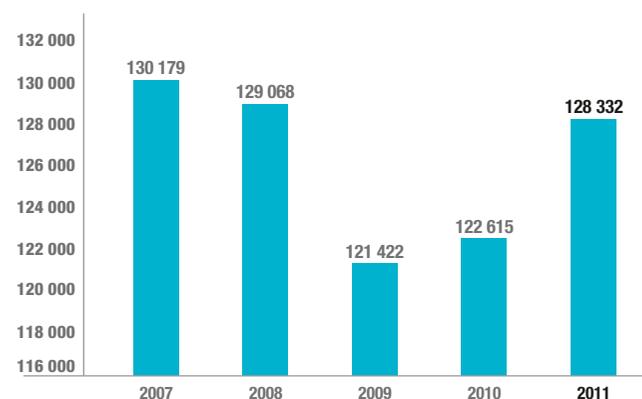
Le groupe Renault a poursuivi, au Maroc, sur le site de Tanger, la mise en place et la formation du personnel de l'usine. Ceci a entraîné une croissance des effectifs de 1 900 personnes en 2011. Par ailleurs, l'activité croissante des usines de Bursa (Oyak-Renault en Turquie) et Pitesti (Dacia en Roumanie) ont généré un accroissement des effectifs de la Région Euromed de plus de 2 270 personnes sur l'année.

En Asie-Afrique, l'année 2011 a été celle du démarrage de la production sur le site de Chennai en Inde, dans le cadre de l'Alliance et du développement des ventes en Inde, en Chine, en Iran et en Afrique du Sud.

La part des femmes dans les effectifs du Groupe est stable en 2011. On remarque une progression de 3,7 % dans la Région Eurasie, essentiellement du fait d'une progression de la part des cols bleus dans la Région.

La part des cols bleus dans le Groupe reste globalement stable (+0,7 point) en 2011.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS GROUPE RENAULT



PRÉSERVER LA COMPÉTITIVITÉ

L'année 2011 a été marquée par un premier semestre à l'activité commerciale en très net recul en raison de contraintes capacitaires d'approvisionnement sur les moteurs et celles générées par le tsunami japonais. Au second semestre, les ventes ont repris, mais la fin de l'année 2011 a été marquée en Europe par une tension sur les marchés automobiles et une baisse des commandes. Dans ce contexte, Renault maintient une politique d'emploi adaptée à ses activités de production afin de préserver sa compétitivité et sa capacité de développement sur le long terme.

Le volet emploi du plan d'action mis en œuvre par Renault en Europe en 2010 s'est poursuivi en 2011 et s'est articulé autour :

- de recrutements (plus de 9 200 personnes hors dispositifs d'alternance), correspondant aux besoins en compétences techniques et managériales, notamment pour le véhicule électrique, et à l'accompagnement de la production ;
- de l'accueil de jeunes en formation dans le cadre de dispositifs d'alternance ;
- de l'équilibrage des ressources entre les sites de production en France par la mise en œuvre pilotée de détachements de personnel des usines moins chargées vers les usines du Groupe faisant face à une activité soutenue (près de 1 200 personnes détachées chaque mois en moyenne) ;
- de la poursuite du Pacte pour l'emploi chez Renault España qui prévoit pour une période de quatre ans (2010-2013) le maintien de l'emploi en production, en lien avec les programmes industriels, en contrepartie d'une modération salariale et d'une flexibilité accrue en matière de temps de travail.

Dispositif d'accompagnement du chômage partiel en France

Le groupe Renault en France s'est doté de divers dispositifs détaillés ci-dessus pour limiter les effets et le volume de recours au chômage partiel. Toutefois, le risque de recours au chômage partiel ne peut être définitivement écarté et nécessite que Renault se dote d'un dispositif pérenne d'indemnisation du chômage partiel adapté au contexte de l'entreprise.

Un nouvel accord d'indemnisation du chômage partiel a été signé avec les organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGE, CGT et FO) le 30 juin 2011. Cet accord poursuit l'objectif, initié depuis 2008 par la Direction et les organisations syndicales, d'assurer un niveau de ressources des salariés, impactés par le chômage partiel, approprié à la conjoncture et, plus généralement, à la situation de l'entreprise. Un dispositif d'indemnisation complémentaire permet, pour partie, de compenser la perte de rémunération et de garantir une indemnisation des périodes de sous-activité à un meilleur niveau que les dispositions légales et conventionnelles ne le prévoient.

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

La croissance des ventes de Renault ainsi que le développement de nouveaux sites industriels a entraîné une croissance des effectifs dans les Régions hors Europe.

Les Régions Amériques et Eurasie notamment ont procédé à des recrutements importants pour augmenter leurs ressources face à une demande commerciale en forte augmentation (plus de 1 500 recrutements en Amériques et plus de 2 500 en Eurasie). Il convient de noter que dans le même temps le nombre de départs en Russie se situe à un niveau élevé (plus de 1 300 départs sur l'année).

Au sein de la Région Euromed, les recrutements se sont concentrés sur le Maroc pour accompagner le projet Tanger.

Pour soutenir le recrutement, Renault s'appuie sur une équipe de recrutement mobilisée au travers de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'études à des étudiants étrangers, de l'accueil des stagiaires d'origine étrangère et du recrutement de jeunes dans le cadre du Volontariat international en entreprise (en 2011, 46 VIE répartis dans 14 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 1 200 offres de stages ont été publiées en 2011 générant près de 9 000 candidatures. Par ailleurs, l'utilisation d'une plate-forme unique de gestion et traitement des candidatures *via* un progiciel mis en place mi-2008, contribue à accroître la performance des équipes de recrutement en termes de coûts-qualité-délais et à améliorer la qualité de service aux clients tant internes (managers et fonction RH) qu'externes (candidats et partenaires de recrutement).

Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages RH de chaque pays afin de consulter les offres d'emploi locales.

2.2.2.3 RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ INTERNE

ÉVOLUTIONS ET PARCOURS PROFESSIONNELS

Dans un environnement en constante mutation, ce sont les parcours professionnels qui permettent, par l'addition d'expériences, de construire et développer la compétence dans le temps.

Le groupe Renault conduit une politique d'évolution professionnelle pour disposer en permanence des compétences dont il a besoin et motiver les salariés en enrichissant leurs parcours professionnels tout en développant leur employabilité. Dans cet esprit, Renault privilégie les possibilités de mobilité interne, avant d'envisager des recrutements externes dans un processus piloté par le management et la fonction RH.

En 2011, la Direction RH a déployé à l'international ses outils « parcours professionnels » qui décrivent des types de parcours possibles par grandes familles de métiers (ingénierie, achats, fabrication, commerce, support). Pour chacun de ces grands métiers, une cartographie de postes a été établie avec des parcours possibles autour de trois grands pôles : management, projet et expertise. Cette communication donne à tous les collaborateurs le cadre général de ce que Renault souhaite mettre en valeur pour que chacune et chacun puisse construire, avec l'aide du management de la fonction RH, un parcours de carrière réussi.

La politique de mobilité interne vise à équilibrer les besoins de l'entreprise tout en prenant en compte les aspirations des collaborateurs. Le support de ressources humaines proactives et garantes de l'équité est un élément clé de la mise en œuvre de cette politique qui s'appuie sur l'entretien individuel. Lorsque l'échéance de mobilité est proche, un entretien d'orientation professionnelle et de mobilité entre le salarié et son responsable RH est organisé. Le Comité de carrières met en œuvre la mobilité du salarié, pilotée par les RH qui accompagnent le collaborateur jusqu'au pourvoi de son nouveau poste.

Des outils sont disponibles sur l'intranet du Groupe pour aider les collaborateurs à construire leur parcours de carrière :

- **Careers@Renault** décrit les principaux postes en France dans les grands métiers de l'entreprise, de la conception aux fonctions support, en passant par la fabrication, la vente et le financement des ventes. Il montre également la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal. Plus de 1 000 postes-repères (postes représentatifs des grandes étapes de parcours dans un métier) et postes-passerelles (postes permettant de passer d'un métier à un autre) ont été décrits et publiés ;
- **JobInfo** est un outil d'information présentant les différentes offres de postes que les Comités de carrières ont décidé de pourvoir par la mobilité interne. Il est accessible en cinq langues.

En parallèle, Renault s.a.s. a renouvelé une partie importante des règles de gestion de ces différentes catégories de personnel au travers de plusieurs accords d'entreprise. Ils concernent :

- les opérateurs de production : un dispositif d'acquisition progressive des compétences permet d'accompagner l'évolution professionnelle de tous les opérateurs de fabrication. Le déploiement à l'international se poursuit sur l'ensemble des usines du Groupe pour proposer des référentiels communs de compétences et de parcours formatifs afin de garantir, d'une part, les meilleures conditions de fabrication en qualité des produits quel que soit le lieu de production, et d'autre part, les conditions du meilleur partage des ressources et des savoirs ;
- les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) : trois accords précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier et les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution ;
- les filières d'accès des ETAM au statut cadre par la voie de la promotion interne : la promotion cadre est organisée pour Renault s.a.s. et les filiales françaises de Renault (hors Renault Retail Group et RCI Banque) par un accord d'entreprise, datant de 1990 et révisé en 2000, 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. Toutefois, si la promotion au statut cadre est toujours très active, il devient nécessaire de la simplifier et de l'adapter au contexte actuel tout en conservant l'esprit initial de cette démarche valorisante et motivante qui favorise la diversité et joue un rôle d'ascenseur social. Ainsi, la Direction de Renault s.a.s. a ouvert en octobre 2011 des négociations avec les partenaires sociaux afin de simplifier le processus de promotion au statut cadre.

2.2.2.4 ACCOMPAGNER PAR LA FORMATION

La formation professionnelle est un levier clé de la gestion dynamique des compétences. Elle accompagne la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et ses mutations. Elle permet au collaborateur de se maintenir au meilleur niveau dans l'exercice de ses activités et d'acquérir de nouvelles compétences pour développer son employabilité.

UNE FORMATION POUR TOUS

Renault s'est engagé à former tous ses collaborateurs quels que soient l'âge, le statut et le poste occupé dans le Groupe.

Les formations portent sur les métiers de Renault, les langues, le management et les outils bureautiques et collaboratifs. Elles sont conçues en interne ou choisies dans l'offre formation du marché.

La *e-learning*, formation à distance, est désormais une pratique répandue avec 96 245 heures réalisées sur l'année 2011. Intégrée dans le cadre de parcours mixtes (*e-learning* + présentiel), ou dispensée en espace de formation individualisée (EFI) sous la forme de parcours *e-learning* tutorés, cette modalité pédagogique permet au collaborateur de se former à son rythme et selon ses besoins sur les savoirs théoriques et les fondamentaux.

L'offre *e-learning* de Renault regroupe des contenus *corporate* (management, efficacité personnelle et managériale, maths, français, anglais, bureautique, etc.) et s'enrichit régulièrement de contenus métiers (finance, gestion, ingénierie, achats, fabrication, qualité, pièces et accessoires, marketing, systèmes d'information, etc.). Cette offre est aujourd'hui un moyen incontournable pour répondre efficacement aux besoins grandissants de développement des compétences dans les différentes entités du Groupe.

Grâce à l'adoption d'une plate-forme unique, Renault est en mesure de déployer ces formations à distance dans le monde entier et d'accompagner la stratégie de développement du Groupe à l'international.

Les formations en salle sont, quant à elles, dédiées à des échanges plus riches en interactions, à des études de cas et à des mises en situation.

UNE FORMATION EFFICIENTE

Le plan de formation 2011 s'inscrit dans le cadre d'une recherche de la meilleure contribution aux objectifs de l'entreprise, au niveau de l'efficacité des formations dispensées et de la maîtrise des coûts. Dans cet esprit, Renault agit sur plusieurs leviers :

- articuler des plans de formation avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences. Toutes les formations sont développées à la demande des métiers ;
- standardiser l'offre de formation à l'échelle du Groupe et optimiser son déploiement ;
- mettre à disposition sur l'intranet de l'entreprise l'offre de formation et l'actualiser régulièrement. Le *Training Guide* liste l'ensemble des formations et les écoles métiers proposent aux collaborateurs d'un métier les parcours de formation nécessaires à leur activité ;

- évaluer la qualité de la formation. Une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud » à la fin de chaque session. Ces questionnaires permettent de s'assurer que la formation répond vraiment aux objectifs poursuivis. Pour les dispositifs importants, des enquêtes « à froid » sont menées auprès des salariés et de leur manager pour mesurer l'efficacité de la formation quelques mois après la session ;
- optimiser les coûts, en particulier réduire les coûts d'achat de formation avec l'aide de la fonction achat, notamment en travaillant sur la réduction du panel fournisseurs. En complément, d'autres actions sont engagées pour réduire les coûts de formation et de sa logistique. Elles portent sur :
 - le développement de la politique des formateurs internes,
 - la réduction des coûts de fonctionnement de la formation : frais de séjour, location de salles, organisation,
 - la standardisation et la rationalisation de l'offre de formation,
 - l'intégration plus volontariste du *e-learning*,
 - le suivi régulier de la présence en formation.

UNE FORMATION PILOTÉE

Le déploiement de la politique formation dans tous les pays fait l'objet d'un suivi au travers d'indicateurs de pilotage communs, permettant de mesurer :

- le taux d'accès à la formation : à l'échelle du Groupe, plus de quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 81 % ;
- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 151 millions d'euros, soit 4 % de la masse salariale ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par salarié est de 31 heures, soit 4 millions d'heures de formation dispensées dans le Groupe ;
- 61 % des heures de formation sont dispensées par des formateurs internes, principalement sur des formations métiers.

La ventilation des heures de formation du Groupe se répartit de la manière suivante :

	2011	PART RELATIVE
Métiers	2 938 451	73 %
Développement personnel	782 799	20 %
Management	288 710	7 %

2.2.2.5 STANDARDISER LES OUTILS ET CAPITALISER À PARTIR DES MEILLEURES PRATIQUES

SYSTÈME D'INFORMATION

La performance de la fonction RH dépend aussi de la performance de son système d'information.

Le cœur de ce système d'information reste la Base de personnel unique (BPU), système mis en place pour permettre une véritable gestion des RH à l'échelle internationale. Il permettra de gérer à terme l'ensemble du personnel des sociétés du Groupe.

La BPU est constituée d'un socle commun de données RH comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés. Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité.

Le projet *HR Master Data* a permis de compléter et valider ce référentiel Groupe. Le déploiement de ce référentiel pour l'ensemble des sociétés du Groupe a débuté en 2011 et sera achevé en 2012.

La BPU comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion RH telles que la gestion administrative, la gestion des temps de travail, la paie, le plan de promotion qui ne sont déployés que dans certains pays en fonction des besoins locaux. Ce système est destiné aux experts de la fonction RH, mais également aux managers pour faciliter la gestion RH de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolution des compétences, gestion du temps de travail).

BPU est aujourd'hui active dans 122 sociétés du Groupe réparties dans 22 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovaquie, Argentine, Chili, Hongrie, Corée, Roumanie, Serbie), ce qui représente plusieurs milliers d'utilisateurs et plus de 105 000 salariés gérés dans cette base.

Pour le Maroc, le choix de la solution SIRH la mieux adaptée aux contraintes locales, et permettant une meilleure efficacité des processus métier a été arrêté (solution HRAccess). Ce SIRH, qui à terme gèrera l'ensemble des sociétés du Groupe au Maroc, a été implémenté avec succès pour Renault Tanger Exploitation (RTE) en juillet 2011, en s'appuyant sur le référentiel *HR Master Data*. Les autres sociétés marocaines seront incorporées début 2012.

Le choix du progiciel SuccessFactor permettant d'assurer les fonctions de Talent Management a été arrêté et contractualisé suite à un appel d'offres. Sa mise en œuvre sera effective en 2012 en s'appuyant sur le référentiel *HR Master*.

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 et renforcer les synergies.

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 désormais sur des collaborateurs à haut potentiel ou des experts et assurent ainsi 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 de soutenir la performance mondiale de l'Alliance en renforçant les compétences collectives et individuelles :

- *Alliance Leadership Development Program* : cette formation vise à donner à des dirigeants des deux entreprises une connaissance approfondie des enjeux et des objectifs de l'Alliance, à travers des séminaires, des rencontres avec de hauts dirigeants, ainsi qu'à travers la contribution à l'étude d'un projet stratégique ;

- *Alliance Engineering Exchange Program* : pour la 7^e année consécutive, ce programme Alliance offre à de jeunes ingénieurs et cadres à potentiel la possibilité de contribuer à un projet opérationnel de l'Alliance, portant sur les synergies entre Renault et Nissan. En 2011, 22 personnes chez Renault et 22 personnes chez Nissan ont participé à ce programme ;
- *Working with French partners/Working with Japanese partners* : il s'agit d'une formation qui est destinée aux contributeurs clés, 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 entre les deux entreprises.

2.2.3 PROMOUVOIR UNE STRATÉGIE SOCIALE ◆

Dans un groupe devenu mondial et multiculturel, il est essentiel de promouvoir et de faire partager la stratégie sociale de Renault, facteurs de cohésion et de solidarité. Elle est fondée sur des principes et règles à valeur mondiale, notamment compris dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, comme la non-discrimination, la mise en œuvre d'un dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et une attention soutenue aux conditions de vie au travail.

2.2.3.1 ACCOMPAGNER LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

La responsabilité sociale est, pour Renault, un facteur de succès à long terme. Il est donc légitime que le Groupe fasse de ce sens de la responsabilité une des valeurs qu'il pratique dans l'ensemble de ses implantations dans le monde.

Dans cet esprit, Renault a signé, le 12 octobre 2004, avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC), la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette Déclaration se réfère aux normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) et aux principes universels liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte mondial (*Global Compact*) adopté à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001.

Elle concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier et implique les fournisseurs du Groupe.

Par cette Déclaration, Renault s'engage « à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le Code de déontologie de Renault » (en cours de révision).

Cette Déclaration met en œuvre des règles et principes à valeur mondiale, comme l'engagement de Renault dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, ainsi que le refus du recours au travail des enfants et au travail forcé. L'engagement des fournisseurs dans ces domaines constitue un critère de sélection. De même, elle réaffirme notamment l'égalité des chances dans les relations de travail, le droit à la formation pour les salariés et la juste rétribution du travail.

Fort de cette conviction, Renault a créé en 2009 une Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise pour faire la promotion des initiatives prises dans ce domaine (cf. chapitre 2.1). En 2011, un bilan d'application de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux a été effectué en présence des signataires permettant d'examiner les politiques mises en œuvre, notamment en matière d'égalité de chance et de promotion de la diversité, de formation, de santé, sécurité et conditions de travail, de relations sociales et de relations avec les fournisseurs, ainsi que les résultats des cotations par les agences de *rating* social.

2.2.3.2 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Pour tout ce qui concerne la diversité, se référer au chapitre 2.1.1 de la RSE.

2.2.3.3 FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

Renault a la volonté de créer, à tous les niveaux, les conditions d'un dialogue clair et sincère avec les salariés et leurs représentants. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions, en recherchant un équilibre et une convergence entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005, et réactualisée en avril 2010. Elle s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

Depuis l'an 2000, le Comité de groupe Renault (CGR) est l'instance de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il permet d'instaurer un dialogue social transnational sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions majeures.

À la suite du renouvellement de l'accord relatif au CGR le 27 mai 2011, la représentation de la Roumanie a été renforcée. De même, un nouveau membre titulaire (République tchèque) ainsi qu'un observateur marocain ont intégré ce comité ; il est aujourd'hui composé de 40 représentants (venus de 20 pays) : 34 représentants des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que six observateurs dans le reste du monde (Brésil, Argentine, Corée, Turquie, Russie, Maroc). Son comité restreint a été

renforcé par un premier secrétaire adjoint, de même obédience syndicale que le secrétaire du CGR. Enfin, dans l'esprit de la Directive européenne de 2009, ses droits à information ont été renforcés pour garantir leur effet « utile » et favoriser l'échange de vues et le dialogue.

En 2011, le CGR s'est réuni une fois en session plénière et le comité restreint, désormais composé de 11 membres (dont six secrétaires adjoints européens hors France) s'est réuni six fois.

Le Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. est régulièrement informé et/ou consulté sur la marche générale de l'entreprise et de ses filiales (partenariat, créations de filiales à l'étranger, évolutions d'organisation, politique et accords RH, etc.). En 2011, il s'est réuni 15 fois, son bureau trois fois, sa commission économique 13 fois et sa commission centrale de formation trois fois.

Des réunions communes ont associé le Comité restreint et le Bureau du CCE deux fois sur les résultats annuels et trimestriels du Groupe.

Par ailleurs, les années 2010 et 2011 ont été marquées par la volonté de renforcer la qualité du dialogue social, concrétisée par la signature, puis la mise en oeuvre du protocole d'accord pour « un nouveau dialogue social ». Cet accord de méthode, signé par la Direction et quatre organisations syndicales, avait pour objectif d'organiser et de planifier le dialogue social sur les années 2010 et 2011 sur le périmètre de Renault s.a.s. Il définissait les thématiques à aborder, suivant un agenda clair et précis. Il structurait les échanges en plusieurs étapes (réunions d'information, groupes de réflexion paritaires, réunions de négociation) et prévoyait des ressources supplémentaires mises à disposition des organisations syndicales (temps, moyens matériels).

Cet accord a ainsi permis en 2010, puis 2011, d'organiser les discussions engagées par la Direction avec les organisations syndicales suivant quatre thématiques :

- qualité de vie au travail : stress/risques psycho-sociaux, conditions de travail, télétravail, idées concrètes de progrès (ICP), prévoyance/Perco/mutuelle, intéressement Groupe ;
- égalité des chances et diversité : équilibre vie professionnelle/vie personnelle, insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées, gestion des seniors, diversité ;
- employabilité : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), formation, expertise, structure de rémunération des ETAM ;
- adaptation de l'organisation à l'environnement : conditions de compétitivité (capacité du dispositif industriel pour faire face à la concurrence), accords de flexibilité, contrat social de crise.

Dans le cadre de ce dialogue social renouvelé, neuf accords collectifs ont été signés en 2011 au niveau de Renault s.a.s.

En 2011, les accords ont notamment concerné :

- les modalités d'indemnisation du chômage partiel (accords du 11 janvier 2011 et du 30 juin 2011) ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (accord du 4 février 2011), pour Renault s.a.s. et ses filiales industrielles françaises, en accompagnement du lancement du plan stratégique de l'entreprise ;
- la composition du CCE (accord du 23 mai 2011) ;
- le Comité de groupe Renault (avenant du 27 mai 2011 à l'accord de Groupe du 27/10/2000) ;

- les modalités de mise en oeuvre pour l'année 2011 de l'accord d'intéressement (avenant à l'accord du 6 décembre 2010, le 24/06/2010) ;
- la mise en place d'un Plan d'épargne collectif (Perco) (accord du 20 octobre 2011) ;
- les modalités du Dialogue social (accord du 30 novembre 2011) ;
- la promotion au statut cadre (accord du 6 décembre 2011).

Enfin les négociations relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur la pénibilité, et des échanges relatifs à la pénibilité ont été engagés fin 2011 pour se poursuivre début 2012.

Au-delà des négociations, une information et des échanges ont par ailleurs été organisés avec les organisations syndicales sur d'autres sujets d'actualité, notamment : la stratégie industrielle du Groupe, l'enquête salariés, les conditions et l'organisation du travail, la situation économique.

Compte tenu du succès de cette démarche, les organisations syndicales ont souhaité prolonger cette nouvelle forme de dialogue social en signant un nouvel accord le 30 novembre 2011 pour les années 2012 et 2013. Ce nouvel accord comporte quelques améliorations dans l'organisation des travaux paritaires (bilatérales et commissions de suivi intégrées), de nouvelles thématiques (promotion cadre, parcours de carrière, prime partage des profits, etc.) et quelques moyens complémentaires accordés aux organisations syndicales (déplacement, outils d'échange et de dialogue instantanés). Il prévoit de décliner cette démarche au niveau des établissements de Renault s.a.s.

2.2.3.4 ASSURER L'INFORMATION INTERNE

Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, de ses métiers et sur sa stratégie. Alliance Renault-Nissan, véhicule électrique, produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique RH, autant de sujets traités en communication interne. Pour cela, le Groupe s'appuie sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des sites. Ce réseau relaie l'information interne du Groupe et la complète des éléments spécifiques aux métiers, au pays ou au site au travers de média dédiés.

Le Groupe dispose d'un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en six versions locales : France, Corée du Sud, Espagne, Roumanie, Russie et Turquie. L'objectif ? Faire en sorte que chaque salarié soit informé de l'actualité du Groupe.

Deuxième pilier de la communication interne Groupe, le portail intranet bilingue français/anglais. Environ 80 000 collaborateurs dans le monde sont connectés à ce portail. Sur la page d'accueil, les informations sont mises à jour quotidiennement : dépêches annonçant les grandes orientations stratégiques, blogs sur des thématiques ou des événements, forum avec réponses d'experts sur le véhicule électrique, etc. Depuis 2009, toute l'actualité de l'entreprise est commentable, permettant aux collaborateurs de partager leurs perceptions et de poser des questions. Les salariés peuvent également suivre chaque événement stratégique (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions-réponses (*open forum*) avec les dirigeants sont organisées régulièrement.

Enfin, Carlos Ghosn et le Comité de direction informent les managers des projets stratégiques du Groupe en cours, tous les deux mois et en avant-première, au travers de conférences virtuelles (e-conférences). Des supports pédagogiques sont également diffusés régulièrement à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes l'actualité du mois et un planning des événements à venir.

2.2.3.5 PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ ♦

La politique de prévention de la santé et de la sécurité découle de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault et de la Charte de l'alliance Renault-Nissan. Dans le monde entier, elle concerne les salariés des trois marques du groupe Renault : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. La mise en œuvre de cette politique contribue à la performance globale et durable de l'entreprise.

Basée sur la prévention des risques, elle vise à préserver la santé du personnel et à proposer des conditions de travail motivantes. Les actes et décisions de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent s'y référer en toute occasion.

Pour déployer sa politique santé, sécurité, conditions et environnement de travail, Renault s'appuie sur :

- un système de management déployé sur l'ensemble des pays, des établissements et des métiers ;
- un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, ergonomes, médecins, infirmiers, assistantes sociales, responsables mission handicap) ;
- l'évaluation (cf. « document unique ») et la prévention des risques (cf. les « neuf principes généraux de prévention ») ;
- l'engagement de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- l'implication des partenaires sociaux ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, notamment dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer le déploiement de la politique santé, sécurité et conditions de travail, des évaluations sont réalisées dans les différentes entités du Groupe par des experts internes ainsi que par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel de management, produit par Renault et validé par SOCOTEC (Organisme international expert en prévention santé-sécurité). Si les conditions prédéfinies sont réunies, la certification « Système de management Renault santé, sécurité et conditions de travail » (SMSSCT) est attribuée pour une période renouvelable de trois ans ; elle peut être retirée en cas d'anomalie importante.

Depuis le lancement de sa démarche en 2000, Renault a lancé des audits dans les sites industriels, tertiaires, ingénieries et commerciaux du Groupe :

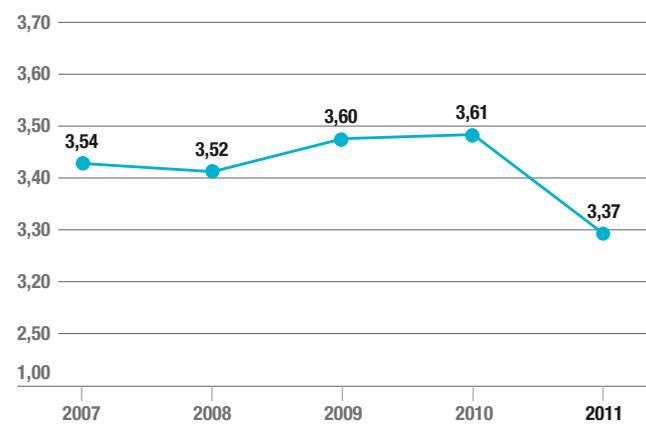
- 95 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui certifiés. Deux nouveaux sites Titu (Roumanie) et Tanger (Maroc) vont être audités au cours du 1^{er} et 2^e semestre 2012 pour rejoindre la liste des sites certifiés ;
- 91 % des sites commerciaux en France sont certifiés depuis le lancement de la démarche en 2005.

En 2011, Renault a :

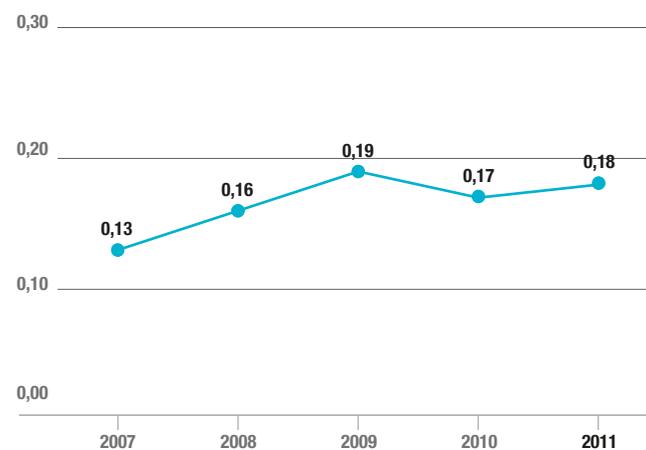
- renforcé les volets environnements de travail et bien-être au travail de sa politique internationale de conditions de travail ;
- poursuivi le renouvellement des certifications et accompagné les nouveaux établissements vers la labellisation ;
- mis en place et professionnalisé des experts en santé, sécurité et conditions de travail et accompagné le déploiement de la politique santé et sécurité par les managers dans ses nouveaux sites ;
- réduit continûment le nombre des accidents et des maladies professionnelles, notamment en amenant les établissements ayant nouvellement intégré le Groupe au niveau des autres ;

- amélioré les conditions de vie au travail ;
- poursuivi la prise en compte des conditions de travail par les managers eux-mêmes ;
- rendu systématique la participation des services prévention santé-sécurité et environnement de travail aux nouveaux projets (véhicule électrique, projet Tanger, etc.) ;
- poursuivi le renforcement des synergies sur le thème des conditions de travail dans le cadre de l'Alliance.

NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT : ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE F2-GROUPE RENAULT (par million d'heures travaillées)



NOMBRE DE JOURNÉES PERDUES POUR ACCIDENT DE TRAVAIL : ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ (par millier d'heures travaillées)



Les chiffres des accidents du travail portent sur 98,97 % de l'effectif total du Groupe.

Renault a déployé un nouvel indicateur international relatif aux accidents du travail : F1. Il s'agit du nombre d'accidents qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise.

Pour l'année 2011, le taux de fréquence F1 des accidents du travail est de 6,44 accidents pour un million d'heures travaillées (F1= 7,23 en 2010).

En 2011, le nombre d'accidents du travail présente une nette diminution. L'indice de gravité des accidents reste stable sur les trois derniers exercices.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'environnement de travail est un des volets RH accompagnant le Plan stratégique de Renault. Ce volet contribue à faire de Renault un endroit où la qualité de vie au travail est reconnue par les collaborateurs et contribue à la performance globale et durable de l'entreprise.

Quatre axes directeurs structurent les plans d'action des différents pays où Renault est implanté :

- « Ma vie au travail tous les jours » : accès aux lieux de travail, déplacements, outils collaboratifs, implantation ;
- « Équilibre vie professionnelle/vie privée » : télétravail, réunions, services aux collaborateurs ;
- « Management » : management participatif, reconnaissance, esprit d'équipe ;
- « Lien social et convivialité » : échanges interculturels, appartenance au Groupe, ambiance.

Ainsi, en 2012, partout dans le monde et sur la base des attendus exprimés par les collaborateurs, des réponses spécifiques concernant « l'environnement de travail » seront apportées.

L'ERGONOMIE

Renault s'est doté d'une méthode d'analyse ergonomique qui porte sur les postes de travail. Elle est développée en interne (troisième version en 2001) pour préserver la santé des opérateurs en production, diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS) et ainsi améliorer la performance. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault a développé une fiche simplifiée « sécurité-ergonomie » pour aider les chefs d'unité à mieux analyser ces risques sur les postes de travail de leur périmètre et améliorer en continu les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation homme/poste de travail

(en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), et la diminution des postes « rouges » (poste avec contraintes ergonomiques) selon la fiche simplifiée « sécurité ergonomie ».

Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes sur l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Depuis 2009, de nouveaux outils permettent d'optimiser les démarches d'adéquation homme/poste notamment pour les personnes avec des restrictions d'aptitudes. Une démarche sur l'employabilité standardisée et des dossiers individuels réglementés permet aux managers et aux médecins de reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

Afin de limiter et de prévenir les maladies professionnelles, une démarche permet, dès l'évocation de douleur de la part du salarié, de lancer une analyse du poste pour une meilleure adéquation et de prévenir l'apparition d'une pathologie.

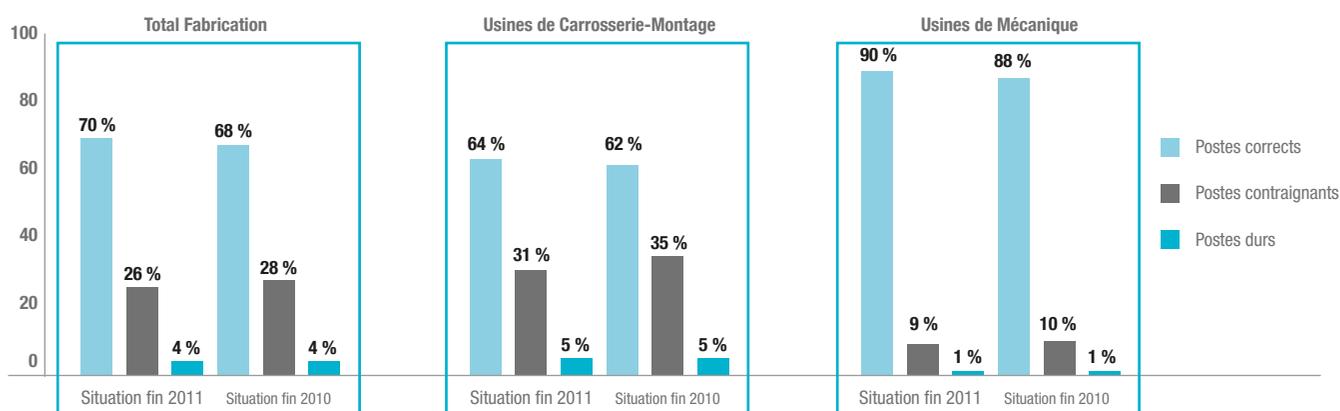
Pour étendre la démarche d'amélioration des conditions de travail et de l'ergonomie aux autres activités du Groupe, un guide de préconisations ergonomiques a été créé pour le réseau commercial.

Dans chaque projet industriel d'envergure (nouveau véhicule, par exemple), l'équipe projet se dote systématiquement d'un chef de projet sociotechnique chargé de :

- renforcer la prise en compte de l'ergonomie dans les projets ;
- traiter les questions de sécurité, de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit, etc.).

Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et l'usine.

COTATION DES POSTES DE TRAVAIL EN FABRICATION



En 2012, Renault continuera de prolonger ces actions sur :

- l'employabilité du personnel ;
- la prévention des maladies professionnelles, en particulier les TMS, en renouvelant les outils d'analyse ergonomique afin de pouvoir détecter au mieux les postes à surveiller.

LA SANTÉ

La politique santé, sécurité et conditions de travail du Groupe a pour objectif de préserver la santé physique et mentale des collaborateurs tout au long de la vie professionnelle.

Des visites médicales régulières permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent le suivi médical continu des collaborateurs. Par ailleurs, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur des thèmes tels que le stress et les risques psychosociaux, l'ergonomie, les missions, le tabac, l'alcool, les drogues, l'hygiène alimentaire, le surpoids, les dangers du soleil, etc. pour assurer cette prévention.

Pour cela, les services de santé au travail agissent en pluridisciplinarité avec les services de prévention santé, sécurité et environnement de travail afin, notamment, 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 2011, Renault a :

- poursuivi ses actions relatives à la prévention des risques psychosociaux (formation à la détection de personnes en difficulté, vacations de psychologues dans les services de santé au travail, etc.). Tous les sites de Renault s.a.s. et les filiales industrielles ont intégré ce risque dans leur document unique et adapté le programme annuel de prévention ;
- formé des médecins et des infirmiers au repérage précoce et à l'intervention en matière d'alcoologie ;
- maintenu une assistance téléphonique pour les médecins du travail (France) sur la santé psychologique au travail ;
- renouvelé ses campagnes de prévention de la santé (sommeil, vigilance, addictions : tabac, alcool, etc.) ;
- renforcé la prise en compte des dimensions santé et employabilité dans les audits du système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail ;
- travaillé à l'optimisation de la traçabilité des expositions professionnelles.

Toutes ces actions et dispositifs seront reconduits et une internationalisation de la démarche sera parfaite dès 2012.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET STRESS PROFESSIONNEL

Les actions de prévention des facteurs de stress s'inscrivent dans la politique santé, sécurité et conditions de travail du Groupe, le risque stress étant pris en compte dans le « document unique ». Une « fiche stress » a été déployée sur l'ensemble des établissements français. Un plan de prévention a été construit par les établissements de Renault.

Au plan individuel, la médecine du travail, dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, propose aux collaborateurs qui le désirent de passer un test permettant de poser un pré-diagnostic individuel dans ces trois domaines (stress, anxiété et dépression). Cet Observatoire a effectué depuis cette date et à fin 2011 plus de 90 000 tests dans le cadre des visites médicales.

Au plan collectif, les spécialistes en prévention mettent en œuvre des démarches de détection de l'hyperstress ainsi que des plans de prévention (*corporate* et établissements).

Une expertise avait été lancée en 2007 dans le cadre des CHSCT de Guyancourt avec le cabinet Technologia. Cette mesure des facteurs de stress avait donné lieu à un plan d'action au niveau de chaque Direction présente sur le site. En juin 2009 une seconde enquête a été lancée sur les établissements de la Direction des ingénieries afin de mesurer l'avancement et l'efficacité des plans d'action.

Également en juin 2009, le groupe Renault avait lancé, dans un premier temps sur quatre établissements représentatifs des grands métiers de Renault, une enquête avec le cabinet Stimulus destinée à mesurer les facteurs de stress, mais également leur impact sur les populations. Cette double mesure des facteurs et de leur impact est aujourd'hui enseignée et mise en œuvre dans des pays où la prévention du stress est très avancée comme le Canada. En 2010, l'enquête Stimulus a été étendue à l'ensemble des établissements français de plus de 500 personnes.

Sur ces bases des plans d'action *corporate*, établissements et métiers ont été engagés en 2010.

Par ailleurs, plusieurs autres indicateurs sont utilisés au niveau collectif (enquête sur la qualité du management et l'engagement du personnel menée auprès de l'ensemble du personnel du groupe Renault, absentéisme, accidentéisme).

Des actions de prévention sont d'ores et déjà menées, que ce soit au niveau individuel ou collectif :

- formation à la gestion du stress (managers et non managers) ;
- actions de sensibilisation au stress ;
- formation des acteurs de la prévention à l'évaluation des risques psychosociaux ;
- sessions de professionnalisation de la fonction RH sur la détection des personnes en difficulté ;
- formation des acteurs de santé au travail à la prévention du stress post-traumatique ;
- formation à la relaxation pour les salariés ;
- mise à disposition d'informations sur l'« intranet médical » ;
- actions d'amélioration continue de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail au sein de chaque établissement du Groupe ;
- plans d'action de prévention et d'amélioration des conditions de travail spécifiques au sein des établissements.

Les actions conduites au sein des établissements par les managers font naturellement l'objet d'un accompagnement de la fonction RH et notamment des responsables RH de proximité.

Le 12 mars 2010, Renault a signé un accord de méthode sur la prévention du stress professionnel avec les organisations syndicales pour étendre l'évaluation du stress et de ses facteurs à l'ensemble des établissements industriels de Renault en France.

Cette campagne d'évaluation s'est achevée début 2011 et a donné lieu à la mise en place d'actions de prévention ciblée sur les différents sites ayant participé à l'enquête. Une nouvelle campagne d'évaluation est envisagée dès la fin 2012 pour s'assurer de la pertinence de ces plans d'action et mesurer le progrès accompli dans ce domaine.

Sur cette même période, Renault a engagé un travail d'approche de cette prévention pour les autres établissements étrangers du Groupe afin de répondre à sa politique sociale et conditions de travail monde tenant compte des spécificités culturelles de chaque pays et de leur réglementation particulière.

LE HANDICAP

À travers la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du Groupe signée en 2004, Renault réaffirme son engagement en faveur de l'égalité des chances dans les relations de travail. Cette politique d'égalité des chances contribue notamment à faciliter l'intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise.

En 2011, Renault a poursuivi ses actions en faveur du handicap :

- suivi et application des accords handicap Renault s.a.s. et Renault Retail Group en faveur des personnes handicapées signés en avril et mai 2010.

Ces accords témoignent de la volonté de Renault s.a.s. de poursuivre sa politique d'insertion, de maintien dans l'emploi et d'accompagnement des personnes handicapées, initiée il y a 16 ans.

À fin 2011, Renault s.a.s. comptait 2 825 salariés handicapés, soit un taux d'emploi global égal à 8 % ;

- insertion professionnelle de personnes handicapées : Renault s.a.s. s'engage notamment à mener des actions spécifiques pour intégrer de jeunes personnes handicapées en alternance ou en stage dans l'entreprise. L'entreprise contribue ainsi au traitement de la problématique française des personnes handicapées qui ne peuvent accéder à l'emploi faute d'une formation-qualification correspondant à leur handicap. Pour mener à bien ces actions, Renault multiplie sa participation à des forums emplois, conclut des partenariats avec des associations de sourcing œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- soutien du maintien dans l'emploi par l'aménagement des postes de travail. Outre des aménagements industriels tels que des aides à manipulation, la création de postes assis-debout, Renault s.a.s. a mis en place en mai 2011 sur ses sites de la région parisienne un outil permettant à une dizaine de salariés souffrant d'un déficit auditif de passer et recevoir des appels téléphoniques ;
- amélioration des conditions de travail des personnes handicapées (organisation de structures d'écoute, généralisation des réunions avec des salariés handicapés visant à échanger et partager des difficultés rencontrées, mise en place d'actions correctives, formation, etc.) ;
- déploiement d'actions de communication et de sensibilisation du handicap vis-à-vis du personnel du Groupe : réalisation d'une vidéo-témoignages de salariés handicapés et de leurs managers, sur les sites tertiaires et industriels, en France et au Brésil, et visant à changer le regard des collaborateurs ; création d'un module de sensibilisation qui sera dispensé à tout service intégrant une personne en situation de handicap, diffusion de messages sur l'intranet, etc. ;
- lancement test et animation d'un réseau social handi@renault, visant à fédérer un réseau de personnes handicapées ou de toute personne souhaitant contribuer à faire évoluer sa représentation du handicap (partage d'expériences, capitalisation de bonnes pratiques, règles de vie et de travail, etc.).

LE TÉLÉTRAVAIL

Le 22 janvier 2007, Renault a négocié un accord relatif au télétravail afin de permettre aux salariés, qui le désirent et dont l'activité le permet, de travailler en alternance au domicile de 2 à 4 jours par semaine.

Cette forme d'organisation du travail donne la possibilité de mieux équilibrer vie privée/vie professionnelle et de réduire les temps de trajet et l'exposition aux risques s'y rapportant.

Les télétravailleurs bénéficient :

- d'une prise en compte par l'entreprise de leur ligne ADSL et d'une prime forfaitaire à l'entrée dans le dispositif ;
- d'une dotation en matériel informatique et en mobilier spécifique ;
- d'un diagnostic sécurité de leur lieu de télétravail.

À fin 2011, 920 personnes se sont engagées dans la démarche :

- 52 % Hommes/48 % Femmes ;
- 46 % Cadres/54 % Employés et Techniciens ;
- 83 % : 1 et 2 jours au domicile/17 % : 3 et 4 jours au domicile.

Unaniment, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif est très satisfaisant du point de vue de leurs conditions de travail et est facteur de motivation, de performance et d'efficacité.

Fort de cette première expérience, un avenant à l'accord de 2007 a été négocié afin de permettre le télétravail avec une alternance d'un jour à domicile par semaine.

LA MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

Sur la base des différents engagements pris auprès des organismes publics français et de la diffusion de la Charte du conducteur Renault, le Groupe a continué à déployer en 2011 :

- des formations pratiques relatives à la prévention des risques routiers auprès des collaborateurs ;
- à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (voiture tonneau, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, etc.) ;
- des formations de collaborateurs par simulateur de conduite.

Par ailleurs, des opérations de sensibilisation à la prévention du risque routier sont organisées chaque année au sein des établissements.

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 2.1.4 de la RSE).

Pour l'année 2011, le groupe Renault a enregistré 2,69 accidents de trajet avec arrêt pour 1 000 salariés. La ventilation de ces accidents se répartit ainsi :

ANNÉE 2011	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	31 %	33 %	30 %	6 %
Répartition des jours d'arrêt de travail	33 %	29 %	36 %	2 %

Le nombre des accidents de mission avec arrêt est, comme chaque année, particulièrement faible.

Renault a également lancé un site interne de co-voiturage accessible à tous les collaborateurs des établissements français. À fin décembre, près de 3 720 trajets étaient enregistrés. Il est envisagé de déployer cette application à l'international.

2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

2.3.1 LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES ◆

La survie des milieux naturels dépend d'un fragile équilibre entre faune, flore et homme. Cet équilibre se trouve aujourd'hui menacé par les activités humaines et leurs effets sur l'environnement : croissance démographique, croissance économique et modes de consommation. Ainsi, la consommation mondiale croissante d'eau, de ressources fossiles (pétrole, gaz, charbon) ou d'autres matières premières non renouvelables (métaux, terres rares, etc.) réduit la disponibilité des ressources naturelles à disposition des générations futures, ces ressources n'étant pas renouvelables dans les mêmes proportions.

Les gaz à effet de serre (GES), dont le CO₂, contribuent aux changements climatiques. Les substances chimiques émises dans l'atmosphère participent aux phénomènes d'acidification et à la formation de l'ozone troposphérique. Consécutivement aux rejets chimiques dans l'eau, l'eutrophisation entraîne la prolifération d'algues qui peuvent conduire à l'asphyxie des milieux aquatiques.

La politique environnementale de Renault se fonde sur les grands défis écologiques de la planète avec une activité centrée sur le cycle de vie complet. Quelques exemples :

- la fabrication et l'utilisation des véhicules consomment des ressources naturelles et génèrent des déchets ;
- les rejets de dioxyde de carbone, gaz à effet de serre, se produisent avec la combustion du carburant au roulage ou lors de la production de l'électricité dans certains pays ;
- le dioxyde de soufre et les oxydes d'azote émis sur différentes étapes du cycle de vie contribuent à l'acidification des pluies et des sols.

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.

Pour réaliser les arbitrages entre les différents impacts environnementaux sans oublier les autres impératifs (prix de vente, sécurité, confort, coût à la tonne de CO₂ évitée, etc.), Renault a choisi, depuis plusieurs années, l'approche par le cycle de vie. Cette approche permet de mesurer tous les impacts d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie, en tenant compte des situations économiques des différents marchés.

2011 : Renault lance en France le plus grand projet photovoltaïque automobile mondial

Les panneaux solaires vont couvrir les centres de livraison et d'expédition des usines de Douai, Maubeuge, Flins, Batilly et Sandouville, ainsi que les parkings du personnel de Maubeuge et de Cléon.

Fin des travaux prévue en février 2012. À terme, ce projet représente 450 000 m² de panneaux solaires, l'équivalent de la superficie de plus de 60 terrains de football, pour une puissance installée de 60 MW, soit la consommation annuelle d'électricité d'une ville de 15 000 habitants.

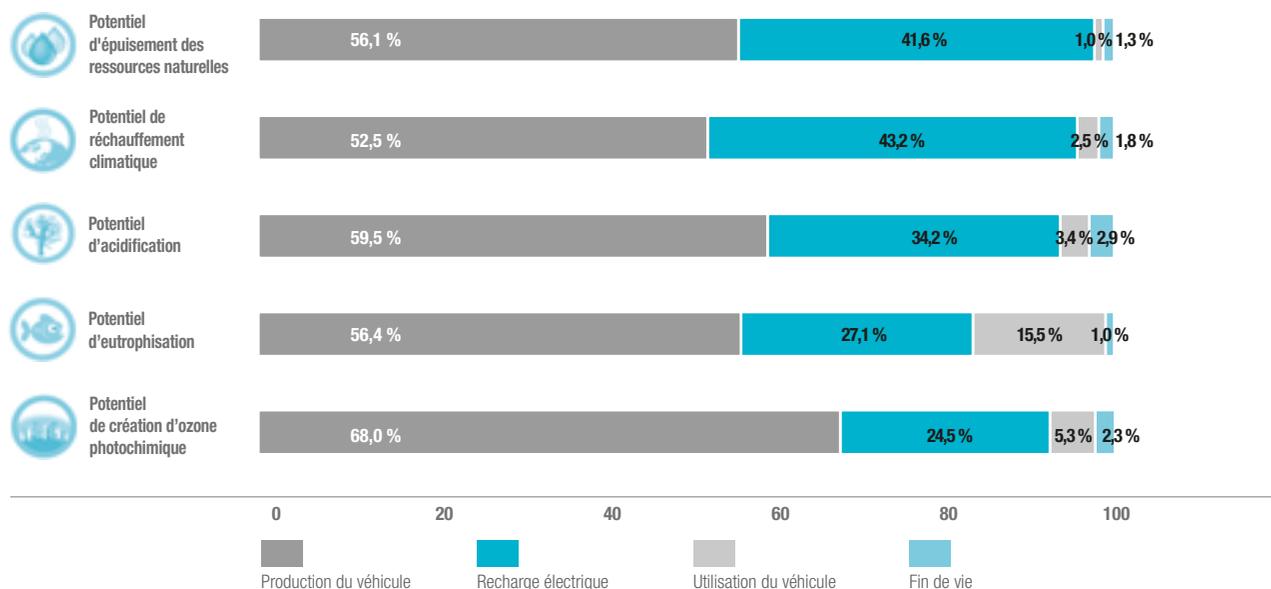
2.3.2 LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Depuis plusieurs années, Renault élabore des indicateurs environnementaux sur des données quantifiées et fiables pour les produits et les activités des sites de Renault. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs, sur la production des carburants et de l'électricité dans chaque pays et sur le recyclage des véhicules en fin de vie se fait essentiellement à travers de banques de données externes. Des *reporting* de données plus précises sont organisés si nécessaire pour de nouveaux procédés et innovations produits tels que le recyclage de la batterie.

Depuis Scénic II finalisé en 2004, Renault a poursuivi ses inventaires sur le cycle de vie sur la très grande majorité des modèles de la gamme thermique Renault et Dacia.

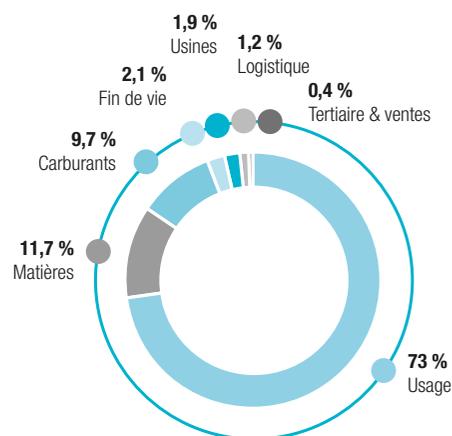
En 2011, Renault a réalisé l'analyse du cycle de vie de Kangoo électrique et de Fluence électrique qui a fait l'objet d'une revue critique de la méthodologie suivie et des résultats annoncés. Cette revue est composée de cinq membres dont trois experts internationaux et deux ONG, ce qui souligne son importance et sa crédibilité. Les comparatifs entre les véhicules thermiques de même segment, mais de génération différente, sont systématiquement réalisés afin de confirmer les progrès d'une voiture à l'autre.

Analyse du cycle de vie de Fluence Z.E.



L'empreinte carbone d'un produit correspond au potentiel de réchauffement climatique de l'analyse cycle de vie. En 2011, Renault a pris l'engagement de réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013 et à nouveau de 10 % entre 2013 et 2016 (avec 2010 comme base référence). Cet indicateur est une première mondiale dans l'industrie automobile car il englobe tous les secteurs de l'entreprise et a aussi l'intérêt de les mobiliser et les fédérer. Le graphique ci-contre montre la répartition (en %) de l'empreinte carbone moyenne 2010 ramenée au véhicule, secteur par secteur impliqué dans le périmètre de calcul de l'indicateur (KPI).

EMPREINTE CARBONE



2.3.2.1 LA RESSOURCE ÉNERGÉTIQUE ET LES ÉMISSIONS DE CO₂ ♦

FABRICATION

Activités logistiques

Des indicateurs environnementaux sont progressivement mis en œuvre 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.).

Depuis 2011, Renault est capable de mesurer automatiquement les émissions de CO₂ de sa chaîne logistique tant amont (approvisionnement des pièces vers les usines) qu'aval (distribution des véhicules), en utilisant les systèmes d'information et de suivi des flux logistiques. Cette évolution a permis de mettre en place et de suivre des indicateurs mensuels d'émissions de CO₂.

En 2011, une nouvelle liaison ferroviaire a été décidée entre l'usine de Batilly (France 54) et Flins (France 78), puis le sud de la France, pour la distribution des modèles Nouveau Master. Cette solution permet d'éviter la circulation de 2 520 camions et d'économiser 1 155 tonnes de CO₂, soit l'équivalent de ce que peuvent absorber 115 000 arbres. C'est une solution particulièrement avantageuse pour ces fourgons puisqu'un train peut embarquer jusqu'à 105 Master, alors qu'en moyenne un camion ne peut en charger que 2,6.

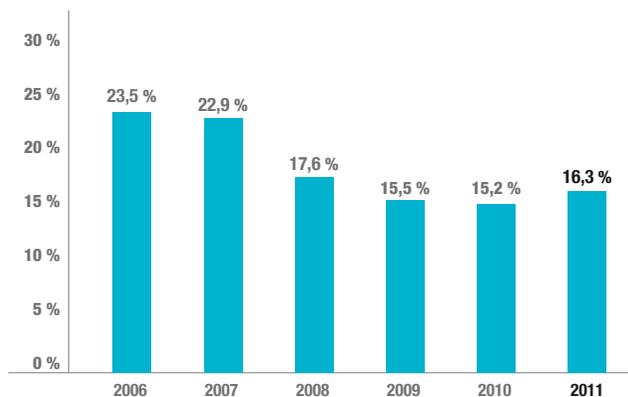
Consommation d'énergie ♦

Dans l'optique de la préservation des ressources naturelles et de la limitation du réchauffement climatique, une stratégie d'économies d'énergie et d'intégration des énergies renouvelables est pilotée sur tous les sites dans le monde. Cette stratégie s'appuie sur plusieurs axes :

- le management de la maîtrise des consommations d'énergie pendant les périodes hors production ;
- le management de la convergence vers les meilleures pratiques techniques et managériales identifiées ;
- l'augmentation du rendement énergétique des moyens ;
- le développement des énergies renouvelables ;
- l'optimisation des contrats de fourniture d'énergie.

Cette stratégie qui, à partir de fin 2009, est passée à une vitesse supérieure, a permis non seulement d'amortir en 2009 l'impact de la baisse de production liée à la crise économique, mais de continuer à réduire les consommations d'énergie par voiture fabriquée en 2010 et 2011. À titre d'exemple, le graphique ci-après démontre la forte réduction depuis 2006 du « talon d'électricité » (consommation d'énergie électrique minimale d'un site lorsque la production est arrêtée), l'indicateur choisi par Renault en 2005 pour animer la réduction des consommations en hors production.

RÉDUCTION DES TALONS D'ÉLECTRICITÉ SUR LES SITES DE FABRICATION

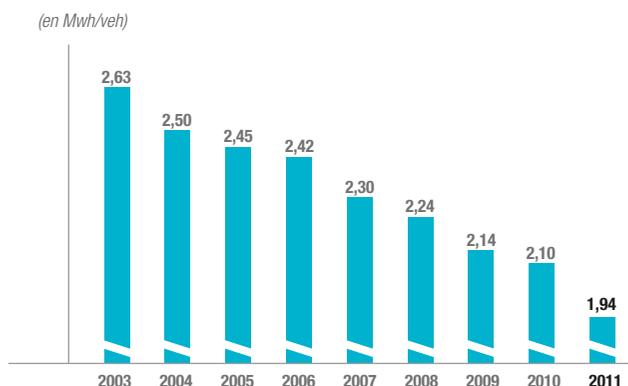


À l'instar de la stratégie offensive de Renault dans le domaine du véhicule électrique, réduisant à la fois la demande de carburant et les émissions de GES sur le cycle de vie, les usines de fabrication s'engagent dans des ruptures technologiques :

- augmentation du rendement énergétique en particulier lors du renouvellement des chaufferies en anticipation de l'évolution du marché européen de quotas d'émissions de CO₂ (EU ETS) prévue pour 2012 ;
- mise en œuvre de procédés techniques innovants et utilisation d'énergies renouvelables pour faire de la future usine de Tanger une usine zéro carbone. Ce sera une première mondiale dans le secteur automobile.

Ces efforts se traduisent par une réduction de 26 % de la consommation d'énergie par véhicule entre 2002 et 2011 et place Renault en trajectoire pour tenir son objectif d'atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel d'ici 2020.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 2002 À 2011 – PÉRIMÈTRE INDUSTRIEL

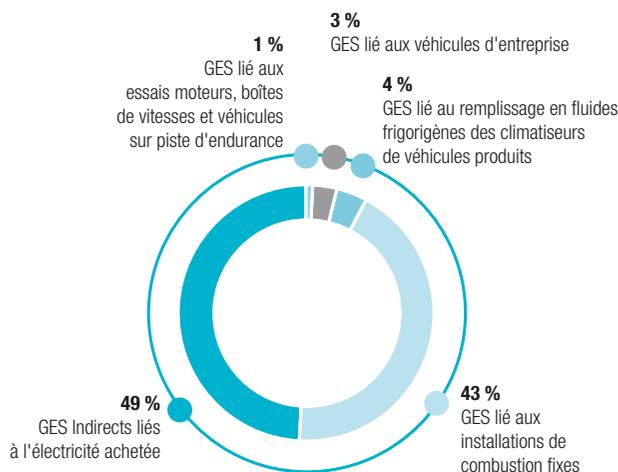


Gaz à effet de serre ◆

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre d'origine anthropique, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre (GES) sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son *reporting* avec le protocole français de quantification et de *reporting* des émissions de GES élaboré par EPE (Entreprises pour l'environnement), ainsi qu'avec le *Greenhouse Gas Protocol*, garantit la pertinence et la précision des résultats obtenus.

Renault comptabilise ainsi depuis 2003 les émissions directes de gaz à effet de serre et depuis 2009, les émissions indirectes associées à l'électricité achetée. Les émissions directes proviennent de la combustion d'énergie fossile sur site et des pertes de fluides frigorigènes (Scope 1).

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2011 PAR TYPE DE SOURCE*



* Le périmètre de reporting 2011 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2) comprend les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 2.6.2). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules d'entreprise, les navettes, les engins de maintenance et les chariots utilisant le GPL ou le propane.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de GES issues de l'activité industrielle autour de quatre axes de progrès :

- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles ;
- le développement des énergies renouvelables.

Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites industriels et permettent ainsi de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicules.

En 2011, les émissions directes et indirectes de GES du Groupe se sont élevées à 1 191 kteq CO₂ (kilotonnes en équivalent CO₂), soit une baisse de 8 % rapportée au véhicule par rapport à 2010.

Les émissions directes globales de GES ont poursuivi leur diminution en 2011, passant de 755 kteq CO₂ en 2003 à 607 kteq CO₂ en 2011 (-19,6 %) en dépit d'un périmètre de sites élargi et de la prise en compte des véhicules d'entreprise depuis 2010 (à iso-périmètre 2003 les émissions 2011 seraient de 567 kteq CO₂ en baisse de 25 %). Les émissions de CO₂ des installations de combustion fixes ont diminué de 11,6 % par rapport à 2010 et de 12,1 % par rapport à 2007, au-delà de l'objectif de réduire de 10 % ces émissions entre 2007 et 2012.

(1) Par rapport à une usine équivalente d'une production de 400 000 véhicules.

Renault est par ailleurs concerné par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions EU ETS dont la première phase est entrée en vigueur en 2005. Douze sites européens du Groupe sont aujourd'hui concernés par ce système d'échange (six sites en France, quatre en Espagne, un en Slovaquie et un en Roumanie).

Renault dispose pour la seconde période du plan européen (2008/2012) d'une allocation annuelle de 447 kilotonnes de CO₂ pour l'ensemble de ses usines concernées par le système européen de quotas d'émissions, soit à peine 0,02 % des quotas distribués au niveau européen (lesquels représentent 2 080 930 kilotonnes de CO₂). Pour autant, Renault a conscience des enjeux climatiques et énergétiques à venir et considère qu'ils représentent une opportunité d'imaginer et de mettre en œuvre des actions de ruptures.

Ainsi, Renault a développé pour son usine de Tanger, des technologies de réduction des besoins en énergies, et des technologies de production d'énergie thermique non émettrices de CO₂. Grâce au partenariat entre le Royaume du Maroc, Renault et Veolia Environnement, l'usine de Renault à Tanger sera exemplaire en matière d'environnement. Ses impacts sur l'environnement seront réduits à des niveaux jamais atteints pour une usine de carrosserie montage : les émissions de CO₂ seront réduites de 98 %⁽¹⁾ soit environ 135 000 tonnes de CO₂ évitées par an. Les quelques tonnes restantes seront compensées soit par l'achat de crédit carbone, soit par la production d'énergie renouvelable *in situ*.

Ce travail innovant s'intègre pleinement dans le protocole de Kyoto et fait l'objet d'un dossier de Mécanisme de développement propre en cours de validation.

Renault tient également compte de l'impact financier de ses émissions de GES. En relation avec les activités de veille réglementaire, des simulations sont réalisées afin d'anticiper les quantités et le coût des quotas d'émissions à acquérir ainsi que l'impact du renchérissement des prix de l'énergie. Cette monétarisation conjointe des impacts de la réglementation sur les GES et du coût croissant de l'énergie vise notamment à éclairer les décisions d'investissement en matière d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable.

UTILISATION DE LA VOITURE

L'un des objectifs de Renault – apporter des solutions écologiques et économiques qui puissent être déployées massivement afin d'aboutir à un effet significatif et immédiat sur l'environnement – a été atteint en 2011 avec un déplacement des ventes vers les voitures les moins émettrices de CO₂ et avec une offre élargie de voitures à énergies alternatives. Nouvelle Twingo et Clio sont des porte-drapeaux avec des émissions de CO₂ homologuées à respectivement à 87 et 89 g/km en 2011, ainsi que Fluence et Kangoo électriques avec zéro émission de CO₂ lors de la phase de roulage.

En tant qu'acteur majeur dans sa politique environnementale de réduction de la consommation de ressources naturelles et de réduction des émissions de CO₂, Renault est le seul constructeur automobile à avoir annoncé un objectif très ambitieux lors du dévoilement en février 2011 du nouveau plan Renault 2016 – *Drive the Change* : la moyenne des émissions de CO₂ de véhicules particuliers neufs vendus en Europe doit être inférieure à 120 g/km en 2013 et inférieure à 100 g/km en 2016 (véhicules électriques inclus).

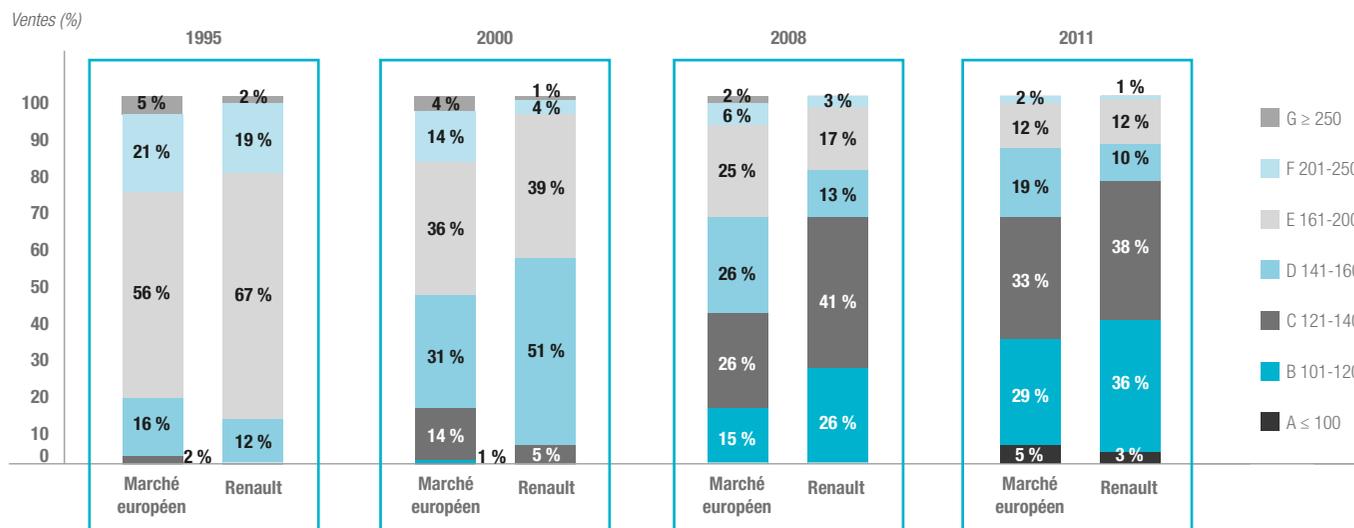
Aussi, en 2010, Renault a engagé *Driving eco²* destiné à accompagner les conducteurs de la formation au suivi personnalisé pour réduire leur consommation de carburant à l'usage de 10 % en moyenne.

Essence et diesel

Dans l'Europe des 15, selon le *monitoring* de l'Association auxiliaire automobile (AAA), 448 777 véhicules particuliers vendus en 2011 par Renault émettent

moins de 120 g de CO₂ par km, ce qui représente 50 % des ventes des véhicules Renault qui émettent 140 g ou moins de CO₂ par km. Le graphique ci-dessous montre la progression de Renault sur ce segment comparativement au marché européen.

ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2011 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO₂ APPLIQUÉ EN EUROPE



Pour obtenir ces résultats, Renault a poursuivi l'optimisation de tous les paramètres du véhicule qui influencent la consommation et les émissions de CO₂ (cf. chapitre 2.3.3.2., paragraphe L'éco-conception des produits).

Les énergies alternatives

Les biocarburants

Depuis 2009, Renault s'est engagé à développer une gamme de véhicules alternatifs permettant d'atteindre l'objectif européen d'incorporation de 10 % de carburants renouvelables dans les transports en 2020. Ces offres complètent celles du Brésil déjà commercialisées, celles compatibles au biodiesel en Europe (B7 et B30) ainsi que les offres flexfuel disponibles en Europe (15 modèles tant dans les gammes Renault que Dacia). Elles permettront ainsi de se préparer à l'émergence de ces énergies nouvelles dans le reste du monde en attendant les biocarburants de deuxième génération. Tous les biocarburants devront par ailleurs répondre aux critères de durabilité (critères de cycle de vie) définis par la nouvelle Directive européenne 2009/28/CE.

Gaz de pétrole liquéfié (GPL) et gaz naturel véhicule (GNV)

Deux carburants gazeux se partagent aujourd'hui le marché : le GPL et le GNV. Ils permettent de répondre simultanément à deux défis : accroître l'indépendance par rapport aux carburants conventionnels, issus à 98 % du pétrole et améliorer l'empreinte environnementale des carburants en réduisant les niveaux d'émissions (CO₂ et émissions polluantes à l'échappement).

En 2011, le groupe Renault a vendu plus de 30 000 véhicules bicarburants (gaz et essence) en Europe, notamment grâce au succès rencontré par la gamme Dacia GPL (Sandero, Logan et plus récemment Duster).

Des versions GPL et GNV de plusieurs véhicules sont également proposées dans le monde pour répondre aux marchés désireux d'optimiser leurs ressources.

Véhicule 100 % électrique

Renault a pris une orientation sans précédent dans ce domaine et a un objectif de déploiement massif de ce type de véhicule qui, à l'usage et hors pièces d'usure, concentre à la fois zéro émission de CO₂, zéro émission de polluants et zéro bruit moteur.

En effet, Renault a commercialisé au cours du deuxième semestre 2011 Renault Fluence Z.E. et Renault Kangoo Express Z.E., deux dérivés de véhicules thermiques. L'offre s'étendra avec deux nouveaux modèles au design innovant et à l'architecture 100 % électrique : Renault Twizy et Renault Zoé commercialisées en 2012. Renault est le seul constructeur à proposer une gamme complète de véhicules électriques accessibles à tous. Renault souhaite faire du véhicule électrique un marché de masse. La gamme Z.E. de Renault alliée à celle de Nissan devrait permettre à l'Alliance la mise en circulation de 1,5 million de véhicules électriques d'ici 2016.

Le véhicule électrique est, à court et moyen terme, la seule rupture possible dans le secteur du transport automobile pour réduire significativement les émissions de CO₂ à l'usage.

Renault est le seul constructeur à proposer une gamme de quatre véhicules électriques (VE) – particuliers et utilitaires – dès 2012, au même prix que les véhicules thermiques équivalents, avec un coût d'usage comparable pour un client utilisant sa voiture tous les jours.

Renault envisage 10 % du marché toutes marques monde électrique à horizon 2020 et se donne les moyens de ses ambitions (2 000 personnes, 4 milliards d'euros *via* l'alliance Renault-Nissan).

Renault développe avec ses partenaires l'écosystème du véhicule électrique (infrastructures, services)

L'alliance Renault-Nissan noue des partenariats innovants avec des gouvernements, des municipalités, des énergéticiens, etc. pour faire progresser le déploiement de masse des VE partout dans le monde. À ce jour,

plus de 100 accords ont été signés et Renault se positionne comme le *leader* sur le sujet.

Aujourd'hui, l'Alliance est le seul groupe automobile qui s'investit autant dans la préparation de l'environnement du véhicule électrique.

Renault travaille avec des organismes spécialisés pour préciser et finaliser l'empreinte écologique des véhicules électriques.

Le concept-car DeZir propulsé par un moteur électrique et dévoilé au Mondial de l'automobile à Paris en 2010 est aussi la preuve que l'on peut faire rimer respect de l'environnement avec élégance automobile.

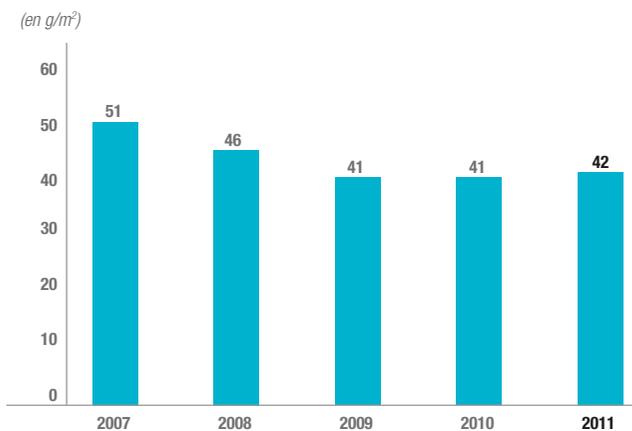
2.3.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR

LES SITES DE FABRICATION

Les composés organiques volatils (COV)

En 2011, les émissions de COV générées par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture sont restées stables à 42 g/m² en cohérence avec l'objectif fixé à 40 g/m² en 2012. La pérennisation de cette performance est le fruit des investissements réalisés pour mettre en œuvre les technologies propres les plus récentes et des actions de progrès continu.

ÉMISSIONS DE COV



Périmètre de reporting industriel 2011 comprenant les sites de fabrication (carrosserie-montage). Cf. chap 2.6.2.

Privilégiant la réduction des émissions à la source, c'est désormais 73 % de la capacité de production de Renault qui est équipée de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable et les sites produisant des véhicules utilitaires sont équipés de traitement d'air.

L'animation transversale des ateliers de peinture est fédérée dans le Club des Peintres qui a en charge le déploiement des meilleures pratiques au quotidien. À Sandouville, par exemple, l'utilisation de solvants de rinçage sans COV a été mise en œuvre en 2010 et est en cours de déploiement sur les autres sites en bases hydrodiluable.

Les émissions de SO₂ et NO_x liées à la combustion ♦

Renault a mené à bien au cours des dernières années un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO₂), d'oxydes d'azote (NO_x) et de dioxyde de carbone (CO₂). En effet, la part du fioul dans l'énergie

thermique consommée par Renault est passée de 14 % en 1999 à moins de 0,3 % en 2011. Ce plan de progrès se poursuit à travers l'installation de chaudières équipées de brûleurs à faible émission de NO_x.

Depuis 2003, les émissions de SO₂ et de NO_x sont évaluées en prenant en compte la totalité des installations de combustion. Ces émissions ont diminué de 98 % pour le SO₂ et de 20 % pour les NO_x entre 2003 et 2011 à isopérimètre.

LA GAMME DE VÉHICULES EN PHASE D'UTILISATION

Depuis le 1^{er} janvier 2011, tous les véhicules particuliers et utilitaires commercialisés en Europe respectent la réglementation Euro 5, impliquant que tous les moteurs diesel sont équipés d'un filtre à particules. Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, une grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro 3 ou Euro 4.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies : introduction des nouvelles motorisations Energy à l'efficacité énergétique améliorée de 20 % et avec des technologies issues de la Formule 1, nouvelle génération de *common rail* et piège à oxydes d'azote. Le piège à oxydes d'azote de Renault, ou *NOx trap*, s'inscrit pleinement dans la volonté de Renault de réduire les émissions polluantes. Ce système chimique piège les oxydes d'azote, nocifs pour la santé, puis les transforme en gaz neutres. Ce système de post-traitement, probablement incontournable pour la norme Euro 6, est commercialisé aux particuliers depuis 2009 sur certains Renault Espace équipés du moteur 2.0 dCi. En complément du traitement des NO_x, ce catalyseur contribue à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète.

2.3.2.3 LE MANAGEMENT DES SUBSTANCES

Le législateur européen a décidé d'optimiser la traçabilité des substances chimiques utilisées par l'industrie européenne en vue d'améliorer la protection de la santé et de l'environnement.

Le règlement européen *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals* (REACH) qui en est l'instrument, appliqué depuis le 1^{er} juin 2007, a ainsi été construit sur trois grands thèmes :

- la mise à niveau et le partage de la connaissance concernant l'impact sur la santé et l'environnement des substances chimiques, qui est effectué par les industriels responsables de la mise sur le marché (fabricants/importateurs) par enregistrement auprès de l'ECHA (*European Chemical Agency*, Helsinki), véritable « bibliothèque d'Alexandrie » des risques chimiques ;
- l'obligation de transparence totale sur les mesures de prévention des risques tout au long des chaînes d'approvisionnement, jusqu'au consommateur, suivant des modes de communication définis dans le texte ;
- la possibilité pour le législateur d'augmenter progressivement les contraintes liées à l'utilisation des substances chimiques les plus toxiques, jusqu'à leur interdiction.

Comme tout acteur industriel, Renault est impacté par ce texte dans toute la diversité de ses activités. En cohérence avec les politiques environnement et sécurité de l'entreprise, une équipe projet « REACH – Management des substances » couvrant l'ensemble du Groupe a donc été constituée.

Cette équipe projet, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, s'attache à définir et à piloter les actions de mise en conformité des 98 entités juridiques de Renault concernées, mais également à anticiper les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et à imaginer les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

En complément de REACH, le Règlement 1272/2008/CE, dit « Règlement CLP », entré en vigueur le 20 janvier 2009, définit de nouvelles règles de classification, d'emballage et d'étiquetage des substances et mélanges. Le système actuel et le nouveau système cohabiteront pendant une période transitoire qui s'achèvera en 2015. Renault a d'ores et déjà commencé une campagne de formation au nouvel étiquetage des produits chimiques.

De plus, Renault s'emploie à suivre les substances les plus à risque pour la santé ou l'environnement et à engager des campagnes de substitution à chaque fois que cela est techniquement possible.

2.3.2.4 LE BRUIT

Depuis plusieurs années Renault développe son expertise interne sur ce sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (météo, topographie, natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, atténuation, effets des bâtiments, etc.). Soucieux de garantir le bien-être des riverains situés aux abords de ses sites de production, Renault travaille activement à limiter et à réduire ses nuisances sonores en travaillant sur la maîtrise du « bruit » sur les installations existantes et sur les nouvelles installations.

2.3.2.5 LES DÉCHETS ♦

LA FABRICATION

Renault vise à réduire les quantités de déchets générés et à traiter ses déchets dans les meilleures conditions écologiques. C'est ainsi que Renault a pour objectif, à horizon 2015, de privilégier la valorisation de ses déchets et, par conséquent, de réduire les quantités de déchets mis en décharge.

La hiérarchie de la gestion des déchets se décline selon cinq niveaux :

- **Prévenir**, c'est la réduction des déchets à la source. Par exemple, la mise en place de systèmes de filtration des boues de peinture permet de diminuer la quantité de déchets évacués ;
- **Préparer en vue du réemploi**, c'est réutiliser ou récupérer un matériau pour un usage analogue. Par exemple, l'usine de Novo Mesto (Slovénie) récupère 100 % de la cire usée pour la réintégrer dans le processus, permettant des gains environnementaux et économiques ;
- **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. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique, métaux, etc.) ;
- **Valoriser énergétiquement**, c'est utiliser les déchets comme combustible alternatif (dans les cimenteries par exemple) ou récupérer l'énergie produite issue de l'incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité, de la vapeur d'eau ;
- **Éliminer**, c'est mettre des déchets dans les installations de stockage. Renault privilégie les modes de valorisation décrits ci-dessus et cherche

à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, Renault a diminué de 20 % depuis 2006 la quantité de déchets mis en décharge.

Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une Table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

L'UTILISATION ♦

Les déchets liés à la phase d'utilisation sont ceux des activités commerciales assurant l'entretien et la réparation des véhicules. Renault ne peut seul quantifier les déchets, mais il s'implique dans les actions collectives locales et régionales pour mettre en place les indicateurs quantitatifs.

En France, la Direction commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault a retenu Autoeco.com pour permettre au réseau de suivre la volumétrie et la traçabilité de ses déchets. Renault est aussi partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) dans le « Défi de l'Environnement », et de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) dans l'« Opération Vidange Propre », actions nationales s'intégrant dans la politique de gestion globale des déchets et d'amélioration continue.

Dans plusieurs pays d'Europe, ces démarches existent et sont animées au travers d'un réseau de correspondants recyclage présents dans chaque pays.

LA FIN DE VIE

La filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe SITA/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France, en prenant une participation majoritaire dans Indra, entreprise gestionnaire/distributeur de véhicules.

Engagé depuis plus de 20 ans dans la déconstruction automobile, Indra a su fédérer un réseau de 350 entreprises de déconstruction automobile agréées, réparties sur tout le territoire français et les accompagner dans une démarche de progrès pour atteindre les nouvelles exigences réglementaires et environnementales. Indra et son réseau ont traité 350 000 véhicules hors d'usage en 2011.

Cet engagement se manifeste dans la conception de nouveaux outils et process de recyclage des véhicules hors d'usage (VHU), élaborés et testés sur ses quatre sites de déconstruction (dont deux « usines » implantées en Sologne et dans le Nord) et dans son centre de développement de Romorantin. La mobilisation de Renault Environnement, SITA, Indra et son réseau de démolisseurs permettra d'atteindre l'objectif de valorisation des véhicules à 95 % en 2015. Des projets de recherche financés par l'Ademe et des collectivités locales sont menés pour mettre en place des filières adaptées (valorisation du verre, matériaux plastiques comme le polyamide et le noryl, récupération du cuivre et valorisation de l'acier).

Un partage des connaissances acquises est prévu avec la création d'un portail Internet hébergé au sein de l'association « ProRecyclage » pour les industriels, les métiers du recyclage et les internautes. L'accès à ce site faciliterait la logique de la circulation des informations. Cette démarche innovante devrait encourager la valorisation matière.

ProRecyclage pourra servir de vitrine et de relais vers les autres acteurs de la filière en liaison avec nos partenaires publics (Ademe, conseils régionaux et Conseil général des Yvelines).

Cette expérience sera transposée dans d'autres pays où Renault est un acteur majeur sur le marché automobile (Roumanie, Turquie, Russie, etc.).

Par ailleurs, les centres d'ingénierie de Renault développent des processus internes d'éco-conception, permettant à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 20 % de matières plastiques recyclées sur tous les nouveaux véhicules en 2015. Les résultats progresseront de génération en génération, le temps aussi que les gisements de matière plastique recyclée croissent avec la mise en place des filières de traitement des plastiques. Tous les véhicules Renault affichent les résultats suivants : 95 % de la masse est valorisable, avec une gamme Renault eco² intégrant plus de 7 % de plastique issu du recyclage dans la composition des véhicules.

Aussi, le projet « Icarre 95 » de Renault a été retenu par le Comité Life+ de 2010 de la Commission européenne avec 5 millions d'euros de subventions, dont des PME comme parties prenantes. Le projet Life Icarre 95 vise à démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU, dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, au travers de la mise en place de boucles courtes de réutilisation de pièces et matières dans le secteur automobile. Le modèle créé dans le cadre de ce projet a l'ambition d'être applicable et transférable à d'autres régions françaises et à d'autres pays en Europe.

Pour atteindre ses objectifs, le projet vise à augmenter la deuxième vie des composants et/ou matériaux automobiles en concentrant notamment les efforts sur la valorisation des plastiques, des métaux non ferreux, des textiles ou encore des pots catalytiques. Cela passe par un démontage plus efficace des différentes parties de la voiture récupérée et ainsi approvisionner les différents processus dit « boucles courtes » dans la philosophie de l'économie circulaire. Ces processus devront être économiquement viables dans leur phase industrielle et garantir, dans un cycle continu, la qualité technique requise pour l'approvisionnement de la chaîne fournisseur.

Renault a pour objectif d'atteindre un ratio de 33 % de matériaux recyclés pour sa production automobile dans les 3-5 ans à venir.

Le projet intègre notamment la réalisation d'une plate-forme industrielle regroupant un nombre d'activités économiques de recyclage en boucles courtes. Cette plate-forme sera l'occasion d'étudier une optimisation des schémas logistiques afin de réduire encore plus l'empreinte environnement des déchets en fin de vie.

Un tel regroupement d'activités innovantes va nécessiter aussi le développement de nouvelles compétences. L'association avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et d'universités régionales va permettre de développer de nouvelles solutions technologiques. Un comité scientifique aura pour rôle d'examiner de nouvelles opportunités pour le développement des compétences et du savoir-faire en matière de recyclage.

2.3.2.6 LE BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE : LES SOLS ET LES NAPPES

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est décidée. Dans les cas où des enjeux de nature environnementale ou sanitaire sont identifiés, une réhabilitation des milieux pollués est 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. Le savoir-faire de Renault dans ce domaine est reconnu au niveau national : Jean Philippe Hermine, Directeur du plan environnement, fait partie du groupe d'experts nationaux sur les sites et

sols pollués sur nomination du Ministère français de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

En matière de prévention, la démarche engagée repose sur une évaluation détaillée des installations et sites à risque potentiel afin d'identifier et de hiérarchiser les mises à niveau à programmer.

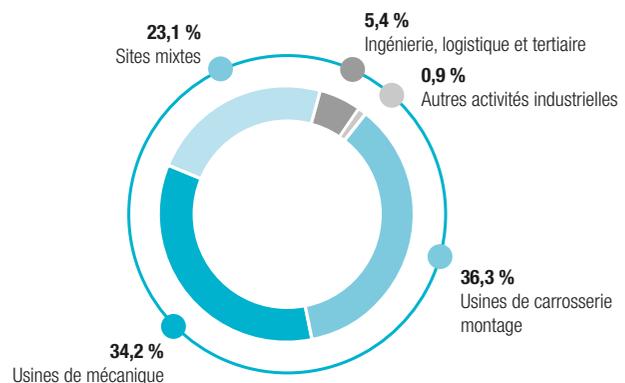
2.3.2.7 LA RESSOURCE EN EAU ♦

LA FABRICATION

L'eau : une ressource nécessaire pour produire des véhicules, mais qu'il faut préserver

Le groupe Renault a consommé 11,97 millions de m³ d'eau en 2011, ce qui représente une moyenne de 4,51 m³ d'eau par véhicule produit.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ACTIVITÉ 2011



Périmètre de reporting industriel 2011. Cf chap. 2.6.2.

Environ 80 % des besoins en eau du Groupe sont engendrés par les process industriels et environ 20 % correspondent aux usages domestiques (sanitaires, douches, restauration, etc.) sur les sites industriels et tertiaires.

Malgré tous les efforts et progrès importants réalisés depuis 10 ans, les quantités d'eau consommées par véhicule restent significatives. La nécessité de préserver la ressource en eau est donc un souci permanent pour Renault, qui s'est fixé pour objectif de réduire l'impact de son activité en minimisant le prélèvement sur la ressource naturelle et en maîtrisant et en réduisant ses rejets aqueux, selon les cinq axes de travail suivants :

- axe 1 : réduire à la source les consommations en eau et les rejets aqueux par une conception des process et un management adaptés. Par exemple, sur le traitement de surface des caisses véhicules, l'asservissement des débits de rinçage à la présence de la caisse, ou la présence de rampes de rinçage interstades permet de réduire à la source les quantités d'eau nécessaires ainsi que les rejets aqueux correspondants ;
- axe 2 : réutiliser l'eau autant que possible pour un même usage : utilisation en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- axe 3 : recycler les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa en Colombie recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les fosses de relargage, ce qui permet

de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et les quantités d'eau rejetées ;

- axe 4 : minimiser l'impact des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé ;
- axe 5 : maîtriser les risques de pollution accidentelle des ressources en eau par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie.

ZÉRO REJET LIQUIDE INDUSTRIEL ◆

Le recyclage de l'eau et la maîtrise optimale des rejets aqueux sont deux leviers étroitement liés pour une réduction significative des prélèvements en eau et des rejets polluants sur le milieu naturel.

Une maîtrise optimale des rejets d'eaux usées consiste à apporter aux effluents un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisée dans le processus de fabrication.

Dans les usines de mécanique, pour atteindre le zéro rejet liquide industriel, les effluents résiduels des liquides d'usinages et lessiviels subissent un traitement par évaporation permettant le recyclage du distillat (eau épurée) sur les process. Le concentrat (matière semi-solide du résidu d'évaporation) est ensuite valorisé énergétiquement. En 2011, sept usines de mécanique Renault sur 13 sont en « zéro rejet industriel » et deux en « zéro rejet partiel ». À titre d'exemple, 2009 a vu le démarrage d'une nouvelle installation d'évaporation sur le site de Cléon (France), ce qui a permis en 2010 d'augmenter par 10 le volume d'eau recyclé.

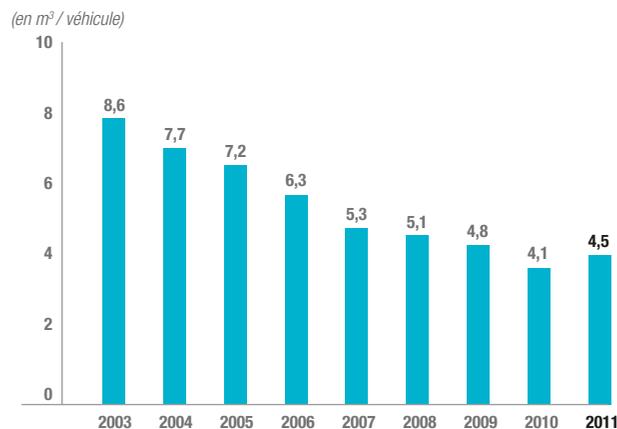
Dans les usines de carrosserie-montage, la technologie de recyclage est plus complexe à mettre en œuvre car la qualité d'eau exigée par le processus de fabrication (traitement de surface et cataphorèse) est élevée. Dans une usine en zéro rejet industriel, l'effluent épuré subit un traitement par osmose inverse, puis par évapo-concentration, permettant de réutiliser cette eau purifiée dans le processus industriel et de minimiser les déchets générés.

L'usine de carrosserie-montage de Tanger inaugurée en février 2012, est exemplaire dans ce domaine car elle réunit sur un même site toutes les technologies de pointe permettant le recyclage des eaux usées issues du processus de fabrication, pour atteindre le zéro rejet liquide. Le site réduira ainsi de 70 % ses prélèvements en eau et aucun rejet d'eaux usées d'origine industrielle ne sera émis. Au total, ce sont chaque année quelque 175 piscines olympiques (175 x 2 500 m³) qui ne seront pas prélevées dans le milieu naturel.

LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Depuis 2002, la consommation d'eau dans le Groupe a baissé d'environ 43 %, ce qui a divisé par deux environ le ratio rapporté à la production des véhicules.

CONSOMMATION D'EAU PAR VÉHICULE PRODUIT (GROUPE)



Périmètre de reporting industriel 2011 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie. Cf chap 2.6.2.

Les métaux liés à l'activité industrielle dans les flux de rejets résiduels sont en baisse de 45 % rapportés à la production des véhicules entre 2002 et 2011. Le déploiement progressif des bonnes pratiques, ainsi que la minimisation de l'impact des rejets résiduels, contribuent à réduire les prélèvements en eau sur la ressource naturelle pour atteindre l'objectif d'une baisse de 15 % en 2012 par rapport à 2007 (année de référence).

2.3.2.8 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 vie de la voiture au travers de trois grandes étapes : la fabrication, l'usage et le recyclage. En octobre 2008, la marque Dacia lance sa propre signature Dacia eco² en reprenant les mêmes critères de cotation écologique que la marque Renault. En mars 2010, Renault a appliqué aussi une signature écologique aux fourgons des véhicules utilitaires avec des critères identiques pour la fabrication et le recyclage, mais avec un seuil de 195 g CO₂/km pour l'usage. Ces critères sont quantifiés et auditables. En 2011, Renault a sévéré sa signature Renault eco² et Dacia eco² pour les véhicules particuliers en réduisant le seuil CO₂ à 120 g/km et en augmentant le taux de plastique recyclé à 7 %.

Cette signature est aussi l'emblème du management environnemental du groupe Renault en engageant tous les hommes et les femmes de Renault sur le même objectif : offrir une gamme plus écologique et accessible au plus grand nombre dans le monde.

2.3.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE ◆

Quelques événements clés qui illustrent ce management en 2011 selon l'étape du cycle de vie :

Chaîne fournisseurs	- Analyse cycle de vie des biomatériaux - Analyse cycle de vie des batteries de traction des véhicules électriques.
Production	Fusion en 2010 du service Hygiène Environnement et Prévention des Risques et du service Énergie et Fluides au sein d'une seule entité baptisée Énergie & Hygiène Sécurité Environnement (E&HSE). Ce regroupement a permis de renforcer les synergies entre les métiers de l'Environnement et ceux de l'Énergie, liés par la même volonté de réduire la contribution de l'entreprise à l'effet de serre et à l'épuisement des ressources naturelles.
Transport	- Élaboration et mise en place d'une procédure d'audit « Logistics eco ² » des transporteurs en collaboration avec la filiale de Renault Environnement Key Driving Compétences - Insertion d'une clause Environnement dans les cahiers des charges d'achat de prestation de transport (CO ₂ reporting and Fuel/CO ₂ management).
Utilisation	- Nominations d'un expert <i>leader</i> CO ₂ véhicule et d'un expert <i>leader</i> énergie, environnement et stratégie matières premières - Formation de 750 salariés Renault à l'éco-conduite Driving eco ² sur véhicules thermiques par Key Driving Compétences - Réalisation des premières formations Driving eco ² Z.E. (sur véhicules électriques) réalisées dans le cadre de l'expérimentation en Ile de France du projet SAVE - Livraison d'un simulateur d'éco-conduite Z.E. à la cité des sciences de la Vilette pour l'exposition permanente sur l'automobile.
Fin de vie	- Augmentation de 5 à 7 % du taux de plastiques recyclés sur tous les véhicules Renault et Dacia éco ² - Premiers résultats de l'étude sur le recyclage du PolyAmide en boucle fermée dans le projet collaboratif Paréo.

2.3.3.1 L'ORGANISATION ENVIRONNEMENTALE

Les axes de la politique environnementale de Renault, inscrite depuis 2002 dans l'engagement plus large du développement durable, sont débattus et décidés dans le Comité exécutif du Groupe (CEG). La Direction du plan environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

La Direction plan environnement est rattachée à la Direction stratégie et plan Groupe. La stratégie et le plan d'action de l'entreprise sont présentés par le Directeur du plan environnement au Comité exécutif du Groupe (CEG) afin que les décisions soient prises au plus haut niveau.

La Direction du plan environnement est composée de neuf personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les différents secteurs, de consolider le management et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau dans toutes les fonctions de l'entreprise. Depuis 2007, plus de 420 « chefs de réseau » et quelque 2 000 managers ont combiné leurs connaissances sur les questions d'environnement. Plusieurs expertises internes sur les grandes thématiques de l'environnement (énergie, eau, carburants, recyclage, qualité de l'air) sont identifiées et développées dans le but de soutenir le réseau environnement dans le déploiement de ses actions.

Une fonction expert matières premières/énergies/environnement en charge d'animer les expertises internes et externes sur ces grands sujets stratégiques requérant une haute technicité a été créée en 2011. L'expert est également rattaché à la Direction stratégie et plan Groupe et participe directement à l'élaboration du plan annuel stratégie environnement du groupe Renault.

Le Directeur du plan environnement est aussi Président de la filiale Renault Environnement, créée en 2008 pour développer des partenariats et des participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Depuis 2009, cette filiale couvre l'activité de recyclage des VHU (avec sa filiale commune avec SITA), celle des déchets industriels des usines et du réseau commercial (avec sa filiale GAIA). Depuis 2010, Renault Environnement teste le processus de commercialisation des pièces de réemploi et s'attaque au marché de la formation à l'éco-conduite ainsi qu'à des services de mobilité.

2.3.3.2 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LE CYCLE DE VIE

LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LA PHASE DE CONCEPTION

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit trois à cinq ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché du véhicule.

Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix des matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO₂, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produit sur les processus industriels, tout en poursuivant les progrès sur l'ergonomie des postes de travail en usines, la sécurité des occupants et des tiers, le rapport qualité/prix des véhicules.

L'éco-conception des procédés industriels

Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, sociotechnique, etc.). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité : lettre d'orientation, précontrat industriel par métier, contrat industriel par métier comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité » et enfin accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

L'éco-conception des produits

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault, mais aussi tous les fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche complexe repose sur un large réseau d'experts externes, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plates-formes d'échange sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

La logique de Renault est en effet d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs. Chaque lancement de projet permet d'introduire de véhicule en véhicule des progrès écologiques dont certaines solutions technologiques peuvent devenir des politiques techniques.

Scénic et Grand Scénic Collection 2012 disposeront des deux meilleurs moteurs diesel de leur catégorie, combinant plaisir de conduite et consommations les plus basses du marché :

- la motorisation Energy dCi 110, dès janvier 2012, qui offre à la fois des émissions de CO₂ record sur le marché (105 g CO₂/km), une réduction de consommation de 15 % pour atteindre 4,0 l/100 km, et un couple moteur en hausse (260 Nm, soit 20 Nm supplémentaires, disponible dès 1 750 tr/min) par rapport à l'actuel 1.5 dCi 110 ;
- la motorisation Energy dCi 130 toujours disponible (114 g CO₂/km, 4,4 l/100 km, soit une consommation inférieure de 20 % par rapport au moteur 1.9 dCi 130 qu'il remplace).

Scénic et Grand Scénic bénéficieront également, au printemps 2012, de la toute nouvelle motorisation essence Energy TCe 115 (à partir de 135 g CO₂/km et une consommation inférieure de 25 % par rapport au 1.6 16v 110 ch, soit 1,6 l/100 km en moins).

Ces gains peuvent se décomposer en deux familles :

- réduction de la demande énergétique des véhicules par un travail sur la réduction de la masse, de l'aérodynamique, de la résistance au roulement et de la consommation des accessoires ;
- amélioration des rendements des groupes motopropulseurs : moteurs et boîtes de vitesses.

L'éco-conception, c'est aussi l'utilisation de matière plastique recyclée dans les gènes de nos véhicules. Nouveau Scénic confirme la volonté de Renault de gérer dès la conception le traitement du véhicule en fin de vie. La masse validée de matière plastique recyclée a plus que doublé avec 35,5 kg (contre 16 kg pour la génération précédente). Cela représente plus de 14 % de la masse totale des plastiques du véhicule. À l'instar de Nouvelle Mégane en 2008 qui avait anticipé la date d'application de la réglementation sur l'homologation recyclage, Renault a terminé l'homologation de l'ensemble de sa gamme en 2010. Toutes les Renault et Dacia sont recyclables *a minima* à 85 % et valorisables *a minima* à 95 %.

L'éco-conception, c'est aussi les services fournis au conducteur du véhicule pour optimiser son voyage. Révélée en décembre lors du salon LeWeb'11 à Paris, R-Link permet au conducteur d'accéder à tout l'univers multimédia de la voiture, grâce à une interface épurée pour une utilisation simplifiée. Elle est composée d'un écran tactile de 18 centimètres, d'une commande au volant et d'un système de reconnaissance vocale.

L'utilisateur peut personnaliser sa page d'accueil et ses favoris : ordinateur de bord avec notamment aide à l'éco-conduite, multimédia, GPS TomTom® Live avec la possibilité de choisir le trajet le moins consommateur, téléphonie, etc.

Parmi l'offre disponible sur Nouvelle Twingo, une radio peut même devenir station d'accueil pour iPhone et iPod Touch, de dernière génération. Cette radio permet la navigation GPS grâce à une application développée par Renault. Communicante par Bluetooth® avec la voiture, cette radio est capable d'analyser, en temps réel, l'éco-conduite du conducteur. En prodiguant des conseils de maîtrise de la consommation, elle contribue de façon pratique et ludique à économiser jusqu'à 10 % de carburant. Connectée au véhicule

via le Smartphone, elle récupère et communique les informations moteur en temps réel :

- elle indique le moment idéal de changement de rapport ;
- elle met en garde contre les accélérations excessives ;
- elle renseigne sur le niveau d'économie que permet la conduite du conducteur ;
- elle fournit la consommation instantanée au regard de la consommation moyenne.

L'éco-conception, c'est également une implication fondamentale de la Direction des achats dans le processus. Un véhicule est constitué à 80 % de pièces achetées. L'engagement de nos fournisseurs dans cette démarche environnementale est donc essentiel. Il se matérialise par la demande explicite faite aux fournisseurs de respecter la norme substances de Renault et de documenter les informations sur les substances constitutives de leurs pièces. Leur déclaration est suivie et contrôlée tout au long du processus de conception et de contractualisation *via* différents moyens :

- envoi à tous les fournisseurs d'un livret « *Renault-Nissan Corporate Social Responsibility Guidelines for suppliers* » expliquant les attendus sociétaux et environnementaux. Le *Green Purchasing Guideline* dédié plus précisément aux attentes environnementales est en cours de réalisation. Sa sortie est prévue pour le 1^{er} trimestre 2012 ;
- le processus d'assurance qualité mis en place par Renault et Nissan ;
- des indicateurs de suivi quantitatifs des réponses au travers d'un programme informatique recensant, dans le système documentaire des pièces, la présence des tableaux de déclaration complétée par les fournisseurs ;
- deux contrôles qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs des tableaux de déclaration complétée par les fournisseurs et ensuite lors de la signature définitive des plans pièces.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FABRICATION

Plutôt que d'enseigner tous les processus industriels à des professionnels de l'environnement, le choix a été fait chez Renault d'enseigner l'écologie aux métiers et aux collaborateurs au travers d'une structure en réseau. Le réseau Environnement industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend environ 300 personnes réparties dans 13 pays et 46 sites et filiales.

L'originalité de ce mode de management réside dans le développement d'une organisation transversale visant à améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau, ce qui permet à Renault de mettre en œuvre des actions et des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

Les outils transversaux

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales en France et à l'international, y compris dans le réseau commercial ;
- un système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;

- une base de données *corporate* CHEMIS (acronyme pour *CHEMical Information System*) disponible au sein du groupe Renault dans différentes langues, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. CHEMIS est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires.

À ce jour, CHEMIS capitalise des informations notamment scientifiques et réglementaires sur plus de 7 000 produits, et assure une veille permanente sur plus de 6 000 substances ;

- une organisation et un réseau internes veillant à la conformité avec le règlement REACH et une forte mobilisation vis-à-vis des fournisseurs pour garantir la continuité des approvisionnements ;
- une base documentaire de standards et bonnes pratiques HSE accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

Le management de l'environnement dans les usines

Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14001

Depuis 1999, Renault est engagé dans un processus d'amélioration continue pour assurer la conformité réglementaire et réduire ses impacts environnementaux. Depuis 2008, 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault est certifiée ISO 14001 (soit 37 sites industriels ou de conception et filiales). Les sites en cours de démarrage seront certifiés en 2012.

Renault eco² et Dacia eco² qui intègrent l'ensemble du cycle de vie des véhicules s'appuient notamment sur la certification ISO 14001 de leur site de production.

Intégrer l'environnement au plus près du terrain grâce au système de production Renault

Renault a décidé, dès 2004, d'intégrer ses standards environnementaux dans le Système de production Renault (SPR). Ainsi, l'application des gestes environnementaux au poste de travail par la pratique quotidienne se met en place *via* le processus SPR.

La définition des exigences environnementales au poste de travail est construite en trois phases :

- l'ingénierie définit les exigences relatives à la gestion des produits chimiques et du traitement des déchets ;
- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

Anticiper grâce au schéma directeur énergie, hygiène, sécurité et environnement

Après leur lancement en 2002, les schémas directeurs E&HSE (Énergie, hygiène, sécurité et environnement) décrivent la situation et les perspectives d'évolutions de chaque site industriel à un horizon de 10 ans, en prenant en compte notamment les contraintes externes telles que la sensibilité écologique du milieu et les futures obligations réglementaires. Le schéma directeur E&HSE de chaque site intègre notamment les actions de progrès continu, l'arrivée de nouveaux projets véhicules ou organes ainsi que les modifications notables d'installations. Il contribue au dialogue entre la stratégie industrielle, l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines en définissant, en amont des projets, des objectifs de réduction des impacts sur l'environnement.

Contrôler

Renault a construit son propre référentiel d'audit Environnement interne, qui prend en compte non seulement les exigences de la norme ISO 14001 mais également les principaux standards internes du Groupe en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations. La norme ISO 14001 exige que les usines disposent d'un audit interne pour mesurer leur progrès. Le réseau environnement a voulu que ce processus ne se limite pas au référentiel ISO 14001, mais permette de pérenniser et d'échanger sur les progrès réalisés dans les sites et d'organiser le management du Groupe. En particulier, cet audit doit informer la Direction de l'usine concernée sur sa performance, sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais doit permettre aussi de guider la mise en œuvre des actions de progrès. À ce titre, Renault a déployé en 2008 une nouvelle méthodologie d'audit basée sur l'évaluation approfondie du respect des politiques techniques et des standards du Groupe, en valorisant les compétences métiers des auditeurs internes.

L'évaluation du système de management est réalisée au travers d'audits internes dits « audits réseaux » qui sont effectués sur l'ensemble des sites par les membres du réseau et permettent ainsi des audits croisés entre usines. L'esprit de ces audits réseau est de favoriser les échanges de bonnes pratiques entre les différents responsables d'usine et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance. Aujourd'hui, le réseau dispose de 70 auditeurs internes formés par Renault.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE UTILISATION DES VÉHICULES

De nombreuses études d'analyse de cycle de vie montrent que 80 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Les actions possibles de Renault pour les réduire sont l'éco-conception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

Permettre au conducteur un changement d'attitude de conduite : Driving eco²

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : d'une part, une conception offrant des possibilités de réduire sa consommation avec des ordinateurs de bord délivrant en temps réel des informations sur la consommation moyenne, offrant également une ambiance non stressante (confort, acoustique) et des équipements de sécurité tels que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous-gonflage) et d'autre part, l'accessibilité à de la formation à une conduite écologique. Dès 2007, une nouvelle possibilité de réduire sa consommation a été proposée sur Nouvelle Laguna : deux flèches, montante et descendante, indiquent au conducteur le moment idéal pour effectuer un changement de vitesse favorable à la réduction de la consommation. Depuis, Renault a accentué les possibilités de réduction de la consommation en généralisant les flèches pour conseiller les changements de vitesse sur les nouveaux véhicules (Nouvelle Mégane, Nouveau Scénic, etc.) et en lançant un simulateur d'éco-conduite destiné à la formation du grand public sur des modèles Renault. Depuis 2009, trois nouveaux profils de véhicules Renault ont été intégrés dans les simulateurs permettant aux stagiaires un choix de quatre véhicules : Clio 1,5 dCi BVM 6, Kangoo 1,5 dCi BVM 5, Mégane III 1,5 dCi et TCE 130.

La presse ou les associations de consommateurs se font parfois l'écho des surconsommations des véhicules par rapport à ce qui est annoncé. Il est vrai que les consommations sont établies selon des cycles homologués et dans les meilleures conditions de conduite. La réalité observée par un conducteur moyen peut faire apparaître des écarts supérieurs à 20 % selon le type de conduite. C'est pourquoi il est important de montrer que l'adoption de bons gestes d'éco-conduite peut supprimer cette surconsommation courante.

Le simulateur d'éco-conduite enseigne un nouveau style de conduite en montrant à l'utilisateur son potentiel de progrès et en lui indiquant les trois conseils clés à appliquer, ainsi que les comportements d'usage :

- optimisation des passages de vitesse ;
- anticipation de son parcours pour utiliser l'énergie juste nécessaire ;
- régularité sur une vitesse optimale.

En 2009, Renault Environnement s'est associé avec la société belge Key Driving Competences (KDC) pour déployer des projets innovants de formation à l'éco-conduite et des services associés à la mobilité durable pour tous.

En 2011, KDC a dispensé plus de 5 000 heures de formation contribuant à un véritable changement d'attitude de près de 3 750 conducteurs, professionnels et privés, de véhicules thermiques et électriques dans leur quotidien.

Avec Renault Environnement, KDC se développera rapidement en Europe comme la référence en matière d'éco-conduite et de services à la mobilité en mettant à la disposition des flottes d'entreprises et d'administration, et des particuliers, des méthodes et outils performants (simulateur, télématique embarquée, accompagnement en ligne – www.keydriving.com, etc.) assurant le suivi des progrès au quotidien. La méthodologie assure l'uniformité et la qualité des prestations à l'identique pour les clients disposant de filiales internationales. C'est par le changement des comportements de chaque conducteur que des gains significatifs et pérennes seront obtenus.

Accentuer le management de l'environnement dans la fonction commerciale ◆

En créant la signature Renault eco², Renault valorise commercialement son engagement pour la protection de l'environnement. Tous les métiers de l'entreprise sont concernés par cette démarche.

Le réseau commercial est le premier relais du constructeur auprès des clients en termes de produits, de valeurs et d'identité de marque. Dans ce cadre, le réseau commercial primaire (plus de 700 sites français) s'engage et s'implique dans le management de l'environnement en vue de préserver la valeur de son patrimoine et l'image de marque de Renault, concrétisant ainsi les engagements pris en matière de développement durable.

Depuis 2007, afin d'atteindre les objectifs de management de l'environnement, Renault a accompagné son réseau commercial dans ses actions à travers plusieurs démarches :

- nomination d'un pilote environnement dans chaque succursale et concession du réseau avec une formation spécifique sur la maîtrise des risques environnementaux ;
- rencontre et visite de terrain avec la Direction du site et échanges sur l'environnement dans les concessions ;
- intégration du thème environnement dans une commission du Groupement des concessionnaires Renault ;
- extension du réseau environnement de Renault Retail Group à l'Europe depuis 2008 ;

- mise en place d'un ensemble d'outils de management de l'environnement, en vue de déployer et capitaliser les bonnes pratiques environnementales dans le réseau commercial.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FIN DE VIE DES VÉHICULES ◆

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault a mis en place un système industriel impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs réglementaires de valorisation à moindre coût des véhicules hors d'usage, de 85 % depuis 2006 et de 95 % en 2015.

Un réseau de centres de collecte et de traitement agréés pour les voitures Renault a été mis en place partout où cela était nécessaire en Europe et le dernier propriétaire du véhicule hors d'usage est informé. La reprise s'effectue sans frais pour ce dernier détenteur.

Les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières énergétiques de récupération, par l'intermédiaire du site www.idis2.com.

Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son *leadership* sur l'utilisation de matière recyclée. Renault Environnement, créé en 2008, est désormais l'entité visible dans ces domaines (cf. chapitre 2.3.2.5).

2.3.3.3 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE ◆

La communication environnementale est devenue en quelques années un véritable enjeu d'entreprise et de société. La volonté des entreprises de communiquer auprès de leurs parties prenantes sur la qualité écologique des produits et leurs progrès se confronte à des débats médiatiques sur la cohérence scientifique de telle ou telle solution ou à des accusations de *greenwashing*, surtout en période de grande médiatisation de l'environnement.

COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du développement durable sont insérées dans le Document de référence de Renault.

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, de conception et de logistique de l'Automobile, rassemblées au chapitre 2.6.2, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Ainsi les données 2011 ont fait l'objet d'un rapport d'« assurance raisonnable » des Commissaires aux comptes Ernst & Young et Deloitte, soit le niveau le plus élevé possible. En 2011, une revue critique avec des experts internationaux a été mise en place afin de confronter la méthodologie suivie par Renault pour mesurer l'empreinte environnement de Fluence Z.E.

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 CO₂, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité et, depuis 2008, du taux de recyclabilité en masse des véhicules. Ces informations sont rassemblées dans le chapitre 2.6.3.

Depuis 2007, l'environnement est devenu un des axes stratégiques du marketing et de la communication pour répondre à un triple objectif : améliorer l'image environnementale de Renault auprès du grand public, soutenir les ventes de véhicules et préparer la commercialisation des véhicules électriques.

Depuis 2010, Renault sponsorise une web.TV www.eco-mobility.tv, issue de la chaîne Alternative Channel. Elle a pour objectif de proposer une plateforme de partage des connaissances et de dialogue entre différentes parties prenantes (ONG environnementales, blogueurs, entreprises de mobilité, constructeurs, etc.) sur les grandes thématiques de la mobilité (le cycle de vie, la mobilité électrique, les éco-comportements, le recyclage, les modes de déplacements, etc).

COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

À l'occasion des différents événements produits, des expositions, des conférences, des essais véhicules sur le domaine de l'environnement rendent possibles les échanges directs entre le personnel et les Directions en charge, notamment ceux de 2011 liés à la gamme Z.E. et à la gamme des moteurs Energy.

Un blog interne lancé début 2008 fédère le réseau environnement de manière plus interactive et anime le partage des bonnes pratiques environnementales. Des publications régulières dans les supports de communication interne du Groupe permettent de valoriser l'engagement des femmes et des hommes de Renault pour faire progresser l'entreprise dans la démarche du développement durable.

COMMUNIQUER SUR LES ACTIONS LOCALES ET RÉGIONALES DES USINES

Les communications relatives au développement durable attestent de l'engagement de Renault en la matière, mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des fiches sites sur Internet. Axées sur les actions et résultats des sites, les fiches sites permettent d'afficher plus de clarté et d'alimenter les échanges entre les sites, leur personnel et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations, etc.

Tous les sites Renault se sont mobilisés à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement pour la quatrième année consécutive. Des journées portes ouvertes, conférences de presse et autres animations ont été organisées pour l'interne et l'externe. En 2011, les hommes et les femmes de Renault impliqués dans la préservation de l'environnement ont été valorisés.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS GRANDS COMPTES

L'organisation mise en place avec le marketing depuis 2005 a répondu aux besoins des grands comptes concernant leur parc automobile : élaboration d'une nouvelle brochure commerciale en 2011 ; organisation d'essais véhicules électriques et gamme Energy. La méthodologie de diagnostic écologique du parc avec des scénarios de progrès, initiée en 2008, a été modélisée en 2009 pour être intégrée dans l'offre *Key Driving Competences* en 2010. Ceci afin d'ajuster au mieux les objectifs d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles.

PARTAGER ET DÉVELOPPER LES SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENARIATS NOVATEURS

Renault est fortement engagé dans l'association Prorecyclage avec des dizaines d'industriels. L'objectif de Prorecyclage est de tisser les liens entre les entreprises pour faire déboucher de nouveaux processus et filières et donc augmenter le taux de recyclage. Prorecyclage est aussi un instrument pour mener ces projets et rendre disponible à tous les réalisations des adhérents.

Renault s'est aussi associé à d'autres partenaires (INSA, RECORD, Rhodia, Saint-Gobain, etc.) pour réaliser des projets de recherche sur les filières de recyclage des matières contenues dans l'automobile (verre, polyamide, etc.). Renault est aussi l'initiateur d'un programme ambitieux et partagé qui consiste à introduire des traceurs dans les différents plastiques pour faciliter leur tri et leur traitement en fin de vie.

Renault est aussi fondateur de l'association CREER qui concentre sept entreprises pour développer des études sur l'éco-conception.

Renault s'est engagé dans le développement de partenariats novateurs en créant une filiale Renault Environnement (cf. chapitre 2.3.3.1). À ce jour, deux entreprises de Renault Environnement sont en partenariat avec Suez Environnement : Indra pour le traitement des véhicules hors d'usage et Boone Comenor Métalimpex pour la valorisation des chutes de tôles d'usines. Renault Environnement développe aussi *Driving eco²* avec Key Driving Competence (cf. chapitre 2.3.3.2).

Afin d'échanger les bonnes pratiques entre PMI d'Ile-de-France et grandes entreprises pour mettre en œuvre le développement durable, Renault continue activement d'animer, en tant que membre fondateur aux côtés de Veolia Environnement et LVMH, le Club Ile-de-France pour le développement durable. Lancé à l'initiative de la DRIRE Ile-de-France en juin 2005, le Club, devenu une association à but non lucratif en 2008, a pour objectif de diffuser les principes du Pacte mondial de l'ONU, relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la lutte contre la corruption. Il favorise ainsi la « fertilisation croisée » entre ses membres : il s'agit d'identifier les bonnes pratiques dans un secteur d'activité et d'étudier la façon dont elles sont déclinables dans un autre secteur.

2.4 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille ⁽¹⁾.

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement

(Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.



2.4.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2011

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.

Résultats 2011 : Renault n'est pas retenu pour figurer dans l'indice *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), malgré une très bonne performance du Groupe, notamment en matière environnementale (98/100), et sa notation globale reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto.

	SCORE RENAULT	LIMITE INFÉRIEURE COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR ⁽²⁾
SCORE TOTAL ⁽¹⁾	87	93	72
Performances économiques	84	90	73
Performances environnementales	98	98	75
Performances sociales	79	91	68

⁽¹⁾ Notations sur 100.

⁽²⁾ Secteur des constructeurs automobiles.

OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemandes, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2009 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 15 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B+	1
Environnement	B-	1
SCORE TOTAL	B	1

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.

⁽¹⁾ L'Investissement Socialement Responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.

VIGEO

Vigeo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des dépôts et consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroSTOXX 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats janvier 2011 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*, composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2011 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponibles sur le site Internet www.cdproject.net, Renault obtient la note de 86/100. Ces résultats ont été impactés par le changement de méthodologie d'attribution des points pour cette dernière année qui explique en partie les fortes variations des notations pour 2011.

Pour mémoire :

- le scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (VP, VU, avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.). Plus spécifiquement chez Renault, il s'agit du chauffage, des fluides frigorigènes dans les climatisations (véhicules sur chaîne, usines), des véhicules d'entreprise (pools taxis), des essais de véhicules sur pistes et bancs ;
- le scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du scope 2. Les émissions générées par l'électricité liée au télétravail et à l'informatique font partie du scope 2 ;
- le scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».

2.4.2 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES ♦

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- l'*ASPI Eurozone* (Advanced Sustainable Performance Indices) établi à partir des notations de Vigeo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées ;
- l'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigeo. Cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;
- l'*ECPI E. Capital Partners Indices* qui est constitué par le cabinet de gestion E. Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;

- 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 ;
- le *STOXX® Global ESG Leaders Indices*, basé sur les indicateurs ESG fournis par Sustainalytics, et qui réunit les entreprises mondiales *leaders* sur les axes environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, *via* une participation de 6,5 % dans AB Volvo depuis la cession des actions B en octobre 2010, Renault est exclu de l'indice FTSE4Good, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.

2.5 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIÉTAUX, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ✦

Le nouveau plan stratégique du groupe Renault marque une étape importante dans la volonté d'intégrer la RSE dans les processus clés de l'entreprise, affirmant ainsi sa volonté de progresser très concrètement avec notamment la mise en place un indicateur (KPI) Groupe à trois composantes :

- la réduction de l'empreinte carbone ;
- la promotion de la diversité (plus de femmes et plus d'internationaux dans les effectifs et dans le management du Groupe) ;

- la mise en œuvre de projets sociétaux innovants proposant des solutions de mobilité pour s'extraire de la pauvreté.

Ce KPI vient compléter le système de gouvernance et de management mis en place depuis 2009 pour assurer la meilleure intégration transversale, dans les métiers et dans les pays, des questions sociales, sociétales et environnementales. Ces indicateurs prennent en compte l'ensemble des actions engagées avant dans le domaine.

2

2.5.1 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2011
Politique achats			
Introduire et mettre à jour les standards sociaux et environnementaux du Groupe dans les processus d'achats	2005	Annuelle	Processus continu
Préparer les contrôles RSE externes sur sites fournisseurs	2006	Annuelle	Processus continu
Déployer <i>Renault-Nissan CSR purchasing guidelines</i> auprès des 7 500 fournisseurs et les auditer	2010	Annuelle	Processus continu
Mobilité			
Développer et promouvoir des offres de mobilité pour les populations défavorisées en France (business social)	2011	2013	En cours
Diversité			
Augmentation de 15 % du taux de femmes et des profils internationaux aux postes de management (de Direction et de chef de service)	2011	2013	En cours

2.5.2 LES OBJECTIFS SOCIAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS RH	DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2011
Développer l'engagement du personnel			
Déployer les formations <i>corporate</i> managériales	–	Continu	Déploiement de 1stSteps, Keys for New Managers, Visa Management 1 et pratiquer un feedback régulier et objectif
Faire progresser la qualité du management et l'engagement des salariés	–	Continu	Taux d'engagement des salariés : 4 % au-dessus de la norme globale Hay
Application d'une politique d'intéressement, d'actionnariat et d'épargne salariale	2007	Continu	128,38 millions d'euros versés au titre de l'intéressement 19 millions d'euros versés sur le plan d'épargne Groupe
Favoriser le progrès permanent à travers les démarches d'innovations participatives	1990	Continu	Participation du personnel : 56 % Économies réalisées : 139,4 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 Mise en place des espaces emplois et compétences (soit 22 en 2011)
Accompagner les parcours professionnels	2006	Continu	La bourse emploi JobInfo déployée en cinq langues careers@Renault propose plus de 1 000 postes repères
Accroître la qualité de la prestation RH tout en diminuant les coûts de fonctionnement	2006	Continu	Pour 2011 : Nombre de personnes à l'effectif : 128 322 Dépenses de formation : 151 millions d'euros Heures de formation en moyenne par salarié : 31 heures Heures de formation réalisées en <i>e-learning</i> : 96 245 Taux d'accès de la formation : 81 %
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			
Poursuivre le dialogue social international	–	Continu	Une réunion plénière du Comité de Groupe Six réunions du Comité restreint
Diffuser largement l'information interne	–	Continu	Plus de 100 000 exemplaires du journal interne <i>Global</i> diffusés en langues française et anglaise auxquels s'ajoutent six éditions locales Sites intranet : environ 80 000 postes connectés
Déployer la politique de santé et conditions de travail	– 2007	Continu Continu	Plus de 90 000 tests effectués à l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression, donnant lieu à des actions spécifiques Réduction du nombre d'accidents de travail : • taux F2 Groupe : 3,37 • taux F1 Groupe : 6,44 • taux G1 Groupe : 0,18 95 % sites industriels, tertiaires et ingénieries certifiés 91 % des sites commerciaux certifiés
Déploiement d'opérations de sensibilisation au risque routier	–	Continu	Déploiement continu de formations pratiques à la maîtrise du risque routier

2.5.3 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2011 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)	
Changements climatiques & énergies alternatives					
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules du groupe Renault vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013 et à nouveau de 10 % entre 2013 et 2016	2010	2016	En cours	
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions de CO ₂ issues de la combustion des énergies fossiles des sources fixes	2007	2012	-12,1 % vs 2007	
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel	2008	2020	11 %	
Fabrication	Réaliser une usine de montage automobile Carbone Zéro	2009	2012	Inauguration de l'usine de Tanger mi-février 2012	
Produit	Développer une gamme de véhicules zéro émission à l'usage (quatre véhicules)	2009	2012	En cours	
Produit	Réduire les émissions de CO ₂ des véhicules particuliers thermiques pour atteindre une moyenne de 130 g CO ₂ /km	2009	2012	131,3 g CO ₂ /km	
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié	2005	Continu	27 538 véhicules GPL et 2 497 véhicules GNV vendus en 2011 (monde)	
Produit	Développer une gamme de véhicules alternatifs permettant d'atteindre l'objectif européen d'incorporation de 10 % de carburants renouvelables dans les transports	2009	2020	En cours	
Produit & services	Commercialiser des offres produits et services permettant de réduire de 10 % l'empreinte carbone des flottes des entreprises clientes	2009	2012	Lancement Key Driving Competence	
Environnement & santé					
Fabrication	Réduire de 10 % les émissions COV par le progrès continu après les ruptures « peinture hydrosoluble »	2007	2012	-17 % versus 2007	
Fabrication & produit	Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques	2009	2012	En cours	
Réduire les nuisances sonores					
Produit	Atteindre 71 dBA en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 dBA pour les véhicules diesel	1998	Continu	Objectif supprimé ⁽¹⁾	
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 % versus 2007	
Fabrication	Usine nouvelle : zéro rejet eaux industrielles et réduction de 70 % des rejets biologiques	2009	2012	Inauguration de l'usine de Tanger mi-février 2012	
Réduire et recycler les déchets					
Fabrication	Déchets : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2015	2007	2015	Quatre usines	
Produit	20 % des plastiques sont des plastiques recyclés pour tous les nouveaux véhicules	2004	2015	En cours	
Fin de vie	Atteindre un taux effectif de 95 % de valorisation des matériaux issus des filières de recyclage des véhicules	Différente selon les mises en œuvre des États		2015	Suivi des États disponible
Développer le management de l'environnement en continu					
	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et de logistique sur l'environnement et la prévention des risques	2003	Continu	100 %	
	Atteindre 100 % d'auto-évaluation développement durable par les fournisseurs	2009	2015	En cours	
	Audit développement durable de 100 % des fournisseurs	2009	Continu	Taux de couverture moyen 2011 : 88 % dans les pays à risques	
	Après les formations à l'environnement réalisées de 2000 à 2008, instruire la formation développement durable	2009	2012	En cours	
	Publication des analyses cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes	2009	2012	En cours	
	Réduire les impacts sur la base de l'analyse cycle de vie de la voiture remplacée à la voiture remplaçante	2005	Continu	Clio III/Clio II Laguna III/Laguna II Mégane III/Mégane II Scénic III/Scénic II Nouvelle SM5/SM5	

(1) En raison d'un compromis avec la réduction des émissions polluantes et CO₂ considérée comme prioritaire et en raison d'une nouvelle réglementation acoustique très ambitieuse en cours de déploiement, l'objectif -3dB(A), qui proposait au client une acoustique au meilleur niveau, n'a pu être tenu en 2011.

2.6 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT

2.6.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2011 » ♦

Le *reporting* des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2011*. La présente note méthodologique explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement de Renault.

2.6.1.1 PÉRIMÈTRE

Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (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 32 % en 2011 (contre 28 % en 2010), 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 2011 ».

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1.

- Le site de Fonderie de Normandie (France) a été intégré dans le périmètre de Cléon.
- Les données de Gaia sont intégrées dans les données des sites où Gaia exerce une activité, sauf pour le site de Choisy-le-Roi (France) où les déchets de Gaia sont comptabilisés à part.
- Les sites de Fonderie de Bretagne et de Titu (Renault Technologie Roumanie) entrent dans le périmètre de *reporting* en 2011 à titre probatoire conformément à la règle du protocole. Les données sont exclues du périmètre d'attestation mais sont toutefois mentionnées à titre indicatif.
- L'activité de production d'eau potable et la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de *reporting*. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

2.6.1.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNÉES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts de la Direction des supports techniques de la performance (Service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement) et la Direction de l'ingénierie caisse assemblée peinte. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le Document de référence font également l'objet d'une vérification externe par les Commissaires aux comptes, Ernst & Young Audit et Deloitte & Associés. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

2.6.1.3 CONSOMMATION D'EAU ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m³.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle). Les eaux pluviales récupérées (Aubevoye, Giheung, Guyancourt, Maubeuge, Flins) sont également incluses.

À Busan, le CLE et les logements du personnel sont exclus pour l'énergie et l'eau.

2.6.1.4 REJETS LIQUIDES

Les données de rejets dans l'eau sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

La règle fixée par le Protocole de *reporting* est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité MO représente le flux de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

$$MO = (DCO + 2DBO_5) / 3.$$

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, est calculée ainsi :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni+Cu)} + 10 \text{ flux (Pb+As)} + 1 \text{ flux (Cr+Zn)} + 50 \text{ flux (Hg+Cd)}.$$

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES, DCO et DBO₅ dont la mesure de flux est exigée par la réglementation.

Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une obligation réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de la contribution importante de leurs rejets aux impacts du Groupe, les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre de *reporting* des indicateurs environnementaux.

Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration, ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne environ 48 % des effectifs principalement répartis sur les sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Douvrin (FM), Moscou (Avtoframos), Novo Mesto et Factoria Santa Isabel, soumis à une exigence réglementaire, font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Novo Mesto, Sofasa, Factoria Santa Isabel, Choisy-le-Roi, Lardy et Ruitz) sont liées à une fréquence réglementaire de mesure limitée qui induit une incertitude sur la fiabilité des données consolidées, en particulier MES et MO.

2.6.1.5 REJETS ATMOSPHÉRIQUES ◆

Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte ; les émissions correspondantes de COV n'ont pas été estimées à ce jour.

L'indicateur présenté correspond au ratio des émissions de COV par m² de surface de véhicule peinte. La donnée consolidée pour le Groupe est équivalente au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

Les rejets atmosphériques de SO₂ et NO_x comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO₂ et sont difficilement estimables pour les NO_x (méthodologie d'évaluation non fiable).

Les rejets de gaz à effet de serre (GES) comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO₂.

Les émissions directes de GES sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé depuis 2004. Suite à cet inventaire, le Protocole de *reporting* de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleau sur les véhicules non TCM ;

- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention...).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées inférieures au seuil de 10 000 teq CO₂/an retenu par le groupe Renault :

- climatisation des locaux du site ;
- climatisation des procédés ;
- traitement thermique des organes mécaniques ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site (hors chariots utilisant du GPL ou propane, ou du gasoil et hors véhicules d'entreprise de Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES) sont liés à l'électricité achetée. Les facteurs d'émissions utilisés sont obtenus à partir du mix énergétique de chaque pays et des facteurs d'émission associés à chaque type d'énergie pour le pays considéré. Afin d'améliorer la cohérence des différents facteurs entre les sites, les données utilisées pour le *reporting* 2011 sont celles de l'IEA (International Energy Agency), dont la dernière mise à jour date de 2008.

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 SO₂, NO_x 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 2011. 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 Dacia de Pitesti).

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NO_x est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NO_x. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

2.6.1.6 DÉCHETS

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD) et les déchets non dangereux (DinD).

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques ;
- les déchets non métalliques et non inertes (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* (catégorie Déchets Inertes) que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise en charge des travaux.

2.6.1.7 CONSOMMATION D'ÉNERGIE ♦

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI. En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

2.6.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2011 (ANNEXE 1) ◆

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2011 ⁽¹⁾	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m ³)	STATION	REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES					DÉCHETS		ÉNERGIE CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PC)	
			MES (en t/an)	MO (en t/an)	METOX (en t/an)	GES (en teq CO ₂)	COV (en g/m ³)	SO ₂ (en tonnes)	NOX (en tonnes)	DIND (en tonnes)	DIND (HORS INERTES ET HORS MÉTAL- LIQUES)	DIB (MÉTAL- LIQUES)		TOTAL DID (en tonnes)
SITES DE PRODUCTION														
Usines de carrosserie-montage														
Batilly (SOVAB) ⁽²⁾	285,9	PB	1,4	5,1	0,5	44 971,9	45,7	0,3	37,65	4 583,2	2 111,1	2 472,1	1 980,2	258 507,7
Casablanca (Somaca)	185,0	-	54,7	59,3	3,4	29 384,4	100,7	0,3	4,94	23 697,7	10 334,8	12,9	832,1	61 270,8
Cordoba Santa Isabel ⁽¹⁴⁾	301,1	PU	3,3	9,7	0,1	37 863,2	81,0	0,1	16,44	24 017,0	12 662,0	11 305,0	1 140,0	119 852,8
Dieppe	6,8	U	nc	nc	nc	4 217,5	62,2	0,0	2,51	290,0	290,0	0,0	152,0	22 414,2
Douai ⁽⁸⁾	438,3	PB	7,3	14,1	0,5	52 206,2	25,2	0,3	39,82	79 419,0	4 469,0	74 950,0	1 900,0	268 592,2
Flins ⁽¹⁰⁾	984,1	PB	9,2	10,7	0,8	27 869,8	28,7	0,2	16,01	67 334,4	2 731,4	64 603,0	1 367,0	314 588,4
Maubeuge	291,9	PB	1,2	2,8	0,2	31 292,9	36,1	0,2	25,81	36 004,9	2 405,9	33 275,3	1 951,7	185 315,9
Envigado (Sofasa)	155,3	PU	6,5	38,0	0,2	6 182,9	85,3	0,0	3,39	6 596,0	6 189,0	351,0	303,0	28 835,5
Moscou (Avtoframos)	471,9	PU	40,0	87,0	0,2	52 793,5	85,2	0,2	29,62	17 473,0	16 835,0	638,0	2 035,0	262 350,4
Novo Mesto	195,1	PU	9,0	26,6	0,1	40 891,1	39,8	0,2	18,94	38 101,9	1 996,5	36 105,4	818,2	139 786,9
Palencia ⁽¹¹⁾	430,4	PB	3,2	9,6	0,2	52 758,0	27,7	0,3	32,90	40 464,4	2 954,8	36 834,7	1 669,1	205 009,9
Sandouville ⁽¹³⁾	219,7	PB	1,3	3,9	0,2	26 506,3	32,3	0,2	19,34	14 735,8	3 878,9	10 335,0	1 471,8	165 392,4
Valladolid Carrosserie	132,9	PU	1,7	4,7	0,2	20 954,3	nc	0,1	10,17	55 563,3	731,7	54 399,7	948,4	78 648,2
Valladolid Montage	252,6	PU	8,3	17,7	0,7	29 951,4	34,0	0,1	19,47	2 454,9	1 284,5	836,1	2 026,1	119 377,2
Usines de mécanique														
ACI Villeurbanne	11,2	U	nc	nc	nc	3 105,8	nc	0,0	2,25	2 633,2	153,7	1 879,5	142,0	22 934,7
Cacia ⁽⁶⁾	86,0	PB	4,9	7,2	0,0	18 762,6	nc	0,0	0,50	5 451,0	976,0	4 475,0	1 355,0	49 392,7
Choisy-le-Roi ⁽⁶⁾	32,8	PU	2,2	9,3	0,0	1 896,7	nc	0,0	1,73	2 007,3	762,2	1 181,0	191,8	10 810,0
Cléon ⁽⁷⁾	1 147,2	PU	8,9	154,3	0,1	43 879,5	nc	0,2	20,40	32 013,0	4 391,0	23 635,0	6 562,0	349 842,6
Douvain (FM) ⁽⁹⁾	218,9	PU	4,1	56,9	0,0	8 848,8	nc	0,0	3,13	8 817,9	1 634,2	7 183,7	1 611,1	80 893,9
Le Mans	2 275,4	P	27,4	28,9	0,3	29 604,5	nc	2,6	11,47	36 454,0	18 251,0	18 147,0	1 458,0	216 628,9
Los Andes	26,5	U	nc	nc	nc	7 132,0	nc	0,1	1,40	3 611,3	1 762,4	1 848,9	1 556,9	20 966,4
Ruitz (STA)	25,0	U	1,0	2,0	0,1	6 202,8	nc	0,0	3,46	4 037,0	653,0	3 384,0	836,6	50 097,7
Séville	110,0	PU	2,2	30,9	0,0	29 423,1	nc	0,0	5,63	8 872,7	820,8	8 051,9	3 923,3	98 464,4
Valladolid Motores ⁽¹⁵⁾	163,0	PU	nc	nc	nc	51 530,6	nc	0,0	6,75	25 307,0	1 844,0	23 331,0	3 587,0	165 424,4
Usines mixtes														
Bursa ⁽³⁾	486,0	PBU	35,8	18,1	2,8	101 720,0	39,6	0,3	33,09	83 934,0	11 398,0	57 707,0	1 910,0	289 105,8
Busan (RSM) ⁽⁴⁾	585,7	PBU	1,1	4,3	0,2	95 346,9	32,3	0,2	27,64	38 343,1	6 452,8	30 896,1	2 640,2	287 252,9
Curitiba Complexe Ayrton Senna	471,2	PU	21,7	246,2	0,8	45 092,0	41,7	0,2	27,40	57 338,3	18 088,9	39 197,6	4 370,9	233 141,4
Dacia Automobile ⁽¹²⁾	1 221,4	PU	143,9	423,8	0,3	178 563,3	40,7	0,6	54,68	194 427,0	15 481,0	147 849,0	6 775,0	555 904,3
Fonderies														
Cordoba Fonderie Aluminium	17,0	U	nc	nc	nc	5 289,3	nc	0,0	3,32	396,0	278,5	59,0	6 983,0	20 181,6
Tandil	91,8	U	nc	nc	nc	13 821,6	nc	0,0	3,10	8 179,1	7 929,1	250,0	30,8	43 271,2
TOTAL	11 319,9		400,3	1 271,4	11,7	1 098 063,1	42,1	7,0	483,0	922 557,4	159 751,2	695 193,8	62 528,1	4 724 255,3

Se reporter en fin de tableau pour les notes.

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2011 ⁽¹⁾	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES					DÉCHETS			ÉNERGIE
	CONSUMMATION D'EAU (en milliers de m ³)	STATION	MES (en t/an)	MO (en t/an)	METOX (en t/an)	GES (en teq CO ₂)	COV (en g/m ³)	SO ₂ (en tonnes)	NOX (en tonnes)	DIND (en tonnes)	DIND (HORS INERTES ET HORS MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	DIB (MÉTAL-LIQUES) (en tonnes)	TOTAL DID (en tonnes)	CONSUMMATION D'ÉNERGIE (en MWh PCI)
SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE														
Aubevoye	37,5	U	nc	nc	nc	5 409,9	nc	0,0	1,09	1 305,5	1 286,6	18,9	69,4	24 020,3
Boulogne (Siège et autres entités)	59,1	U	nc	nc	nc	6 366,9	nc	0,0	1,89	517,7	500,4	17,3	23,6	33 975,6
Cergy-Pontoise	11,2	U	nc	nc	nc	1 436,6	nc	0,0	0,76	2 426,5	2 426,5	0,0	77,2	20 483,5
Dacia centre logistique CKD	13,3	U	nc	nc	nc	3 261,4	nc	0,0	0,49	1 661,0	1 589,0	72,0	0,0	8 497,0
Giheung (RSM)	88,8	B	nc	nc	nc	16 371,5	nc	0,0	1,33	854,4	450,1	214,3	609,3	37 776,0
Grand-Couronne	5,3	U	nc	nc	nc	2 346,5	nc	4,7	3,23	7 792,6	1 716,0	5 093,6	871,0	4 164,4
Guyancourt	185,0	U	nc	nc	nc	24 565,4	nc	0,1	5,16	2 843,0	2 431,0	406,0	221,0	130 759,1
Heudebouville (Renault Tech)	1,1	U	nc	nc	nc	300,0	nc	0,0	0,19	378,3	311,9	66,4	46,5	1 443,5
Lardy	155,4	U	5,1	5,4	0,0	17 847,0	nc	0,1	3,60	818,0	738,2	0,0	458,2	101 304,5
Rueil-Malmaison	22,3	U	nc	nc	nc	2 661,8	nc	0,0	0,56	457,0	415,0	42,0	46,0	14 523,0
Saint-André-de-l'Èure	5,6	U	1,8	1,1	0,0	1 103,2	nc	0,0	0,37	1 290,8	1 290,8	0,0	17,1	6 111,1
Valladolid Services Centraux	51,5	U	0,8	1,6	0,0	6 465,5	nc	0,0	2,34	2 093,0	559,0	86,0	65,0	19 345,8
Villeroy (DLPA)	4,6	U	nc	nc	nc	1 747,0	nc	0,0	0,45	2 281,4	2 281,4	0,0	50,7	13 120,0
Villiers-Saint-Frédéric	11,7	U	nc	nc	nc	3 063,5	nc	0,0	1,35	262,1	221,5	40,6	9,8	16 148,8
TOTAL	652,33		7,68	8,11	0,03	92 946,10	NC	5,00	22,80	24 981,17	16 217,25	6 057,08	2 564,58	431 672,57
TOTAL GROUPE	11 972,3		408,0	1 279,5	11,7	1 191 009,2	42,1	12,0	505,8	947 538,6	175 968,4	701 250,9	65 092,7	5 155 927,9
LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, à titre indicatif :														
Dacia Producteur d'eau potable	300,6	U	9,6	0,3	0,0	726,0	nc	0,0	0,0	nc	nc	nc	nc	1 964,6
Dacia Décharge Davidesti	0,3	PB	0,1	0,2	0,0	21,3	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	51,0
Fonderie de Bretagne	94,9	PU	0,2	0,2	nc	10 594,1	nc	0,0	3,5	20 661,0	19 233,0	1 428,0	980,0	102 432,7
Titu (RTR)	36,2	U	nc	nc	nc	7 926,1	nc	0,0	0,8	233,4	233,2	0,1	3,0	22 722,9

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques)

nd : non disponible

Codes Station (moyens de traitement) : P : physico-chimique, B : biologique, U : urbaine

MES : matière en suspension

MO : matière oxydable

DCO : Demande chimique en oxygène

DBO₅ : Demande biologique en oxygène à 5 jours

Métex : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre (directes et indirectes)

COV : composé organique volatil

DinD : déchet industriel non dangereux

DD : déchet dangereux

(1) Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

(2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) et la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT) ainsi que les déchets de la PIF.

(3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(4) Le Centre de logement (Welfare Center) du site de Busan est exclu des impacts.

(5) Tous les impacts du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) sont inclus dans les données de l'usine de CACIA.

(6) Pour Choisy-le-Roi, les déchets de GAIA sont exclus.

(7) L'usine de Cléon inclut la Fonderie de Normandie (FDN).

(8) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF) et tous les impacts du Centre Livreur Expéditeur (CLE).

(9) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2011, elle est de 32 %.

(10) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CDPR) ainsi que les impacts environnementaux de GAIA.

(11) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(12) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(13) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(14) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides de la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT), du Centre Livreur Expéditeur (CLE) et des services de pièces et accessoires (DLPA) et ILN (centre de logistique).

(15) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

2.6.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS ♦

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES ET ENVIRONNEMENTALES DES MEILLEURES VENTES EN EUROPE (27 PAYS) EN 2010

MARQUE REGROUPEE	MODÈLE	E : ESSENCE D : DIESEL E85 : ÉTHANOL		MOTEUR CYLINDRÉE	PUISSANCE EN KW	TRANSMISSION	NORME DE DÉPOLLUTION	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC *,		ÉMISSIONS CO ₂	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	SIGNATURE
		EL : ÉLECTRIQUE						L/100 KM				
Renault	Twingo II	D	1.5 dCi	1 461	55	BVM 5	Euro 5	3,4		90	72,1	Renault eco ²
Renault	Twingo II	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	4,7		109	71,4	Renault eco ²
Renault	Clio III	E85	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	8,3		133	73,2	Renault eco ²
Renault	Clio III	D	1.5 dCi	1 461	55	BVM 5	Euro 5	4		105	71,4	Renault eco ²
Renault	Clio III	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	5,8		135	73,2	-
Renault	Modus	D	1.5 dCi	1 461	65	BVM 5	Euro 5	4,1		107	70,2	Renault eco ²
Renault	Modus	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	5,9		138	71,9	-
Renault	Kangoo	D	1.5 dCi	1 461	66	BVM 5	Euro 5	5,2		137	73,2	-
Renault	Kangoo	E	1.6 16v	1 598	78	BVM 5	Euro 5	7,7		180	73,3	-
Renault	Kangoo Z.E.	EL	-	-	-	-	-	-		0	69	Renault eco ²
Renault	Mégane III	E85	1.6 16v	1 598	81	BVM 6	Euro 5	9,7		154	73,6	Renault eco ²
Renault	Mégane III	D	1.5 dCi	1 461	66	BVM 5	Euro 5	4		104	73	Renault eco ²
Renault	Mégane III	E	1.6 16v	1 598	81	BVM 6	Euro 5	6,9		159	73,6	-
Renault	Fluence Z.E.	EL	-	-	-	-	-	-		0	68,3	Renault eco ²
Renault	Scénic III	E85	1.6 16v	1 598	81	BVM 6	Euro 5	10,3		164	73,5	Renault eco ²
Renault	Scénic III	D	1.5 dCi	1 461	81	BVM 6	Euro 5	4,9		128	71,6	-
Renault	Scénic III	E	1.6 16v	1 598	81	BVM 6	Euro 5	7,4		174	73,5	-
Renault	Koleos	D	2.0 dCi	1 995	110	BVM 6	Euro 5	6,6		174	73	-
Renault	Koleos	E	2.5 16v	2 488	126	BVM 6	Euro 5	9,5		220	74	-
Renault	Laguna III	E85	2.0 16v	1 997	103	BVM 6	Euro 5	10,7		171	71	Renault eco ²
Renault	Laguna III	D	1.5 dCi	1 461	81	BVM 6	Euro 5	4,6		118	72,3	Renault eco ²
Renault	Laguna III	E	2.0 16v	1 998	125	BVA 6	Euro 5	8,7		201	69,1	-
Renault	Espace IV	D	2.0 dCi	1 995	110	BVM 6	Euro 5	6,5		170	71,7	-
Dacia	Logan	E85	1.6 16v	1 598	77	BVM 5	Euro 5	9,3		153	72,3	Dacia eco ²
Dacia	Logan	D	1.5 dCi	1 461	55	BVM 5	Euro 5	4		104	69,8	Dacia eco ²
Dacia	Logan	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	5,9		135	72,3	-
Dacia	Sandero	E85	1.6 16v	1 598	77	BVM 5	Euro 5	9,3		153	72,3	Dacia eco ²
Dacia	Sandero	D	1.5 dCi	1 461	65	BVM 5	Euro 5	5		130	70,6	-
Dacia	Sandero	E/GPL	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 5	5,9		135	72,3	-
Dacia	MCV	E85	1.6 16v	1 598	77	BVM 5	Euro 5	9,7		159	72,4	Dacia eco ²
Dacia	MCV	D	1.5 dCi	1 461	65	BVM 5	Euro 5	4,6		119	70,6	Dacia eco ²
Dacia	MCV	E	1.6	1 598	62	BVM 5	Euro 5	7,3		169	72,3	-

2.6.4 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Exercice clos le 31 décembre 2011

Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux comptes sur les données environnementales

À l'attention de la Direction du plan environnement, Renault,

En réponse à votre demande et en notre qualité de Commissaires 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 2011, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total Groupe » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2011 » présenté au chapitre 2.6.2. (« Les Données » ⁽¹⁾), ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Protocole de *reporting* Environnement Établissements Renault 2011 (le « Référentiel »), dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2011 » au chapitre 2.6.1.

Il est de la responsabilité de la direction de Renault d'établir les données et de rédiger le Référentiel. Ce dernier est consultable par le public sur demande auprès du service « Énergie et Hygiène Sécurité et Environnement ».

Il nous appartient, sur la base de nos contrôles, d'exprimer une opinion sur ces Données. Nos contrôles ont été conduits selon la doctrine professionnelle applicable en France et conformément au standard international ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements). Notre indépendance est définie par les textes législatifs et réglementaires ainsi que le Code de déontologie de la profession.

Nature et étendue des contrôles

Nous avons effectué nos contrôles selon la doctrine professionnelle applicable.

Pour nous permettre d'exprimer notre opinion, nous avons conduit les contrôles suivants :

- nous avons apprécié le Référentiel au regard de sa précision, sa clarté, son objectivité, son exhaustivité et sa pertinence par rapport aux activités du Groupe et aux pratiques de *reporting* du secteur ;
- au niveau du Groupe, nous avons mené des entretiens auprès des responsables du *reporting* des données environnementales. À ce niveau, nous avons :
 - 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 seize sites ⁽²⁾ 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 61,6 % de la valeur totale des données publiées par Renault. Dans le détail, la contribution pour 2011 représente les pourcentages suivants :

Consommation d'eau	69 %
Rejets aqueux : MES	74 %
Rejets aqueux : MO	66 %
Rejets aqueux : METOX	56 %
Déchets industriels non dangereux	68 %
Déchets industriels non dangereux (hors inertes et métalliques)	51 %
Déchets industriels non dangereux (métalliques)	72 %
Déchets dangereux	60 %
Consommation d'énergie	60 %
Émissions GES	58 %
Émissions SO ₂	44 %
Émissions NO _x	61 %
Émissions COV	55 %

- À ce niveau, nous avons vérifié la compréhension et l'application du Référentiel, mené des tests de détail sur la base de sondages consistant à vérifier les formules de calcul telles que prévues par le Référentiel et à rapprocher les données avec les pièces justificatives.
- Nous avons revu la présentation des « Données » dans le Document de référence 2011 au chapitre 2.6.2.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces contrôles, aux experts en environnement de nos cabinets, sous la responsabilité de MM. Éric Duvaud pour ERNST & YOUNG et Éric Dugelay pour DELOITTE & ASSOCIÉS.

Compte tenu des contrôles réalisés depuis douze exercices sur les sites significatifs du Groupe et des actions menées par Renault pour améliorer la compréhension et l'application du Référentiel par les sites, nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion formulée ci-après.

(1) Ces données figurent en Annexe 1.

(2) Travaux sur site : Novo Mesto, Valladolid-Montage, Valladolid-Carrosserie, Valladolid-Moteur, Valladolid-Direction centrale, ACI Le Mans, Moscou (Avtoframos), Cléon (Fonderie de Normandie), Choisy-le-Roi, Flins, Bursa ; Travaux à distance : Sofasa, Douai, Batilly, Dacia Producteur d'Automobiles, Cordoba Fonderie Aluminium.

Informations sur le Référentiel

Le Référentiel appelle de notre part le commentaire suivant :

- D'après le Référentiel, la fréquence d'analyse des rejets est fonction des contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault. Pour certains sites, la fréquence d'analyse imposée par la réglementation locale et mise en œuvre dans le cadre du calcul des Données n'apparaît pas suffisante pour assurer une bonne fiabilité des Données « Rejets dans l'eau » (MES, MO et METOX).

Opinion

À notre avis, les Données, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2011 », ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2012

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoît

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Aymeric de La Morandière

LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT RFA	150	3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX RFA	167
3.1.1 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	150	3.3.1 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux ♦	167
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	159	3.3.2 Rémunération du mandataire social	167
3.1.3 Les procédures de contrôle interne et de management des risques	159	3.3.3 Options d'achat ou de souscription d'actions et actions de performance	171
		3.3.4 Les jetons de présence	173
3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦ RFA	166	3.4 ANNEXES	175
		3.4.1 Le Règlement intérieur du Conseil d'administration	175
		3.4.2 Charte de l'administrateur	179
		3.4.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	180

Fluence Z.E.



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 de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et de la Direction juridique du Groupe.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 février 2012.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue avec la plus grande attention les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise consolidées dans le Code Afep/Medef sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, lequel agrège les rapports Viénot et Bouton et les recommandations Afep/Medef (recommandations Afep/Medef de janvier 2007, octobre 2008 et avril 2010) et s'attache à traduire dans son Règlement intérieur les préconisations dudit code.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code Afep/Medef ainsi modifié par ces recommandations est celui auquel se réfère Renault pour l'élaboration de ce rapport.

3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT

3.1.1 COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de Renault.

Par ailleurs, dans le cadre de son alliance avec Nissan, Renault-Nissan b.v. dispose de pouvoirs à l'égard de Renault s.a.s. sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1.2.2.2.

3.1.1.1 MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

RÉUNION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Renault a choisi un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Ghosn a été renouvelé aux fonctions de Président-Directeur général en 2010.

Le choix de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général a vocation à simplifier la prise de décision et de responsabilité et d'assurer, avec la présence d'un Directeur général délégué aux opérations chez Renault et Nissan, une gouvernance homothétique au sein de l'Alliance.

Au surplus, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants et la nomination depuis juillet 2009 d'un administrateur de référence constituent une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs.

Le dispositif selon lequel les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité d'un Directeur général délégué aux opérations a été reconduit. M. Carlos Tavares a été nommé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, par Carlos Ghosn le 30 mai 2011, avec une prise entière de responsabilité au 1^{er} juillet 2011, à la tête d'une Direction aux opérations recentrée.

Par ailleurs, le Règlement intérieur prévoit un certain nombre de limitations aux pouvoirs du Directeur général. Ainsi, le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe, débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général. Il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

À ce titre, le Conseil d'administration du 9 février 2011 a approuvé le plan triennal 2011, 2012, 2013 du plan Renault 2016 – *Drive the Change*.

Depuis 2010, le Conseil encadre les décisions relatives aux opérations et investissements stratégiques, au travers d'autorisations préalables du Conseil au Président.

Ainsi, le Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE (OU SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR)

Le 29 avril 2011, le Conseil d'administration a renouvelé M. Lagayette aux fonctions d'administrateur de référence pour la durée de son mandat, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance. Cette candidature a été choisie parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants.

La nomination de l'administrateur de référence s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. L'administrateur de référence, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, peut effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Les missions de l'administrateur de référence sont notamment de :

- conseiller le Président du Conseil, les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. Il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur général, après avis du Comité des rémunérations.

M. Lagayette est Président du nouveau Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE), qui remplace l'ancien Comité des comptes et de l'audit, et est membre du Comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise.

La tentative d'escroquerie au renseignement dont Renault a été victime au début de l'année 2011 a conduit M. Lagayette à s'investir principalement dans le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, en vue d'établir des recommandations de nature à corriger les dysfonctionnements mis à jour à cette occasion. La nouvelle organisation mise en place à l'issue de la découverte de cette tentative d'escroquerie est présentée en 3.1.3.2. ci-dessous.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui figure au chapitre annexe 3.4 reflète la gouvernance évoquée au 3.1.1.1.

3.1.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 19 membres, parmi lesquels deux femmes, au 15 février 2012, dont :

- 13 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La durée du mandat des administrateurs élus par l'Assemblée générale est de quatre ans.

Conformément aux recommandations du Code Afep/Medef, ces mandats sont renouvelables par rotation afin d'éviter un renouvellement en bloc.

Depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault.

Dans le cadre des renouvellements futurs d'administrateurs, Renault se conformera à la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, étant précisé que cette loi exclut les administrateurs élus par les salariés du calcul des pourcentages de femmes présentes en conseil d'administration.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration, qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, est convoqué au moins huit jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Les documents qui ne peuvent pas être envoyés avant les réunions sont mis à la disposition des administrateurs avant la séance.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis aux administrateurs dans un délai raisonnable avant leur approbation lors du Conseil suivant.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

ADMINISTRATEURS

Carlos Ghosn

Nationalité : française
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
Nombre d'actions : 205 200
Né le 09/03/1954
Date de premier mandat : avril 2002
Date d'échéance (AG) : 2014

Yves Audvard

Nationalité : française
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
Membre du Comité de stratégie industrielle
Nombre d'actions : 6 actions et 200 parts de FCPE
Né le 10/02/1953
Date de premier mandat : novembre 2002
Date d'échéance : novembre 2012

Alain J.P. Belda*

Nationalité : américaine
Président du Comité des rémunérations
Membre du Comité de stratégie internationale
Nombre d'actions détenues : 1 000
Né le 23/06/1943
Date de premier mandat : mai 2009
Date d'échéance (AG) : 2013

Patrick Biau

Nationalité : française
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
Nombre d'actions : 688 parts de FCPE
Né le 05/02/1956
Date de premier mandat : novembre 2008
Date d'échéance : novembre 2012

Alain Champigneux

Nationalité : française
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Nombre d'actions : 1 154 parts de FCPE
Né le 01/01/1954
Date de premier mandat : novembre 2002
Date d'échéance : novembre 2012

Charles de Croisset*

Nationalité : française
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
Membre du Comité de stratégie industrielle
Nombre d'actions : 1 000
Né le 28/09/1943
Date de premier mandat : avril 2004
Date d'échéance (AG) : 2012

Bernard Delpit*

Nationalité : française
Membre du Comité de stratégie internationale
Nombre d'actions : 1 000
Né le 26/10/1964
Date de premier mandat : avril 2010
Date d'échéance (AG) : 2014

MANDATS/FONCTIONS

Président-Directeur général

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
France : néant
Étranger :
Administrateur : 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, Alcoa

Concepteur Process Avant-Projet, Renault**Directeur général de Warburg Pincus**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
France : néant
Étranger :
Administrateur : IBM, Citigroup, Omega, Banco Indusval
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
Président non-exécutif d'Alcoa
Chairman et administrateur d'Alcoa
Président et Directeur général d'Alcoa
Administrateur de l'Université Brown
Membre du Board of Trustees of the Conference Board
Membre du Business Council

Chargé de Contrôle de gestion Investissements, Renault**Responsable Gestion documentaire, Renault****International Advisor de Goldman Sachs International**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
France :
Président de la Fondation du patrimoine
Administrateur : LVMH
Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès
Censeur : Galeries Lafayette
Étranger :
International Advisor de Goldman Sachs International
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
Administrateur : Bouygues, Thales UK, Thales

Directeur finances Groupe Crédit Agricole SA

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
France :
Membre du Comité exécutif Crédit Agricole SA
Administrateur : Crédit Agricole Assurances
Étranger :
Administrateur : Emporiki
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
Membre du Comité exécutif de La Poste
Membre du Comité d'audit de la Banque Postale, de GeoPost et de Poste Immo.
Administrateur : Sofiposte, Geoposte, la Banque Postale Prévoyance, Poste Immo
Membre du Conseil de surveillance : la Banque Postale, la Banque Postale Asset Management

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p>Thierry Desmarest* Nationalité : française Président du Comité de stratégie internationale Membre du Comité de stratégie industrielle Membre du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 1 500 Né le 18/12/1945 Date de premier mandat : avril 2008 Date d'échéance (AG) : 2012</p>	<p>Président d'honneur de Total <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> Président : Fondation Total et Fondation de l'École Polytechnique Administrateur : Total SA, Air Liquide, Sanofi-Aventis, Musée du Louvre Membre du Conseil d'administration : École Polytechnique <i>Étranger :</i> Membre du Conseil d'administration de Bombardier (Canada) <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président-Directeur général d'Elf Aquitaine Président du Conseil d'administration de Total Président-Directeur général de Total SA Membre du Conseil de surveillance d'Areva</p>
<p>Jean-Pierre Garnier* Nationalité : française Président du Comité de stratégie industrielle Membre du Comité de stratégie internationale Membre du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 1 000 Né le 31/10/1947 Date de premier mandat : avril 2008 Date d'échéance (AG) : 2012</p>	<p><u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Cerenis (société de Biotechnologie) <i>Étranger :</i> Président du Conseil d'administration d'Actelion Administrateur : United Technology Corp, Fondation Paul Newman Chairman : NormOxys Corp. <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président-Directeur général de GlaxoSmithKline Beecham p.l.c. Président de GlaxoSmithKline p.l.c. Administrateur : GlaxoSmithKline Beechman p.l.c., Biotechnology Industry Organization, Eisenhower Exchange Fellowship</p>
<p>Takeshi Isayama Nationalité : japonaise Nombre d'actions : 1 Né le 08/03/1943 Date de premier mandat : mai 2009 Date d'échéance (AG) : 2013</p>	<p>Senior Advisor Carlyle Japan L.L.C. <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> Administrateur : Dainippon Screen Mfg Co., Ltd., Terumo Corp, Fidelity International Limited Conseiller : BitAuto <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Conseiller : National Institute of Advanced Industrial Science and Technology Administrateur : Seiyu GK (filiale de Wal-Mart), the Japan Fund Vice-Président : Nissan Motor Co., Ltd.</p>
<p>Alexis Kohler Nationalité : française Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique Membre du Comité de stratégie industrielle Nombre d'actions : (6) Né le 16/11/1972 Date de premier mandat : février 2010 Date d'échéance (AG) : 2015</p>	<p>Directeur des participations – Transport et Audiovisuel – Agence des participations de l'État, au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> Administrateur (représentant de l'État) : Aéroports de Paris, RATP, Grand Port Maritime du Havre, France Télévisions, Société Audiovisuel Extérieur de la France, STX France. <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> TSA, GIAT Industries, La Monnaie de Paris, Société de valorisation foncière et immobilière (SOFAVIM)</p>
<p>Marc Ladreit de Lacharrière* Nationalité : française Président du Comité des nominations et de la gouvernance Membre du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 1 020 Né le 06/11/1940 Date de premier mandat : octobre 2002 Date d'échéance (AG) : 2014</p>	<p>Président-Directeur général de Fimalac <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts) Président du Conseil d'administration : Agence France Museums Administrateur : Casino, L'Oréal, Gilbert Coullier Productions (SAS), Groupe Lucien Barrière (SAS) Président du Directoire : groupe Marc de Lacharrière Président d'honneur : Comité national des conseillers du commerce extérieur de la 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 des sciences politiques, Musée des arts décoratifs, Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac <i>Étranger :</i> Président du Conseil d'administration : Fitch Group, Fitch Ratings Gérant : Fimalac Participations Sarl (Luxembourg) <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> <i>Chairman :</i> Fitch Group Holdings Administrateur : Algorithmics Gérant : Fimalac Participations Association d'intérêt général : Fondation Bettencourt Schueller Membre : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France</p>
<p>Dominique de La Garanderie* Nationalité : française Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique Membre du Comité des nominations et de la gouvernance Nombre d'actions : 1 150 Née le 11/07/1943 Date de premier mandat : février 2003 Date d'échéance (AG) : 2013</p>	<p>Avocat (Cabinet La Garanderie & Associés) Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris <u>Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</u> <i>France :</i> Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI) Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Holcim Western Europe <i>Étranger :</i> néant <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> néant</p>

ADMINISTRATEURS

Philippe Lagayette*

Nationalité : française
 Administrateur de référence
 Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
 Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
 Nombre d'actions : 1 000
 Né le 16/06/1943
 Date de premier mandat : mai 2007
 Date d'échéance (AG) : 2015

MANDATS/FONCTIONS

Président de la Fondation de France

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
 France :
 Président Philippe Lagayette Conseils
Vice Chairman et *Senior Advisor* Barclays Capital France
 Membre du Conseil d'administration : PPR, Fimalac
 Président de la Fondation de France
 Président du Conseil d'administration de l'Institut des Hautes Études Scientifiques
 Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer
Étranger : néant
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
Vice-Chairman JP Morgan in EMEA
 Président du Conseil de surveillance de la French American Foundation

Benoît Ostertag

Nationalité : française
 Administrateur élu par les actionnaires salariés
 Membre du Comité de stratégie internationale
 Membre du Comité de stratégie industrielle
 Nombre d'actions : 1 489 parts de FCPE
 Né le 02/08/1965
 Date de premier mandat : mai 2011
 Date d'échéance (AG) 2013

Pilote Système qualité, Direction conception et technologies GMP, Renault**Franck Riboud***

Nationalité : française
 Nombre d'actions : 331
 Né le 07/11/1955
 Date de premier mandat : décembre 2000
 Date d'échéance (AG) : 2014

Président-Directeur général de Danone

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
 France :
 Président du Conseil d'administration : danone.communities (SICAV)
 Administrateur : Accor SA, Lacoste France SA
Étranger :
 Administrateur : Bagley Latinoamerica SA, Danone SA, Rolex SA, Rolex Holding SA
 Principaux mandats au sein d'associations/fondations :
 Président du Comité d'orientation : Fonds Danone pour l'Écosystème
 Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires
 Administrateur : International Advisory Board HEC
 Membre du Conseil de surveillance : Fondation ELA
 Membre du Conseil : Fondation EPFL PLUS
 Membre du Conseil d'orientation Livehoods Fund (SICAV) Luxembourg
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
 Administrateur : L'Oréal SA, Ominium Nord Africain (ONA), Wadia BSN India Limited, Fondation Gain
 Président du Comité des rémunérations de Renault SA
 Membre représentant de la société Danone : Conseil National du Développement Durable (Association)

Luc Rousseau

Nationalité : française
 Membre du Comité de stratégie internationale
 Membre du Comité de stratégie industrielle
 Nombre d'actions : (a)
 Né le 16/03/1957
 Date de premier mandat : février 2010
 Date d'échéance (AG) : 2012

Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
 Membre du Conseil de surveillance d'Areva
 Membre des Conseils d'administration : du Fonds stratégique d'investissement, de l'Agence nationale de la Recherche, Commissaire du Gouvernement au Conseil d'administration de la Poste, du FT1CI.
 Représentant de l'État aux Conseils d'administration de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux, du Palais de la Découverte et de la Cité des Sciences et de l'Industrie
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
 Commissaire du Gouvernement : Agence de l'Innovation Industrielle, Oseo Innovation
 Membre du Conseil d'administration d'Oseo

Hiroto Saikawa

Nationalité : japonaise
 Membre du Comité de stratégie internationale
 Nombre d'actions : 100
 Né le 14/11/1953
 Date de premier mandat : mai 2006
 Date d'échéance (AG) : 2014

Executive Vice-President for Asia Pacific Region, Affiliated companies, and Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.**Pascale Sourisse***

Nationalité : française
 Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique
 Nombre d'actions : 1 000
 Née le 07/03/1962
 Date de premier mandat : avril 2010
 Date d'échéance (AG) : 2014

Directeur général de la Division des Systèmes C4I de Défense et Sécurité

Membre du Comité exécutif de Thales
Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :
 France :
 Président-Directeur général de Thales Communications & Security
 Président de Thales Services
 Présidente du Conseil de Telecom Paris Tech (École Nationale Supérieure des Télécommunications)
 Membre du Conseil d'administration : Vinci, Agence Nationale des Fréquences, DCNS, Institut Télécom
 Membre du Conseil de surveillance de Thales Alenia Space
 Membre du Conseil du Groupe des Industries Françaises Aéronautiques Spatiales (GIFAS)
Étranger : néant
Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :
 Président-Directeur général de Thales Alenia Space (TAS)
 Président-Directeur général d'Alcatel Alenia Space
 Président d'Eurospace, Association européenne des industries spatiales
 Membre du Conseil de l'Association européenne des industries aéronautiques spatiales et de défense (ASD)

* Administrateur indépendant.

(a) Voir paragraphe ci-après.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 60 ans. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif ⁽¹⁾. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État, (a) ci-dessus.

AUTRES INFORMATIONS VISÉES À L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique

officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à Renault ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2012	M. Audvard
	M. Biau
	M. Champigneux
	M. de Croisset
	M. Desmarest
	M. Garnier
2013	M. Rousseau
	Mme de La Garanderie
	M. Isayama
	M. Belda
2014	M. Ostertag
	M. Ghosn
	M. Ladreit de Lacharrière
	M. Delpit
	M. Riboud
	M. Saïkawa
2015	Mme Sourisse
	M. Kohler
	M. Lagayette

3.1.1.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni onze fois durant l'année 2011. Quatre séances exceptionnelles ont été consacrées à la gestion de la tentative d'escroquerie au renseignement début 2011.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne deux 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 94 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.4.2).

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.

La charge de travail et l'investissement demandés aux administrateurs dans le début de l'année 2011, période aussi délicate que décisive pour Renault,

témoignent d'un engagement des 19 membres du Conseil au service de l'entreprise Renault.

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a statué sur les points suivants :

LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2010, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2011 ; il a fixé l'affectation du résultat 2010 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires, incluant une distribution de dividendes ;
- adopté le budget de l'année 2012 ;

(1) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,07 %.

- voté un supplément d'intéressement aux performances de l'entreprise au titre de l'exercice 2010 ;
- arrêté le plan conditionnel d'attribution de stock-options et d'actions gratuites au titre des années 2011 et 2012 et à l'horizon 2013 du plan Renault 2016 – *Drive the Change*.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ◆

À la suite des événements du début d'année, le Conseil a approuvé, sur les recommandations du Comité des comptes et de l'audit, la réforme du dispositif d'éthique et de gestion des risques présentée par le Président-Directeur général. Elle est présentée en 3.1.3.2 ci-dessous.

Par ailleurs, le Conseil a :

- procédé à une auto-évaluation simplifiée de son fonctionnement et statué sur la qualification d'administrateur indépendant ;
- pris acte de la nomination d'un nouveau Directeur général délégué aux opérations, Monsieur Carlos Tavares ;
- adopté de nouvelles modalités de répartition des jetons de présence, sur recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, au regard de l'enveloppe votée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011 ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a :

- approuvé le plan Renault 2016 – *Drive the Change* présenté par la Direction générale ;
- été informé de la stratégie mise en œuvre pour pallier les difficultés consécutives au tsunami ;
- entendu les conclusions du Président du Comité de stratégie internationale relatives à la stratégie de Renault en Russie et en Corée, et débattu des orientations stratégiques en matière de gamme de produit et de marque lors d'une journée dédiée à la stratégie ;
- pris connaissance de la stratégie de Renault en Région Asie-Afrique ;
- été informé du projet d'extension capacitaire industrielle de Renault et de l'implantation de Nissan au Brésil.

Par ailleurs le Conseil a arrêté des sujets stratégiques pour Renault qui feront l'objet de présentations plus approfondies au cours de l'année 2012.

LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Aucune convention réglementée n'a été soumise au Conseil pour autorisation au cours de l'exercice 2011.

3.1.1.4 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

Conformément à l'usage de place et aux recommandations du rapport Afep/Medef, le Conseil a procédé à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire. L'évaluation a été menée par le Comité des nominations et de la gouvernance, sous la présidence de M. Ladreit de Lacharrière, sur la base d'entretiens individuels réalisés par M. Ghosn et M. Lagayette et M. Ladreit de Lacharrière lui-même.

D'une manière générale, les membres du Conseil expriment leur satisfaction sur l'organisation, le fonctionnement et la composition du Conseil et des Comités.

Les membres du Conseil ont fait valoir la relation de confiance qui existe entre le Conseil et les dirigeants.

Ils ont apprécié la journée dédiée à la stratégie et au développement à long terme de Renault, ainsi que la visite du *Design* et les essais de véhicules électriques au mois de septembre 2011. Cette initiative a placé les administrateurs au cœur de la stratégie de l'entreprise.

En outre le choix d'un sujet stratégique par les membres du Conseil, qui sera présenté à l'occasion de chaque session du Conseil de l'année 2012, permet un véritable échange et un meilleur alignement de l'agenda du Conseil sur la stratégie de l'entreprise.

S'agissant de la féminisation du Conseil, les administrateurs souhaitent que l'entreprise s'attache à être exemplaire dans l'application la loi en la matière et demandent notamment que chaque catégorie d'administrateur soit représentée par une femme.

Pour une meilleure gouvernance, certains administrateurs souhaitent toutefois que les sujets intéressants directement le P-DG soient traités en dehors de sa présence (exemple : rémunération). Par ailleurs, la présence à chaque conseil de l'ensemble des membres du Comité exécutif ne leur paraît pas toujours appropriée.

Par ailleurs, des propositions ont été faites sur la fusion des Comités de stratégie internationale et industrielle.

Concernant l'affaire liée à la tentative d'escroquerie aux renseignements, le travail accompli par le Conseil et l'entreprise a été jugé satisfaisant et a permis, conjointement avec le Comité des comptes et de l'audit, d'aboutir à une évolution de l'organisation de l'entreprise.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- l'amélioration des délais de mise à disposition des documents destinés aux membres du Conseil ;
- une meilleure information du Conseil sur les risques encourus par l'entreprise, une fois par an par exemple ;
- une meilleure représentation des métiers du *design* et du *marketing*.

Par ailleurs, les déjeuners informels à l'issue des réunions du Conseil au cours desquels les administrateurs peuvent échanger avec les membres du Comité de Direction de Renault sont poursuivis.

3.1.1.5 ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ◆

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 15 février 2012 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le rapport Afep/Medef. Il s'ensuit qu'est considéré comme indépendant tout administrateur qui, notamment, « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Ainsi, au regard des critères d'indépendance énumérés par le Code Afep/Medef, le Conseil d'administration a arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants: Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Belda, Delpit, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette et Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au chapitre 3.1.1.2 ci-avant).

Sont exclus de cette qualification, conformément à la notion d'indépendance rappelée ci-dessus, les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, le Président-Directeur général, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'administration en fournissant l'illustration.

3.1.1.6 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, cinq comités spécialisés dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs ont été mis en place.

Les missions de ces comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit chapitre 3.4.

COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE

Sur la base des conclusions du rapport du Comité des comptes et de l'audit et du rapport du cabinet BearingPoint dans le cadre de la tentative d'escroquerie au renseignement, le Conseil d'administration a approuvé en avril 2011 la transformation du Comité des comptes et de l'audit en un comité appelé le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE). Les missions de ce comité ont été étendues au contrôle du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie.

Composé de six membres, il est présidé par M. Lagayette et réunit M. Champigneux, M. de Croisset, Mme de La Garanderie, M. Kohler et Mme Sourisse. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Le comité s'est réuni huit fois en 2011 dont cinq en réunions exceptionnelles afin d'identifier les dysfonctionnements de gouvernance et d'organisation liés à la tentative d'escroquerie au renseignement et a proposé des actions correctives. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

En application des lois et règlements en vigueur en France, le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique a traité notamment :

- de la pré-annonce des résultats financiers 2010 ;

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault pour l'année 2010 et le premier semestre 2011, ainsi que tous communiqués financiers y afférant ;
- du bilan du Plan d'audit 2011 et de l'analyse du Plan 2012 ;
- du schéma comptable des activités liées à la commercialisation du véhicule électrique ;
- des risques financiers.

La responsabilité du CARE concerne le paragraphe 3.1.3 ci-dessous. À ce titre, l'examen des comptes par le comité, en présence du Directeur financier, 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.

Intervention et recommandations du Comité des comptes et de l'audit dans le cadre du traitement de la tentative d'escroquerie au renseignement

Le Comité des comptes et de l'audit s'est réuni à cinq reprises entre le 14 mars et le 8 avril 2011.

Ses travaux ont porté sur le fonctionnement de l'entreprise et en aucun cas sur les questions faisant l'objet de l'enquête judiciaire.

Il a d'abord donné mission, conjointement avec le Président du Conseil d'administration, au Directeur de l'audit interne d'établir un rapport sur la chronologie des événements ayant eu lieu entre le 17 août 2010 et le 14 mars 2011 concernant cette affaire.

Sur cette base, le comité a missionné le cabinet BearingPoint pour établir un rapport identifiant les principaux dysfonctionnements intervenus dans l'entreprise et présenter ses recommandations pour y remédier.

Le Comité d'audit a délibéré les 5 et 8 avril sur le rapport de ce cabinet et présenté ses conclusions au Conseil d'administration en évoquant les principales défaillances et dysfonctionnements internes identifiés, notamment en ce qui concerne la supervision et le contrôle des activités de la Direction de la protection du Groupe.

Les recommandations élaborées par le Comité des comptes et de l'audit ont été prises en compte par le Conseil d'administration. La mise en œuvre de ces recommandations est illustrée ci-après au chapitre 3.1.3.2.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par M. Belda et réunit Messieurs Desmarest, Garnier et Ladreit de Lacharrière. Ce comité s'est réuni quatre fois en 2011. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2). Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif ;
- des conditions de performance liées à l'attribution de la rémunération variable du Président-Directeur général en lien avec le Plan ;
- de la structuration et des conditions d'attribution du Plan de stock-options et actions de performance annuel (2011, 2012, 2013) et triennal ;
- de l'abandon par le Président-Directeur général de sa rémunération variable au titre de 2010 et de ses stock-options au titre de l'exercice 2011.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composé de cinq membres, il est présidé par M. Ladreit de Lacharrière et réunit Mme de La Garanderie, Messieurs Ghosn, Lagayette et Belda. Il comprend quatre membres indépendants sur cinq.

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2011. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2). Il a traité notamment :

- du renouvellement du mandat d'administrateur de Messieurs Lagayette et Kholer ;
- de la mise en place des règles de féminisation des Conseils d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur ;
- de la sélection et de la nomination du Directeur général délégué aux opérations ;
- de la composition du Conseil d'administration et des comités du Conseil et de l'évaluation simplifiée de son fonctionnement ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport Afep/Medef ;
- du montant et des modalités de répartition des jetons de présence comme suite à l'enveloppe votée par l'Assemblée générale ;
- de la réflexion sur la transformation du Comité des comptes et de l'audit du Conseil d'administration en Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de neuf membres, il est présidé par M. Desmarest et réunit Messieurs Audvard, Biau, Belda, Delpit, Garnier, Rousseau, Saikawa et Ostertag.

Ce comité comprend quatre membres indépendants sur neuf.

Il s'est réuni deux fois en 2011. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

À l'occasion de la présentation de la stratégie du Groupe, il a examiné :

- les activités et développements de Renault en Région Asie-Afrique ;
- la situation en Russie et en Corée.

COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Composé de sept membres, il est présidé par M. Garnier et réunit Messieurs Audvard, de Croisset, Desmarest, Kohler, Rousseau et Ostertag.

Ce comité comprend trois membres indépendants sur sept.

Il s'est réuni deux fois en 2011. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2). Il a examiné la stratégie industrielle et notamment :

- les enjeux de compétitivité et d'adaptation des capacités de production des sites en Europe ;
- les productions envisagées sur les différents sites du Groupe.

3.1.1.7 ACTIVITÉ DU COMITÉ *COMPLIANCE* ET MISE EN PLACE D'UN COMITÉ ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Le Comité *Compliance* s'est réuni le 6 janvier 2011 afin de statuer sur la nécessité de déposer une plainte contre X pour des faits constitutifs d'espionnage industriel, de corruption, d'abus de confiance, de vol et de recel commis en bande organisée.

Toutefois, les conclusions du rapport du cabinet BearingPoint ont révélé notamment que les règles et le rôle du Comité *Compliance* ont été ignorés jusqu'à après les mises à pied conservatoires des trois salariés mis en cause.

Par conséquent, conformément aux conclusions du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, il a été décidé de remplacer le Comité *Compliance* par un Comité éthique et conformité dont la mise en place a été effective en fin d'année 2011.

La présidence de ce comité est assurée par un Directeur de l'éthique dont la nomination a été validée par le Conseil d'administration. Il rapporte directement au Président-Directeur général. Il présente un rapport d'activité en matière d'éthique et de conformité au CARE et peut être entendu par le CARE.

Il est doté de pouvoirs étendus à l'ensemble des domaines réglementaires auxquels est soumise l'entreprise. Il est composé des principaux directeurs prescripteurs en matière d'éthique et de conformité, dont le Directeur de la conformité, pour garantir que les politiques, procédures et standards du Groupe garantissent le respect des valeurs du Groupe et des réglementations qui s'imposent à lui. Ce comité aura notamment pour première mission de revisiter le Code de déontologie et le dispositif d'alerte.

3.1.1.8 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conformément à l'article 21 des statuts de la Société, les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

S'agissant des titres au porteur, l'inscription – ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité – est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire peut donner pouvoir au Président de l'Assemblée, à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un Pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prescrites à l'article L. 225-106 du Code de commerce, en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 1.2.2.2 (fondation) et au chapitre 5.2.6.2.

3.1.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration a décidé que le Code Afep/Medef est celui que Renault applique et auquel Renault se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Code Afep/Medef est tenu à disposition au siège social.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Les rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a arrêté début 2011 la part fixe du Président à un montant de 1 230 000 euros pour l'exercice 2011, ainsi que les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2011 à verser en 2012. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) qui pèse pour 15 % maximum de la part variable ;
- la marge opérationnelle obtenue (25 % maximum de la part variable) ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration (50 % maximum de la part variable) ;
- un élément qualitatif lié à la stratégie et au management qui se fonde sur les critères suivants : la qualité du Plan, les synergies de l'Alliance, Daimler, le Plan industriel, le véhicule électrique et la stratégie R&D (60 % maximum de la part variable).

Le Conseil d'administration du 15 février 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a jugé que le taux de la part variable serait de 130 % de la part fixe au titre de l'exercice 2011.

Par ailleurs, le Conseil du 29 avril 2011 a arrêté les critères de performance qui conditionnent l'exercice de stock-options par le Président-Directeur général dans le cadre du plan annuel 2011 et du plan Renault 2016 – *Drive the Change*.

Ainsi, pour la période 2011-2013 du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, les conditions sont les suivantes :

- aucune option ne sera exerçable si le *free cash flow* opérationnel cumulé entre 2011 et 2013 est inférieur à 2 milliards d'euros ;
- 50 % des options seront exerçables si le *free cash flow* opérationnel cumulé entre 2011 et 2013 est supérieur ou égal à 2 milliards d'euros ;
- 100 % des options seront exerçables si le *free cash flow* opérationnel cumulé entre 2011 et 2013 atteint 3 milliards d'euros, avec attribution linéaire entre 2 et 3 milliards d'euros.

Il est rappelé que le Président-Directeur général a renoncé à tout bénéfice de stock-options au titre de l'exercice 2011 tant pour le plan annuel 2011 que pour la partie des stocks-options liées au plan Renault 2016 – *Drive the Change* correspondant à l'exercice 2011.

Le Président-Directeur général ne bénéficie pas d'actions gratuites.

Un tableau de synthèse des rémunérations et avantages, dont les plans d'options accordés au mandataire social, figure au chapitre 3.3.2.2.

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chap. 3.3.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

3.1.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Ce rapport couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

3.1.3.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES ◆

OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de

les contrôler et d'en limiter les impacts négatifs. La démarche de contrôle interne concerne tous les métiers de l'entreprise et toutes ses activités. Ses objectifs prioritaires sont :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous l'angle qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion.

Toutefois, ce dispositif ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de contrôle interne seront atteints.

CADRE RÉGLEMENTAIRE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le groupe Renault a choisi en 2007 de s'appuyer sur le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, et sur le rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le Financement des ventes, quant à lui, est soumis à la réglementation bancaire et financière et applique à ce titre le cadre de contrôle interne défini par le règlement n° 97-02. Il s'agit d'un dispositif permanent mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de RCI Banque (cf. 3.1.3.4. Financement des Ventes : RCI Banque).

3.1.3.2 PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DU CONTRÔLE INTERNE ◆

RÔLE DES ORGANES EXÉCUTIFS

Le pilotage des activités du Groupe est assuré par un ensemble de Comités de direction répartis en deux niveaux :

- les comités dits de niveau 1, de périmètre Groupe, comprennent notamment :
 - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques. Il réunit autour du Président-Directeur général, le Directeur général délégué aux opérations, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe, le Directeur plan, produit, programmes Groupe, le Directeur des fabrications et de la logistique Groupe, le Directeur des opérations de la Région Asie-Afrique, le Directeur commercial Groupe et véhicules utilitaires et Directeur des opérations de la Région Europe, le Directeur financier Groupe et P-DG de RCI Banque et le Directeur délégué à la Présidence de Renault. Ses décisions sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration lorsqu'elles relèvent de sa compétence, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale et du Comité de stratégie industrielle. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président-Directeur général. Le pilotage des activités et le contrôle des instructions par le Comité exécutif Groupe s'effectuent au travers du contrôle des engagements pris dans le cadre du processus plan budget et des objectifs stratégiques, et un contrôle des politiques et des activités dans le cadre des Régions, des programmes et des fonctions globales,
 - le Comité opérationnel, présidé par le Directeur général délégué aux opérations, en charge des décisions opérationnelles. Il réunit les mêmes personnes que le Comité exécutif Groupe, à l'exception du Président-Directeur général,
 - le Comité de direction Renault (CDR) qui comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault,
 - des comités spécialisés (par exemple les Comités produit projet) présidés soit par le Président-Directeur général soit par le Directeur général délégué aux opérations. Leur périmètre de décision est le Groupe ou les coopérations du groupe Renault au sein de l'alliance Renault-Nissan (y compris avec AvtoVAZ et Daimler) ;
- les comités dits de niveau 2 sont spécialisés par domaine de Direction générale ou par fonction (par exemple ingénierie et qualité ; plan, produit, programmes ; fabrications et logistique ; commerce ; achats, *design*, juridique, Direction déléguée à la Présidence, etc.) ou par Région.

Les règles de fonctionnement et caractéristiques de ces comités sont formalisées dans un catalogue standardisé : président, membres, fréquence

de réunion, durée, contenu et objet, modalités de compte-rendu et de diffusion des décisions, archivage des comptes rendus.

Chaque Région (Europe, Amériques, Asie-Afrique, Euromed et Eurasie) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Le CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile, plus les programmes « véhicules électriques », « nouvelle offre de mobilité » et « projets transversaux ». Elles se voient assigner des objectifs de rentabilité à long terme sur la durée du cycle de vie des produits dont elles assument le développement, la fabrication et la commercialisation en s'appuyant sur les Régions et les fonctions globales.

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux Directions des fonctions support d'animer transversalement leurs correspondants.

À l'exception des décisions stratégiques, du suivi des questions financières, juridiques, ressources humaines, et de l'audit, de la maîtrise des risques du contrôle interne et de l'organisation qui restent sous l'autorité hiérarchique directe du Président-Directeur général, les décisions liées aux opérations sont placées directement sous l'autorité du Directeur général délégué aux opérations.

Le processus de décision repose sur un système de délégations internes qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est porté à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Pour toute demande de décision de nature stratégique ou financière, un *workflow* met en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, couverture du risque matières premières ou du risque de change, et les politiques générales font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale étant du seul ressort du Président-Directeur général.

ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES, DE CONTRÔLE INTERNE ET D'ÉTHIQUE

Suite aux dysfonctionnements graves constatés en début d'année et aux recommandations présentées par le Comité des comptes et de l'audit au Conseil d'administration du 11 avril 2011, l'entreprise s'est dotée d'une nouvelle organisation avec pour enjeux de :

- redonner de la crédibilité au dispositif d'éthique ;
- restaurer l'image de l'entreprise au plan institutionnel et remotiver ainsi les collaborateurs ;
- renforcer l'équilibre des pouvoirs et l'efficacité des contrôles ;
- tirer parti de cette nouvelle organisation pour apporter aux opérationnels des outils, des démarches, des prestations, leur permettant d'améliorer le pilotage de leur activité et l'atteinte de leurs objectifs de performance.

Dans ce cadre, les réponses apportées en matière de gouvernance, d'éthique, de contrôle interne et de maîtrise des risques sont les suivantes :

- transformation de l'ancien Comité des comptes et de l'audit en Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) afin de renforcer le rôle et les responsabilités de surveillance du Conseil d'administration en matière d'éthique, de risques, de conformité et de contrôle interne ;

- désignation d'une personnalité externe reconnue comme Directeur de l'éthique indépendant, dont la nomination a été validée par le Conseil d'administration du 8 décembre 2011, et rapportant directement au Président-Directeur général. Il présente un rapport d'activité en matière d'éthique et de conformité au CARE et il est entendu à ce titre par le CARE ;
- création d'un premier comité managérial, le Comité éthique et conformité présidé par le Directeur de l'éthique. Ce Comité remplace l'ancien Comité Compliance. Il est doté de pouvoirs étendus à l'ensemble des domaines réglementaires auxquels l'entreprise est soumise. Il est composé des principaux directeurs prescripteurs en matière d'éthique et de conformité, dont le Directeur de la conformité, pour s'assurer que les politiques, procédures et standards du Groupe promeuvent et sont conformes aux valeurs du Groupe et des réglementations qui s'imposent à lui. Ce comité aura pour première mission de revisiter le Code de déontologie et le dispositif d'alerte, sous la supervision du Directeur de la conformité ;
- création d'un second comité managérial, le Comité risques et contrôle interne. Ce Comité remplace l'ancien Comité des risques Groupe. Il a pour mission de s'assurer du déploiement des dispositifs risques et contrôle interne sur l'ensemble des activités opérationnelles et entités du Groupe. Ce comité est présidé par le Directeur général délégué aux opérations. Il est composé de représentants des principales fonctions opérationnelles et supports du Groupe. Les Directions de Régions et de programmes rendent compte périodiquement à ce comité du déploiement des dispositifs risques et contrôle interne sur leur périmètre respectif ;
- évolution de la Direction de la protection du Groupe ; elle devient Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P). Elle est désormais directement rattachée à la Direction déléguée à la Présidence ;
- regroupement au sein de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) directement rattachée au Président-Directeur général, de :
 - la Direction du contrôle interne et de la Direction du management des risques dépendant précédemment de la Direction du contrôle de gestion,
 - la Direction de l'organisation précédemment rattachée à la Direction déléguée à la Présidence.

La DAMRO est responsable de l'analyse, de la définition et de la mise en place du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques du groupe Renault.

Pour garantir la nécessaire indépendance de la Direction de l'audit :

- le Directeur de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) dispose d'un droit de recours auprès du Président du CARE ;
- de même, le Directeur de l'audit dispose d'un droit d'accès direct auprès du Président du CARE et du Président-Directeur général.

Enfin, au sein de la Direction du contrôle interne sera créé un département spécialisé en charge de la prévention, de la détection et du traitement des défaillances en matière d'éthique, de conformité, de fraude et de corruption. Ce département se verra fixer les priorités suivantes :

- établir le diagnostic des vulnérabilités du Groupe ;
- proposer un dispositif permanent de surveillance ;
- définir des méthodologies et des programmes de contrôle de conformité ;
- définir et proposer l'organisation et les moyens nécessaires à la réalisation de ce programme.

Un rapport d'étape de ce programme sera demandé au Directeur de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO), au printemps 2012.

PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE ♦

La Charte du contrôle interne, de l'audit et de la maîtrise des risques, conforme aux normes internationales professionnelles publiées par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), affilié à l'*Institute of Internal Auditors*, précise le rôle et les responsabilités des acteurs du contrôle interne.

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le strict respect du principe de séparation des tâches, le dispositif de contrôle interne de Renault repose sur :

- la Direction générale qui détermine, en accord avec le Conseil d'administration, les objectifs du Groupe. Elle arrête les règles et principes de fonctionnement ainsi que les objectifs de performance quantifiés ;
 - au sein de la DAMRO, la Direction du contrôle interne qui définit et prescrit les principes, règles et techniques de contrôle interne portant à la fois sur les processus opérationnels et sur les processus comptables et de gestion.
- Certains des risques identifiés par la Direction du management des risques peuvent être traités par la mise en place de règles et procédures. Les risques quotidiens liés aux activités opérationnelles entrent dans le périmètre des risques que le dispositif de contrôle interne a pour objet de maîtriser. Cette articulation des approches entre contrôle interne et management des risques est facilitée par le maintien de ces deux directions au sein d'une même structure (DAMRO) et par la création du Comité risques et contrôle interne.

La mise en œuvre et le contrôle de premier niveau du dispositif de contrôle interne sont assurés par :

- le management qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne définis au niveau du Groupe ;
- les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité et le Code d'éthique du Groupe ;
- le contrôle de gestion qui s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Enfin, le dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa bonne application et son efficacité. Cette surveillance est assurée par :

- le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) ;
- la Direction de l'audit interne, au sein de la DAMRO, évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme d'un rapport de synthèse présenté en CARE et en CEG. En 2011, comme les années précédentes, les contrôles effectués par la Direction de l'audit interne ont porté sur l'efficacité du fonctionnement de certains processus de l'entreprise, la qualité des dispositifs de contrôle destinés à prévenir les dysfonctionnements et à en corriger les impacts ;
- les Commissaires aux comptes qui évaluent le contrôle interne de l'élaboration et du traitement de l'information comptable et financière dans le cadre de leur mission et émettent des rapports de recommandations.

3.1.3.3 MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de la Charte du contrôle interne, de l'audit et de la maîtrise des risques, le dispositif de management global des risques a été formalisé par la Direction du management des risques (DMR) dans un document qui met à disposition de tous les principes d'organisation et les méthodes utilisées par l'entreprise.

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter les risques : suppression, prévention, protection ou transfert. Des Comités de risques, en charge de valider la cartographie de l'entité et les plans d'actions, se mettent en place dans les entités opérationnelles.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risque particulier, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres au secteur d'activité pour :
 - les risques liés à l'internationalisation, à la sûreté de fonctionnement et la qualité du produit, aux fournisseurs, à la production et l'atteinte à l'environnement, aux systèmes d'information,
 - les risques financiers et juridiques ;
- l'autre formé de correspondants appartenant principalement à la fonction contrôle de gestion, relais de la DMR, et présents dans l'ensemble des entités du Groupe.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale, qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. Réciproquement, les résultats des audits alimentent le processus de mise à jour de la cartographie des risques.

En 2011 la DMR a concentré ses activités sur :

- l'élaboration d'un processus complet d'identification, d'évaluation et de traitement des risques majeurs dans les projets véhicule en collaboration avec la Direction de la qualité et la Direction de la performance et des méthodes ingénierie ;
- la poursuite des cartographies des risques dans les entités industrielles et commerciales ;
- la formation de son réseau de correspondants au processus opérationnel de réalisation d'une cartographie des risques.

La présentation des facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé fait l'objet d'un chapitre spécifique inclus dans le Document de référence 2011 (cf. chapitre 1.5).

CONFORMITÉ AUX LOIS, RÉGLEMENTS ET RÈGLES DE L'ENTREPRISE

Doté de pouvoirs étendus à l'ensemble des domaines réglementaires auxquels est soumise l'entreprise, le Comité managérial éthique et conformité est présidé par le Directeur de l'éthique. Il est composé des principaux directeurs prescripteurs en matière d'éthique et de conformité : audit, maîtrise des

risques et organisation ; contrôle interne ; qualité ; juridique ; ressources humaines ; environnement ; responsabilité sociale ; protection du patrimoine.

Leurs contributions et leurs engagements dans l'exercice de leurs fonctions sont évalués annuellement par le Directeur de l'éthique.

Le Comité éthique et conformité a pour mission de s'assurer que les politiques, procédures et standards garantissent le respect des valeurs et réglementations que le Groupe doit appliquer. Il s'appuie sur une Direction de la conformité, au sein de la Direction du contrôle interne, chargée d'animer les directions prescriptrices ci-dessus et son propre réseau de correspondants conformité.

MAÎTRISE DES ACTIVITÉS

La Direction générale actualise et communique les objectifs généraux de Renault dans le cadre du plan pluriannuel et des budgets annuels, ainsi que l'allocation de ressources aux Régions, métiers et programmes. Le contrôle de gestion Groupe élabore des notes d'instructions à l'attention de chacun des secteurs opérationnels, des Régions, des métiers et des programmes. Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (taux de change, taux d'intérêts, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités métier.

La fonction contrôle de gestion a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, secteurs opérationnels, Régions, métiers, programmes).

Le contrôle de gestion s'effectue de manière décentralisée afin de tenir compte des spécificités de chaque métier. Sa mission est encadrée, notamment, par les instructions périodiques élaborées par la Direction du contrôle de gestion.

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- décliner les objectifs économiques et le budget de l'entreprise ;
- animer le Groupe à travers une mesure de la performance des entités, des Régions, des métiers et des programmes véhicules, et, en particulier, un suivi des indicateurs de suivi du *free cash flow* ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation.

Des procédures et modes opératoires

Le développement du référentiel de gestion s'est poursuivi en 2011 avec un important volet de mises à jour générées pour partie par l'analyse du dispositif de contrôle interne. Ce référentiel vise à doter les opérationnels de procédures standard de gestion.

L'ensemble de cette documentation est à la disposition du personnel de toutes les entités du Groupe *via* le portail intranet de la fonction contrôle de gestion. On y trouve en particulier :

- toutes les normes, règles et instructions, qu'elles soient spécifiques à une activité donnée ou qu'elles s'appliquent de manière standardisée à toute l'entreprise ;

- le dictionnaire économique permettant à chacun de développer sa compréhension des principaux concepts et agrégats utilisés pour piloter la performance économique du Groupe ;
- le dispositif de contrôle interne au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse des processus opérationnels.

Des contrôles de premier niveau

Le contrôle de premier niveau du déploiement du dispositif de contrôle interne défini par la Direction du contrôle interne est effectué à l'occasion de campagnes d'auto-évaluations menées par les entités, sous leur responsabilité, à l'aide de questionnaires spécialisés par type d'activité exercée. À l'issue du déroulement de ces campagnes, apparaissent les points forts et les zones sur lesquelles des plans d'action doivent être lancés en priorité par les entités. L'exploitation systématique des résultats de ces évaluations permet d'identifier les zones structurelles d'amélioration prioritaire du dispositif global de contrôle interne.

Des systèmes d'information

Les dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de la Direction des systèmes d'informations Renault (DSIR) sont pilotés comme suit :

- les risques généraux liés aux processus financiers (investissements, achats, mesure de la rentabilité, etc.) sont suivis par la Direction de la performance économique de la DSIR ;
- les risques spécifiques liés aux processus opérationnels informatiques (perte de qualité ou de productivité dans les développements, l'exploitation, le support, les compétences, etc.) sont suivis par la Direction plan et architecture informatique. Elle est responsable transversalement de la définition et du suivi de ces processus (gestion des projets, qualité de l'exploitation, support, etc.). Elle s'appuie sur le tableau de bord DSIR, qui comprend les principaux indicateurs d'incidents, de performances, et sur un questionnaire d'auto-évaluation des procédures DSIR à l'attention de ses divers sites, filiales ou départements centraux ;
- les risques liés à la sécurité des systèmes d'information (interruptions de fonctionnement informatique, vol de données confidentielles ou destruction des données informatisées) sont également suivis par la Direction plan et architecture informatique au travers :
 - d'un Comité des risques informatiques au niveau Groupe, organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques et les représentants des directions de l'entreprise et du programme maîtrise de l'information,
 - de Comités de surveillance sécurité qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001),
 - d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets,
 - des revues de risques conduites par la DSIR, en plus des contrôles de la DAMRO ou de la Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P).

Un dispositif de formation pour adapter les compétences

Les grands métiers et fonctions de l'entreprise ont mis en place, en ligne, des écoles pour professionnaliser leurs équipes. Elles soulignent leur attachement

au plan de formation de leurs collaborateurs comme levier de performance. Il doit permettre de mieux répondre aux attentes de la Direction générale.

Concernant la fonction gestion-finance, le plan de formation doit également être un outil du plan pluriannuel de transformation de la fonction. Dans ce cadre, l'École de la gestion-finance propose des formations (tant en *e-learning* qu'en présentiel), des supports pédagogiques, un dictionnaire économique à destination des professionnels du contrôle de gestion et de la finance comme de l'ensemble des collaborateurs, supports qu'elle a continué à enrichir et à développer en 2011.

Une évaluation individuelle et collective des compétences des membres de la fonction gestion a été effectuée au printemps 2011 afin de construire les plans individuels de montée en compétence et de mesurer la maîtrise des activités par les équipes.

Un plan de progrès du dispositif de contrôle interne

L'année 2011 a été marquée par :

- la réorganisation et le renforcement de la Direction du contrôle interne conformément à la structure de gouvernance du Groupe présentée ci-avant, avec une organisation articulée autour du développement :
 - d'un référentiel global de contrôle interne pour le Groupe,
 - du contrôle régulier de la bonne application des règles du Groupe,
 - de systèmes d'évaluation adéquats,
 - du contrôle de la conformité des règles du Groupe aux obligations auxquelles il doit faire face,
 - de la communication et des actions de formation nécessaires ;
- le développement des démarches et méthodes d'évaluation du contrôle interne des processus opérationnels au travers de l'élaboration de nouveaux questionnaires et leur déploiement jusqu'à la conduite de nouvelles campagnes.

Pour la première fois, une campagne d'auto-évaluation du contrôle interne des filiales commerciales a couvert le monde. Cette auto-évaluation montre globalement une maîtrise des opérations. Néanmoins, certaines activités (achats, contrôle de gestion, juridique, fiscal, ventes flottes) font l'objet d'un plan de progrès en cours, suivi par les contrôleurs de gestion des Régions et supervisé par la Direction du contrôle interne.

De nouveaux questionnaires sont en cours de développement dans les domaines des activités industrielles et des centres d'ingénierie régionaux.

Enfin comme chaque année ont eu lieu des campagnes d'auto-évaluation des activités de distribution de Renault Retail Group, des activités des achats et de l'informatique.

Comme en 2010, l'analyse du dispositif de contrôle interne de Renault s'est poursuivie en 2011 selon deux angles :

- une mise à jour du référentiel de contrôle interne de l'Automobile au regard des attentes de l'AMF a été effectuée. Ce référentiel de contrôle interne, validé par les Commissaires aux comptes, couvre à hauteur de près de 80 % les préconisations de l'AMF. En vue d'améliorer cette situation, diverses actions de progrès ont été engagées et font l'objet d'un suivi avec les responsables de processus concernés et leurs contrôleurs de gestion ;
- la poursuite du programme d'analyse détaillée de processus opérationnels a concerné les domaines suivants :
 - la gestion des tickets d'entrée ingénierie,

- la gestion des stocks de pièces de seconde monte et d'accessoires,
- la gestion de la trésorerie.

Ces travaux permettent d'améliorer le dispositif de contrôle interne des processus étudiés et de répondre à chaque objectif du référentiel AMF de façon appropriée, avec un souci d'améliorer l'efficacité de ces processus.

En 2012 sont prévus les mêmes travaux, en particulier sur les processus opérationnels suivants :

- achats de pièces de seconde monte et d'accessoires ;
- achats de services et de prestations ;
- ventes de pièces de seconde monte et d'accessoires de filiales à réseaux.

QUALITÉ, FIABILITÉ ET PERTINENCE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES, COMPTABLES ET DE GESTION

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF. Il couvre non seulement les processus de préparation de l'information financière, pour les arrêtés comptables, les phases prévisionnelles ou la communication financière, mais aussi les processus opérationnels amont concourant à la production de cette information.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et les normes du Groupe. Ce mécanisme garantit ainsi la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits. La responsabilité de l'établissement des comptes incombe aux contrôleurs de gestion et aux Directeurs administratifs et financiers des filiales, sous l'autorité hiérarchique des Présidents et Directeurs généraux de ces mêmes filiales et sous l'autorité fonctionnelle de la Direction de la comptabilité Groupe (DCGr).

Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, en cours de révision, est mis à disposition de toutes les entités et permet l'homogénéité de l'information financière remontée.

Principes d'élaboration des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Renault sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et dont le règlement d'adoption est paru au *Journal officiel* de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

La Direction de la comptabilité Groupe, rattachée auparavant au Contrôle de gestion et désormais directement au Directeur financier 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. Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour et des évolutions des standards.

Le groupe Renault, constitué de deux secteurs opérationnels d'activité distincts, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Il publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré clôtures effectuées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour celui de décembre. Des

réunions de synthèse sont organisées, en présence de la Direction du Groupe, avec les Commissaires aux comptes. Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

Éléments clés de la démarche de contrôle de l'information financière et comptable

Le groupe Renault qui, dans ses deux secteurs opérationnels, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger, s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux suivants qui permettent la production d'une information financière et comptable de qualité et favorisent 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 choisi par le Groupe dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde.

L'utilisation d'un tel progiciel, fortement structuré, permet d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition et le suivi des profils utilisateurs contribuent au respect des règles de séparation des tâches.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématisé garantissant l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

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. Sur le plan fonctionnel, ce plan a été testé avec succès au cours du dernier trimestre de l'année 2011. Un plan de progrès a été élaboré en complément à ce test. Sur le plan technique, un exercice destiné à maîtriser la restauration de l'ERP après accident grave touchant les matériels a également eu lieu.

Communication financière

L'importance croissante de la communication financière, la multiplicité de ses formes, la nécessité impérative de délivrer une information financière de qualité ont conduit le groupe Renault à confier la totalité de la communication financière à la Direction des relations financières au sein de la Direction financière et à la doter des fonctions nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

La Direction des relations financières est en charge :

- du pilotage de l'élaboration du Document de référence déposé à l'AMF, des rapports d'activités annuels et semestriels et de l'information trimestrielle ;
- de la communication avec les marchés financiers ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec les investisseurs et l'actionnariat individuel ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF).

Charte des Commissaires aux comptes

Dans le cadre du contrôle légal des comptes, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes et sous l'autorité du Président-Directeur général, de rédiger une charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle définit le cadre d'application, traite de la séparation des missions en précisant les missions inhérentes au Commissariat aux comptes et autorisées par nature, et les missions incompatibles avec leur mandat. Elle précise aussi les missions accessoires ou complémentaires au mandat, qui peuvent être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, et le mode d'autorisation et de contrôle des missions. Enfin, conformément à la loi, elle inclut l'engagement d'indépendance des associés signataires.

Cette charte régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application, tant de la présente charte par les membres de leur réseau, auditeurs externes des filiales consolidées, que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

3.1.3.4 FINANCEMENT DES VENTES : RCI BANQUE

Conformément au règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit, RCI Banque s'est doté d'un dispositif de contrôle interne qui vise également à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la Société, s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques, suivre les mesures correctives et préventives afin de réduire la probabilité de leur survenance.

Ce cadre spécifique relatif aux établissements de crédit est décrit dans la Charte de contrôle interne de RCI Banque qui définit le dispositif cible applicable à l'ensemble du groupe RCI Banque. Il précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales de crédit, succursales et *joint-ventures* ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le dispositif de contrôle interne du groupe RCI Banque comprend trois niveaux d'intervention :

- **le 1^{er} niveau** est constitué par les dispositifs d'autocontrôle de chaque Direction et de chaque implantation géographique. Ces entités ont notamment en charge, pour leur domaine respectif d'activité, d'appliquer les procédures existantes et d'effectuer tous les contrôles prévus par ces dernières. Le contrôle de premier niveau est essentiellement opérationnel et donc réalisé par des propriétaires de processus qui ont été formés à cet effet au sein de chaque filiale. Ce contrôle de premier niveau couvre les principaux risques ;
- **le 2^e niveau** est piloté par le département du contrôle permanent et animé par les contrôleurs internes locaux. Ces derniers, indépendants des unités opérationnelles, effectuent des missions d'inspection sur la régularité et la conformité des opérations ;

- **le 3^e niveau** est exercé par des organes de contrôle indépendants (autorités de tutelle, cabinets indépendants mandatés, etc.) et par le département du contrôle périodique. À ce titre, la Direction de l'audit interne Renault met des ressources complémentaires à la disposition de RCI Banque conformément à une convention de « prestataire externe », afin de réaliser les audits de 3^e niveau de RCI Banque dans le cadre d'un plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit et des comptes ou à la demande du Président-Directeur général de RCI Banque.

Le pilotage de ce dispositif est assuré par :

- **le Conseil d'administration de RCI Banque** qui a pour rôle de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne. Il consacre au moins une séance annuelle à des revues complètes du dispositif de contrôle interne pour valider le rapport annuel sur le contrôle interne à destination de l'autorité de contrôle prudentiel de la Banque de France et s'appuie sur les travaux du Comité d'audit et des comptes ;
- **le Comité d'audit et des comptes de RCI Banque** est en charge, sous la responsabilité du Conseil d'administration, de porter son appréciation sur la qualité du contrôle interne et notamment sur les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il se réunit deux fois par an. Ses membres sont nommés par le Conseil d'administration parmi ses membres ;
- **le Comité de contrôle interne RCI Banque** réunit quatre fois par an l'ensemble du Comité exécutif et a pour objectif de contrôler la qualité du dispositif de contrôle interne et des dispositifs connexes, suivre l'évolution des risques opérationnels et suivre le dispositif de conformité. Il communique au Comité d'audit et des comptes ainsi qu'au Conseil d'administration les informations nécessaires à leurs travaux ;
- **des comités spécifiques**, réunissant des membres du Comité exécutif, assurent un contrôle régulier des différents domaines de risque couverts par le règlement : suivi de l'exposition du Groupe au risque de crédit, analyse de la rentabilité globale et par type de produit des sociétés du Groupe, contrôle de l'exposition du Groupe aux risques financiers (taux, liquidité, change, contrepartie) et de la conformité des opérations par rapport à la liste des produits autorisés.

Enfin, ce dispositif fait l'objet d'une synthèse présentée au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) de Renault au même titre que celui de l'Automobile.

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

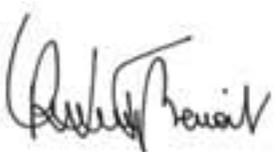
Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2012

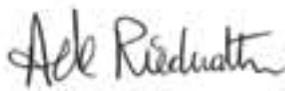
Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit



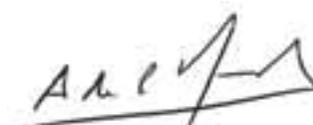
Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey



Aymeric de La Morandière

3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

3.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX ◆

3.3.1.1 MODE DE DÉTERMINATION

RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable.

Au titre de 2011, la partie variable est fondée, d'une part, sur l'atteinte d'un critère collectif qui est un *free cash flow* positif et, d'autre part, sur l'atteinte de critères individuels liés à la performance du secteur sous responsabilité. Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif principal de *free cash flow* avait été atteint. Par conséquent, les membres du CDR sont éligibles à une part variable fondée sur ce critère. Concernant le Président-Directeur général, le mode de détermination de sa part variable au titre de 2011 inclut d'autres critères détaillés au paragraphe 3.3.2.1.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Par décisions du Conseil d'administration du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des retraites des régimes à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées perçues au cours des 10 dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération de référence est en tout état de cause limitée à 65 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

En tout état de cause, le cumul de tous les régimes de retraite, de base, complémentaires et de ce régime supplémentaire, est plafonné à 50 % de la rémunération d'activité.

Dans le contexte actuel, la retraite totale, y compris le dispositif supplémentaire que les bénéficiaires devraient recevoir, y compris le Président-Directeur général, peut être estimée de 30 % à 45 % de leur rémunération d'activité de référence du fait de leurs différences d'ancienneté au sein de Renault et du CEG.

3.3.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CDR VERSÉE EN 2011*

En 2011, la rémunération totale versée aux 23 membres présents au CDR au 31 décembre 2011, s'est élevée à 12 202 263 euros comprenant 8 089 011 euros de part fixe (dont pour les 10 membres du CEG, 6 568 284 euros comprenant 4 678 103 euros de part fixe) contre 10 618 213 euros de rémunération totale pour les membres du CDR dont 4 899 747 euros de rémunération totale pour les membres du CEG en 2010.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

3.3.2 RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL

Conformément aux recommandations Afep/Medef de décembre 2008 et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que le mandataire social ne cumule sa fonction avec aucun contrat de travail Renault.

3.3.2.1 MODE DE DÉTERMINATION

RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a arrêté début 2011 la part fixe du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2011 à 1 230 000 euros ainsi que les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2011 à verser en 2012. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – Return On Equity) ;
- l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration.

* La part fixe est relative à l'exercice 2011. La part variable est relative à l'exercice 2010 et versée en 2011.

À ces critères s'ajoute un critère lié à la stratégie et au management qui se fonde sur les critères suivants : la qualité du Plan, les synergies de l'Alliance, Daimler, le Plan industriel, le véhicule électrique et la stratégie R&D (60 % maximum de la part variable).

Le Conseil d'administration du 15 février 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a jugé que ce taux était de 130 % de la part fixe sur 150 % au titre de l'exercice 2011.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chapitre 3.3.1.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social, nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

3.3.2.2 RÉMUNÉRATIONS DU MANDATAIRE SOCIAL

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations de l'Afep/Medef et de l'AMF.

TABLEAU 1

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	2010	2011
CARLOS GHOSN - Président-Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 242 655*	2 890 104
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	0	1 489 000**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
TOTAL	1 242 655	4 379 104

* Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de 2010 de 1 658 880 euros.

** Le modèle de valorisation retenu dans les comptes consolidés 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 valorisation des options reportée dans cette colonne correspond à la charge comptable totale de la période d'exercice soit 4 ans (cf chap 4.2.7.3 note 20-G).

TABLEAU 2

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par Renault SA et les sociétés qu'elle contrôle, a été la suivante (en euros) :

	MONTANTS 2010		MONTANTS 2011	
	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE
CARLOS GHOSN				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable (1)	0*	0	1 599 000	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	28 000	28 000	48 000	28 000
Avantages en nature	14 655	14 655	13 104	13 104
TOTAL	1 242 655	1 242 655	2 890 104	1 271 104

(1) Sommes versées l'année suivante.

* Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de l'exercice 2010 de 1 658 880 euros.

b) Rémunération du Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd. Conformément aux informations publiées par Nissan les 30 juin 2010 et 30 juin 2011 dans son document annuel *Yukashoken-Houkokusho* pour respectivement l'exercice fiscal 2009 (du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2010) et

l'exercice fiscal 2010 (du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2011), la rémunération totale que M. Carlos Ghosn a reçue au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd. pour l'exercice fiscal 2009 était de 891 millions de yens et pour l'exercice fiscal 2010 (en millions de yens) :

EXERCICE FISCAL (DU 1 ^{ER} AVRIL 2010 AU 31 MARS 2011)	RÉMUNÉRATION	STOCK-OPTIONS	TOTAL
2010	982*	0	982*

* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.

Pour information, le taux de change au 30 juin 2011 était de 116,4 yens pour 1 euro.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de Renault à l'adresse Internet suivante : <http://www.renault.com/fr/finance/gouvernance/pages/dirigeants.aspx>

TABLEAU 3

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Pour le montant des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2011, voir le tableau chapitre 3.3.4.2.

TABLEAU 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (*)	NB D'OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	PÉRIODE D'EXERCICE
CARLOS GHOSN	N° 18 29/04/2011	ACHAT	931 000	100 000	38,80 €	Du 30/04/2015 au 28/04/2019
	N° 19 08/12/2011	ACHAT	558 000	100 000	26,87 €	Du 09/12/2015 au 07/12/2019

* Le modèle de valorisation retenu dans les comptes consolidés 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 valorisation des options reportée dans cette colonne correspond à la charge comptable totale de la période d'exercice soit 4 ans (cf chap 4.2.7.3 note 20-G).

TABLEAU 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-

TABLEAU 6

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D' ACTIONS	VALORISATION DES ACTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ	CONDITIONS DE PERFORMANCE
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-	-	-

TABLEAU 7

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social durant l'exercice

	N° ET DATE DU PLAN	NB D' ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE	CONDITIONS D'ACQUISITION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-

TABLEAU 8

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 10, 11, 12 et 14 sont des plans d'options de souscription d'actions, les Plans n° 17, 18 et 19 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 17 bis, 18 bis et 19 bis concernent des actions gratuites du bénéfice desquels les mandataires sociaux sont exclus.

Le volume des Plans en cours au 31/12/2011 est de 3,78 % du nombre de titres composant le capital.

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	NB TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE SOUSCRITES OU ACHETÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT ⁽¹⁾	NB D'ACTIONS SOUSCRITES AU 31/12/2011	NB CUMULÉ D'OPTIONS ANNULÉES OU CADUQUES AU 31/12/2011	OPTIONS RESTANTES AU 31/12/2011	
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 11 juin 1998									
Plan n° 7	18/12/2001	1 861 600		19/12/2006	17/12/2011	48,97	868 404	993 196	0
Plan n° 8	05/09/2002	2 009 000	25 000	06/09/2007	04/09/2012	49,21	443 987	80 346	1 484 667
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2003									
Plan n° 9	08/09/2003	1 922 000	25 000	09/09/2007	07/09/2011	53,36	285 453	1 636 547	0
Plan n° 10	14/09/2004	2 145 650	200 000	15/09/2008	13/09/2012	66,03	16 000	116 800	2 012 850
Plan n° 11	13/09/2005	1 631 093	200 000	14/09/2009	12/09/2013	72,98	3 000	150 193	1 477 900
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006									
Plan n° 12	04/05/2006	1 674 700	100 000	05/05/2010	03/05/2014	87,98	3 000	354 866	1 316 834
Plan n° 14	05/12/2006	1 843 300	200 000	06/12/2010	04/12/2014	93,86	0	286 394	1 556 906
Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011									
Plan n° 17 (*)	29/04/2011	176 000	0	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	0	176 000
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	0	490 000
Plan n° 19(**)	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	0	0	300 000

(1) Le prix de souscription ou d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.

* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

** Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012.

PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	DATE DE FIN DE CONSERVATION	ACTIONS ANNULÉES AU 31/12/2011	ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2011	
Plan n° 17 bis Actions ^{(*)(**)}	29/04/2011	544 300	0	30/04/2013	30/04/2015	800	543 500
Plan n° 18 bis Actions ^(*)	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014	30/04/2016	2 800	1 230 600
Plan n° 19 bis Actions ^{(*)(***)}	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013	09/12/2015	0	609 900

* Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires de filiales étrangères afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

** Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les actions du Plan n° 17 sont annulées.

*** Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012.

TABLEAU 9
INFORMATION RELATIVE AUX 10 SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/ D'ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX D'EXERCICE	PLAN N° 17 (*)	PLAN N° 18	PLAN N° 19
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	474 000	Plan 17 et 18 = 38,80 € Plan 19 = 26,87€	110 000	240 000	124 000
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Néant				

* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS

	NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	PLAN N° 17 BIS (*)	PLAN N°18 BIS	PLAN N° 19 BIS
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	228 000	50 000	110 000	68 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	Néant			

* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

TABLEAU 10

Avantages du dirigeant mandataire social

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL	RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE*	INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS	INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE
CARLOS GHOSN Président-Directeur général	Non	Oui	Non	Non

* Cf. chapitre 3.3.1.1.

3.3.3 OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

3.3.3.1 CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011, dans ses onzième et douzième résolutions, 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 aux articles L. 225-177 et L. 225-197-1 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, ainsi qu'à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (dites actions de performance).

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne peut donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 0,48 % du montant des titres composant, au jour de l'Assemblée, le capital social.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 1,04 % du montant des titres composant à ce jour le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance au respect de critères de performance qui sont définis avec la construction des budgets pour les plans annuels et en fonction des critères du Plan Renault 2016 – *Drive the Change* pour la période 2011-2013.

L'Assemblée générale a également précisé que :

- le dirigeant mandataire social ne reçoit pas d'actions de performance ;
- les dirigeants salariés reçoivent une combinaison de stock-options et d'actions de performance ;

- les salariés particulièrement contributifs perçoivent exclusivement des actions de performance.

3.3.3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION DES PLANS

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve le plan d'attribution d'options et/ou d'actions de performance sur la base du rapport du Comité des rémunérations. Ce comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président-Directeur général, quand le sujet le concerne personnellement.

LES FINALITÉS DE L'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET/OU D'ACTIONS

L'attribution d'options vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel ; l'attribution d'options et/ou d'actions 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.

En tout état de cause, lorsque les objectifs ne sont pas atteints, les options et les actions attribuées deviennent, en totalité, non exerçables ou non acquises au terme de la période d'indisponibilité ou d'acquisition.

Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président-Directeur général, les dirigeants sont constitués des 23 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG qui sont au nombre de 10 au 31 décembre 2011.

En 2011, les membres du CDR ont reçu une combinaison d'options et d'actions. Le Président-Directeur général n'a reçu que des options.

Les autres cadres dirigeants qui ont reçu exclusivement des actions en 2011 bénéficient en principe de dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'actions attribuées peuvent varier selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne rien recevoir.

Les autres cadres attributaires

Les autres attributaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise, de moins de 45 ans. Ils reçoivent des options à intervalles d'un à trois ans ou plus. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'entretien annuel

Chaque année, un entretien individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur Directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N+2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction générale.

Les Comités de carrières

Les Comités de carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires. Ils servent également à prévoir les évolutions possibles pour chacun et les remplaçants prévus en temps normal, ou même à court terme, en cas de nécessité. Ces Comités de carrières sont tenus à un rythme mensuel dans toutes les grandes branches et directions du Groupe dans le monde. Ils constituent une pratique de mise à jour permanente des appréciations collectives portées sur chacun et permettent, à chaque directeur, de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause. Enfin, un Comité général des carrières (NAC) comprenant, sous la présidence du Président, les membres du CEG et les directeurs opérationnels, examine les nominations aux 200 postes les plus importants (postes clés) et assure leur gestion prévisionnelle.

Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particuliers sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. À cet effet, les Comités de carrières effectuent, avec le plus grand soin, une mise à jour annuelle des listes (P) de cadres à potentiel de développement managérial ou d'expertise, destinés à devenir des cadres supérieurs de l'entreprise et de cadres à fort potentiel (P1), susceptibles de tenir à terme des postes de cadres dirigeants, voire de dirigeants. L'inscription en liste P1 est arrêtée et mise à jour en Comité général des carrières.

La Direction des ressources humaines Groupe

Le Directeur des ressources humaines Groupe vérifie le bon fonctionnement, contrôle et utilise les entretiens annuels, prépare et pilote les Comités généraux de carrières (NAC), 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 le Directeur du développement des dirigeants et les Directeurs des ressources humaines des Régions et des fonctions dont les missions, à l'intérieur de chaque grande branche et Direction du Groupe, sont d'administrer ce processus d'identification et de développement et de suivi permanent de tous les potentiels talents de son périmètre. L'animation centrale de ces Directeurs des ressources humaines 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. La Direction du développement des dirigeants et les Directeurs des ressources humaines des Régions et des fonctions sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portés par les responsables sur chacun ; ils sont ainsi mieux à même de donner un conseil avisé et un éclairage de terrain au top management pour le processus de sélection des attributaires des plans.

3.3.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

La perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise par le Président-Directeur général qui en informe le Comité des rémunérations.

Dans aucune des filiales du Groupe, il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

3.3.4 LES JETONS DE PRÉSENCE

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

3.3.4.1 MONTANT

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a fixé à 1 200 000 euros ⁽¹⁾ 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.

3.3.4.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2011 a été déterminée par le Conseil d'administration du 29 avril 2011 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 24 000 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*) ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres, soit un montant pouvant atteindre 24 000 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 7 500 euros par comité (la somme étant calculée *prorata temporis*) ;
- l'autre au titre de la présidence d'un de ces comités, soit un montant pouvant atteindre 7 500 euros (la somme étant calculée *prorata temporis*).

Au titre de l'exercice 2011, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 173 136 euros (599 311 euros en 2010).

Cette répartition n'a pas permis de rester dans les limites du palier intermédiaire de 47 000 euros en moyenne par administrateur tel que souhaité par les administrateurs pour l'exercice 2011. Par conséquent, des remboursements seront effectués au cours de l'exercice 2012.

Toutefois, il est entendu que la répartition indiquée ci-dessus sera de nouveau applicable comme convenu initialement à partir de l'exercice 2012.

(1) Le montant de 1 200 000 euros est en ligne avec la moyenne 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

ADMINISTRATEURS	TAUX DE PARTICIPATION POUR L'ENSEMBLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE 2011						MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (en euros) ⁽¹⁾	
	CONSEIL	COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE	COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE	2011	2010
M. Ghosn	100 %	-	-	100 %	-	-	48 000	28 000
M. Audvard	100 %	-	-	-	100 %	100 %	65 700	32 821
M. Belda	81,8 %	-	25 % ⁽⁵⁾	100 %	100 %	-	68 746	28 521
M. Biau	100 %	-	-	-	100 %	-	58 200	29 800
M. Champigneux	100 %	100 %	-	-	-	-	58 200	29 800
M. de Croisset	81,8 %	100 %	-	-	-	100 %	58 636	34 454
M. Delpit	81,8 %	-	-	-	100 %	-	51 136	18 251
M. Desmarest	100 %	-	100 %	-	100 %	100 %	78 000	39 228
M. Garnier	100 %	-	100 %	-	100 %	100 %	80 700	34 195
M. Isayama ⁽⁶⁾	90,9 %	-	-	-	-	-	45 818	26 833
M. Kohler ⁽³⁾	100 %	100 %	-	-	-	100 %	65 700	29 677
M. Ladreit de Lacharrière	90,9 %	-	100 %	100 %	-	-	71 018	37 633
Mme de La Garanderie	100 %	100 %	-	100 %	-	-	65 700	34 300
M. Lagayette	100 %	100 %	-	100 %	-	-	70 500	41 500
M. Ostertag ⁽⁴⁾	27,2 %	-	-	-	50 % ⁽⁵⁾	50 % ⁽⁵⁾	32 082	---
M. Riboud	72,7 %	-	75 % ⁽⁵⁾	-	-	-	46 345	25 333
M. Rousseau ⁽³⁾	90,9 %	-	-	-	100 %	100 %	63 518	25 366
M. Saikawa	90,9 %	-	-	-	100 %	-	53 318	31 021
M. Saily ⁽⁴⁾	72,7 %	-	-	-	50 % ⁽⁵⁾	50 % ⁽⁵⁾	33 618	32 821
Mme Sourisse	100 %	100 %	-	-	-	-	58 200	15 551

(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des Comités du Conseil. Ces chiffres ne tiennent pas compte du remboursement évoqué dans le chapitre 3.3.4.2 ci-avant.

(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.

(3) Ces administrateurs représentent l'État.

(4) Administrateurs dont le mandat au sein du Conseil a débuté ou a pris fin en cours d'année.

(5) Administrateur dont le mandat au sein d'un comité a débuté ou a pris fin en cours d'année.

(6) Administrateur membre d'aucun comité.

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale qui les a présentés.

3.4 ANNEXES

Règlement intérieur du Conseil d'administration, Charte de l'administrateur et procédure relative à l'utilisation et ou la communication d'informations privilégiées.

Adoptés par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendés lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002, 22 février 2005, 29 juillet 2009, 30 avril 2010 et 15 février 2012.

Le présent règlement a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

3.4.1 LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.4.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Renault, instance collégiale, a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il représente collectivement l'ensemble des actionnaires et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes. Le Conseil d'administration de Renault suit, dans son fonctionnement quotidien, les principes du Gouvernement d'entreprise tels que présentés dans le Code Afep-Medef.

Le Conseil d'administration désigne le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général. Le Conseil ayant opté pour la concentration des fonctions, la personne investie de celles-ci prend le titre de Président-Directeur général. Ainsi, par simplification, le présent règlement visera exclusivement le titre de Président-Directeur général, étant précisé que celui-ci agira selon les cas au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général.

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de cette décision de concentration des fonctions, nommer parmi les membres du Conseil un *administrateur de référence* ou *Senior Independent Director* afin de veiller au respect de la collégialité des débats et à l'expression de tous les points de vue.

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Président-Directeur général, agissant au titre de ses fonctions de Directeur général, la stratégie de Renault ; il contrôle la gestion de la Société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la Société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Le Conseil d'administration débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président-Directeur général ; il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Le Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

Le Président-Directeur général remettra chaque année, s'il y a lieu, au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, une liste des opérations de prise ou cession de participations dont le montant est compris entre 30 et 60 millions d'euros. Les membres du Conseil d'administration pourront la consulter sur demande auprès du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe.

Le Conseil d'administration débat et arrête, sur le Rapport du Président-Directeur général, les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s., ainsi que celles que peut appeler la *Restated Master Alliance Agreement*.

Il examine chaque année le plan à moyen terme, le budget d'exploitation, le budget d'investissement de Renault.

Il est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution des résultats de l'entreprise en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie et deux fois par an des engagements hors-bilan.

Il approuve le rapport établi par le Président-Directeur général, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, qui rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il est alerté par le Président-Directeur général, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'entreprise ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration de Renault procède, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement ; il fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, désigner un ancien dirigeant mandataire social en qualité de

Président d'honneur en raison notamment de sa contribution passée au développement et à la réussite de l'entreprise.

Les délibérations du Conseil d'administration et les réunions des comités du Conseil d'administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

Le Conseil d'administration délibère sur la base de documents qui sont adressés à chaque administrateur au moins cinq jours avant la séance du Conseil d'administration. Toutefois, dans le cas où les documents susvisés sont soumis au préalable à un comité du Conseil d'administration dans un délai inférieur, ils sont transmis aux administrateurs à l'issue de ce comité. En cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents portant sur les questions sur lesquelles le Conseil d'administration doit délibérer sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Si la confidentialité des sujets ne permet pas de transmission écrite en amont des Conseils d'administration, les administrateurs en sont informés, et peuvent, s'ils le souhaitent, être reçus par la Direction générale de Renault afin que leur soient exposés oralement les points qui seront soumis pour décision au Conseil d'administration.

3.4.1.2 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur général doit, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration dont il est investi, assurer les missions décrites ci-après.

Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration. Il s'assure, en particulier, en lien avec le *Senior Independent Director*, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des comités aux travaux desquels ils participent.

Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre au meilleur niveau les principes du Gouvernement d'entreprise.

Il est le seul à pouvoir agir et à s'exprimer au nom de cette instance.

Le Président-Directeur général représente le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les pouvoirs publics, aux plans national et international.

Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe et en particulier à sa stratégie notamment en relation avec l'Alliance.

Il soumet au Conseil d'administration les orientations stratégiques de l'entreprise y compris celles relatives à l'Alliance et les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s. Il informe le Conseil des mesures prises dans le cadre de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*, et lui fait rapport sur les décisions que peut être conduit à prendre le Conseil à l'occasion de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes.

Il peut assister avec voix consultative à toutes les séances des comités du Conseil dont il n'est pas membre et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence.

3.4.1.3 NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE OU *SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR*

Le *Senior Independent director*, dont la nomination s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. Le *Senior Independent Director*, dont le rôle consistera à coordonner les activités des administrateurs indépendants, pourra effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Le *Senior Independent Director*, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, est nommé par le Conseil d'administration parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, pour la durée de son mandat d'administrateur.

Il est membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise.

Les missions du *Senior Independent Director* seront notamment de :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. Il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur général, après avis du Comité des rémunérations ;
- veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des Conseils d'administration.

3.4.1.4 LES COMITÉS DU CONSEIL

Pour favoriser l'exercice de ses différentes missions et la réalisation des objectifs qu'il s'assigne, le Conseil d'administration de Renault est doté de cinq comités d'études :

- un Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale ;
- un Comité de stratégie industrielle.

Les Présidents des différents comités rendent compte lors des séances du Conseil d'administration des travaux et avis des comités qu'ils président.

Sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité, les comités du Conseil d'administration se réunissent au moins deux jours avant les Conseils d'administration appelés à délibérer sur les points examinés en comité. En cas d'urgence ou d'impossibilité, les comités spécialisés du Conseil d'administration se réunissent au moins 24 heures avant les Conseils d'administration.

Les documents que les comités du Conseil d'administration doivent examiner sont adressés à chaque membre au moins 2 jours avant la séance du comité concerné. Toutefois, en cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents que le comité doit examiner sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Les comités du Conseil d'administration émettent leurs avis, propositions et recommandations dans des rapports présentés au Conseil d'administration par le Président du comité ou par un autre membre du comité désigné par ce dernier en cas d'empêchement du Président.

Les réunions des comités du Conseil d'administration font l'objet d'un compte-rendu écrit, approuvé par le comité concerné suivant, et mis à la disposition des autres administrateurs.

A. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)

1. Composition

Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration. Il comprend une majorité d'administrateurs indépendants, présentant en particulier des compétences en matière de gouvernance, financière, risques et contrôle interne. Le Président-Directeur général ne peut pas en être membre.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait, réciproquement au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

2. Attributions

Les missions du CARE conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010, consistent à :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, qui doivent être établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration de l'entreprise ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle et du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie.

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors-bilan de l'entreprise ;
- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie la mise en application des recommandations ;

- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des règles de procédure afférentes, et prend connaissance des rapports du Directeur de l'éthique ;
- reçoit de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique ;
- participe à la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, donne un avis sur leur nomination ou leur renouvellement, sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance. Dans ce cadre, il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- examine le Rapport du Président du Conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne, de maîtrise des risques et les règles en matière d'éthique mises en place ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de l'entreprise dans les domaines décrits ci-dessus.

3. Modes de fonctionnement

Le CARE se réunit à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et en tout cas préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un sujet entrant dans le cadre de ses attributions. Pour la réalisation de sa mission le CARE a la faculté de :

- faire appel à la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation, à la Direction de la prévention et de la protection du Groupe, au Directeur de l'éthique, et/ou à des experts indépendants s'il le juge nécessaire ;
- procéder à l'audition de responsables de fonctions ou d'entités opérationnelles ;
- procéder à l'audition des Commissaires aux comptes et des représentants de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation.

Enfin, le CARE peut solliciter auprès des représentants de l'entreprise la délivrance de toute pièce ou information qu'il jugerait nécessaire à la conduite de sa mission.

B. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

1. Composition

Le Comité des rémunérations est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité sont indépendants. Le Président-Directeur général ne peut pas en être membre.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des rémunérations.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

2. Attributions

Il a pour mission :

- de proposer au Conseil d'administration 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 d'administration concernant la rémunération, les avantages en nature et la retraite du Président-Directeur général (au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général), ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;
- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus, y compris, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe, par les dirigeants et les membres du Comité exécutif ;
- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et avantages comparables et formuler des propositions au Conseil d'administration tant sur cette politique que sur les attributions d'options d'achat ou de souscription ou d'avantages comparables.

Il peut également être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa compétence, ainsi que sur celle liée à la fixation de la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe.

3. Modalités de fonctionnement

Le Comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin, faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs, les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

C. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

1. Composition

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par un administrateur nommé par le Conseil et est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité sont indépendants.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des nominations et de la gouvernance.

2. Attributions

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée notamment à sélectionner les administrateurs, et à réaliser des études sur les candidats potentiels ;

- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents comités du Conseil ;
- de suivre les questions de gouvernement d'entreprise ;
- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications.

3. Modalités de fonctionnement

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin, faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs, les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

D. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

1. Composition

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

2. Attributions

Son action porte sur l'activité de la Société hors France.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président-Directeur général relatives au développement international de la Société et de l'Alliance ;
- d'analyser et d'examiner pour le Conseil les projets internationaux de la Société, ainsi que d'émettre des avis sur ces projets ;
- de procéder au suivi des projets internationaux de la Société et d'élaborer des rapports sur la demande du Conseil d'administration.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

3. Modalités de fonctionnement

Ce comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le comité a la faculté de rencontrer les directions concernées de la Société, ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

E. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

1. Composition

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

2. Attributions

Il a pour mission la revue :

- des grandes orientations de la stratégie industrielle du Groupe ;
- des projets capacitaires ;
- des principales installations et des différents projets d'extension et/ou de réduction du Groupe ;
- de la compétitivité des sites de fabrication installés et de leur base de fournisseurs ;
- des projets d'accords stratégiques, de partenariats et des opérations de croissance externe ou de cession ayant un impact significatif sur la stratégie industrielle du Groupe ;

- des principales orientations stratégiques industrielles préparatoires aux décisions à prendre dans l'année ;
- des grands projets de véhicules et moteurs une fois par an au moment où ces projets sont engagés.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

3. Modalités de fonctionnement

Ce comité se réunit au moins deux fois par an en présence du Directeur des fabrications et de la logistique et à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen de la stratégie industrielle.

Pour la réalisation de sa mission, le comité a la faculté de rencontrer les directions concernées de la Société, ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets et solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

3.4.2 CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Le Conseil a arrêté les termes d'une Charte de l'administrateur qui précise les droits et devoirs de celui-ci.

3.4.2.1 CONNAISSANCE DU RÉGIME JURIDIQUE DES SOCIÉTÉS ANONYMES ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonctions, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent Règlement intérieur et de tout complément ou modification qui leur seraient apportés ultérieurement.

3.4.2.2 DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 11.2 des statuts, chaque administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder ; cette ou ces actions sont détenues au nominatif.

Il est rappelé que la loi oblige également les conjoints des administrateurs à mettre au nominatif les actions qu'ils détiennent ou à les déposer dans une banque, dans un établissement financier habilité à recevoir des dépôts de titres du public ou dans une société de Bourse. En outre, la Société devant

communiquer à l'AMF toutes les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les actions – acquisitions, souscriptions, échanges, etc. – chaque administrateur s'engage à informer le Directeur de l'éthique du Groupe, dans les vingt-quatre heures, de la réalisation d'une telle opération.

3.4.2.3 REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

3.4.2.4 DEVOIR DE LOYAUTÉ

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société de son Groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

3.4.2.5 DEVOIR DE DILIGENCE

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre.

3.4.2.6 DROIT DE COMMUNICATION ET DEVOIR D'INFORMATION

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président du Conseil d'administration, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

3.4.2.7 SECRET PROFESSIONNEL

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

3.4.2.8 INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

3.4.2.9 REMBOURSEMENT DES FRAIS

Chaque administrateur a droit au remboursement, sur justificatif, des frais de voyage et de déplacement, ainsi que des autres dépenses engagées par lui dans l'intérêt de la Société.

3.4.3 PROCÉDURE RELATIVE À L'UTILISATION ET/OU LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Le Conseil adopte par ailleurs, à titre de procédure interne applicable à l'ensemble du Groupe, le texte qui suit, relatif à la prévention de l'utilisation ou de la communication d'informations privilégiées.

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la Société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées.

Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la Société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'information qui pourrait s'avérer préjudiciable à la société, la présente procédure a pour objet de définir :

- la nature de cette information ;
- les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- l'application de ces règles à l'attribution des stock-options.

3.4.3.1 NATURE DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Par information privilégiée, on entend toute information concernant Renault et/ou Nissan, qu'elle soit favorable ou défavorable, qui pourrait avoir une incidence sur le cours de l'action Renault et/ou Nissan si elle était rendue publique (ci-après l'*Information privilégiée*). L'*Information privilégiée* peut concerner, sans que l'énumération ci-après soit limitative, la situation actuelle ou les perspectives de Renault et/ou Nissan et des sociétés de son Groupe, ainsi que les perspectives d'évolution de l'action Renault et/ou Nissan.

Plus généralement demeure non publique toute information n'ayant pas été diffusée au marché par le moyen d'un communiqué, d'une note d'information dans la presse, etc. Seule la publication par des supports à grande diffusion confère à l'*Information privilégiée* un caractère public.

3.4.3.2 UTILISATION ET/OU COMMUNICATION DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Tout dirigeant, dirigeant social, mandataire social ou salarié de Renault et des sociétés de son Groupe, détenant de manière occasionnelle ou permanente une *Information privilégiée* (ci-après un *Initié*) doit, quel que soit son niveau de responsabilité, s'abstenir de toute opération sur le marché, menée directement ou par personne interposée, ayant pour objet l'action Renault et/ou Nissan, avant que cette information soit rendue publique.

Les dirigeants sociaux, mandataires sociaux ou salariés de Renault que leur fonction ou leur position expose à la détention de manière permanente d'*Informations privilégiées*, ne doivent, en règle générale, réaliser aucune opération sur les titres Renault (inclus les parts des FCPE Actions Renault) et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1^{er} janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1^{er} avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1^{er} juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1^{er} octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).

Tout *Initié* doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une *Information privilégiée* que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux *Initiés*, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

3.4.3.3 L'APPLICATION À L'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'administration s'engage à ne pas consentir de stock-options :

- dans le délai de dix séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de Renault, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est pas besoin de souligner l'importance pour les Sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un déontologue, qui a été remplacé par un Directeur de l'éthique lors de la séance du 8 décembre 2011, et qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

COMPTES RFA

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

4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	184	4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RFA	245
		4.3.1 sur les comptes annuels	245
		4.3.2 sur les conventions et engagements réglementés	247
4.2 COMPTES CONSOLIDÉS RFA	186	4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT RFA	249
4.2.1 Compte de résultat consolidé	186	4.4.1 États de synthèse	249
4.2.2 Résultat global consolidé	187	4.4.2 Annexe	251
4.2.3 Situation financière consolidée	188		
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés	190		
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés	191		
4.2.6 Informations sur les secteurs opérationnels	192		
4.2.7 Annexe aux comptes consolidés	198		

Lodgy



4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ✦

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, 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 concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé, sur ces bases, à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- comme indiqué dans la note 14-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans la société Nissan selon la méthode de la mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-J et 12-A3 fournissent une information pertinente ;
- comme indiqué dans les notes 9-B et 11-B de l'annexe, le Groupe a reconnu une partie des impôts différés actifs nets au titre des reports fiscaux déficitaires de l'intégration fiscale en France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, 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.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

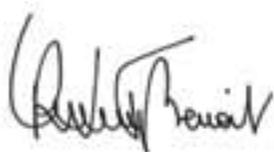
Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2012

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten

ERNST & YOUNG Audit



Jean-François Bélorgey



Aymeric de La Morandière

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ♦

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Ventes de biens et services	41 192	37 654
Produits de financement des ventes	1 436	1 317
Chiffre d'affaires (note 4)	42 628	38 971
Coûts des biens et services vendus	(33 848)	(30 620)
Coût de financement des ventes (note 5)	(911)	(813)
Frais de Recherche et Développement (note 12-A)	(2 027)	(1 834)
Frais généraux et commerciaux	(4 751)	(4 605)
Marge opérationnelle (note 6)	1 091	1 099
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	153	(464)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	384	197
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(231)	(661)
Résultat d'exploitation	1 244	635
Produits (charges) d'intérêts nets	(219)	(354)
<i>Produits d'intérêts</i>	193	146
<i>Charges d'intérêts</i>	(412)	(500)
Autres produits et charges financiers	98	(22)
Résultat financier (note 8)	(121)	(376)
Plus-value de cession des titres B AB Volvo	-	2 000
Part dans le résultat des entreprises associées	1 524	1 289
<i>Nissan (note 14)</i>	1 332	1 084
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	192	205
Résultat avant impôts	2 647	3 548
Impôts courants et différés (note 9)	(508)	(58)
RÉSULTAT NET	2 139	3 490
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	47	70
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2 092	3 420
Résultat net par action ⁽¹⁾ (<i>en euros</i>) (note 10)	7,68	12,70
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ (<i>en euros</i>) (note 10)	7,68	12,70
Nombre d'actions retenu (<i>en milliers</i>) (note 10)		
<i>Pour le résultat net par action</i>	272 381	269 292
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	272 381	269 292

(1) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

4.2.2 RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Les autres éléments du résultat global sont présentés nets des effets d'impôt qui sont détaillés en note 11-B.

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
RÉSULTAT NET	2 139	3 490
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(23)	(14)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(107)	258
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(142)	(242)
Couvertures de flux de trésorerie	(13)	80
Actifs financiers disponibles à la vente	(257)	232
Total des autres éléments du résultat global hors part des entreprises associées (A)	(542)	314
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(107)	59
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	645	2 019
Couvertures de flux de trésorerie	(14)	8
Actifs financiers disponibles à la vente	(80)	24
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global (B)	444	2 110
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	(98)	2 424
RÉSULTAT GLOBAL	2 041	5 914
Dont part des actionnaires de la société mère	1 996	5 826
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	45	88

4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
ACTIFS		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles (note 12-A)	3 718	3 677
Immobilisations corporelles (note 12-B)	11 357	11 504
Participations dans les entreprises associées	15 991	14 199
<i>Nissan (note 14)</i>	14 931	13 345
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	1 060	854
Actifs financiers non courants (note 23)	1 068	1 728
Impôts différés actifs (note 9)	566	705
Autres actifs non courants (note 19)	580	435
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	33 280	32 248
Actifs courants		
Stocks (note 16)	4 429	4 567
Créances de financement des ventes (note 17)	21 900	19 276
Créances clients de l'Automobile (note 18)	1 275	1 329
Actifs financiers courants (note 23)	1 244	799
Créances d'impôts courants	66	178
Autres actifs courants (note 19)	2 068	1 685
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	8 672	10 025
TOTAL ACTIFS COURANTS	39 654	37 859
TOTAL ACTIFS	72 934	70 107

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Capitaux propres		
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(201)	(145)
Réévaluation des instruments financiers	(129)	235
Écart de conversion	(155)	(554)
Réserves	17 567	14 367
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2 092	3 420
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère	24 086	22 235
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	481	522
TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 20)	24 567	22 757
Passifs non courants		
Impôts différés passifs (note 9)	135	125
Provisions – part à plus d'un an (note 21)	2 227	2 243
Passifs financiers non courants (note 24)	6 327	7 096
Autres passifs non courants (note 22)	724	734
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 413	10 198
Passifs courants		
Provisions – part à moins d'un an (note 21)	866	965
Passifs financiers courants (note 24)	3 230	4 546
Dettes de financement des ventes (note 24)	21 996	19 366
Fournisseurs	6 202	6 348
Dettes d'impôts courants	126	106
Autres passifs courants (note 22)	6 534	5 821
TOTAL PASSIFS COURANTS	38 954	37 152
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	72 934	70 107

4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	REÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
SOLDE AU 31.12.2009	284 937	1 086	3 453	(229)	(109)	(2 568)	17 474	(3 125)	15 982	490	16 472
Résultat net								3 420	3 420	70	3 490
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					344	2 014	48		2 406	18	2 424
Résultat global 2010					344	2 014	48	3 420	5 826	88	5 914
Affectation du résultat net 2009							(3 125)	3 125			
Distribution										(40)	(40)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							7		7		7
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital	10 785	41	332	84			(24)		433		433
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle ⁽²⁾							(3)		(3)	(16)	(19)
Autres variations							(10)		(10)		(10)
SOLDE AU 31.12.2010	295 722	1 127	3 785	(145)	235	(554)	14 367	3 420	22 235	522	22 757
Résultat net								2 092	2 092	47	2 139
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					(364)	399	(131)		(96)	(2)	(98)
Résultat global 2011					(364)	399	(131)	2 092	1 996	45	2 041
Affectation du résultat net 2010							3 420	(3 420)			
Distribution							(82)		(82)	(74)	(156)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							6		6		6
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(56)					(56)	3	(53)
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle ⁽²⁾							(13)		(13)	(15)	(28)
Autres variations											
SOLDE AU 31.12.2011	295 722	1 127	3 785	(201)	(129)	(155)	17 567	2 092	24 086	481	24 567

(1) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période (48 millions d'euros en 2010 et (131) millions d'euros en 2011).

(2) Les effets de variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (note 2-J).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2011 sont commentés en note 20.

4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat net	2 139	3 490
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(22)	-
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Dotations nettes aux amortissements	2 831	3 069
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 524)	(1 289)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 27-A)	(360)	(2 087)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	5	-
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	3 069	3 183
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	335	88
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(1 206)	(448)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(1 449)	(146)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	(2 655)	(594)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	5 160	3 929
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(2 528)	(2 308)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(149)	(2 354)
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	107	(129)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	2 590	(862)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(192)	(109)
Variation du besoin en fonds de roulement (note 27-B)	206	264
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 353	1 970
Investissements incorporels et corporels (note 27-C)	(2 455)	(1 867)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	239	219
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(156)	(39)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	-	7
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres ⁽⁴⁾	-	3 114
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	38	(30)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 334)	1 404
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁵⁾	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 20-D)	(88)	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(66)	(77)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	(56)	60
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(210)	(17)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	712	1 696
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(941)	(1 164)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	(1 911)	(1 982)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(2 140)	(1 450)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(2 350)	(1 467)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1 331)	1 907

(1) Correspond aux dividendes Daimler encaissés en 2011 (aucun dividende reçu au titre de 2010).

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

(3) Correspond aux dividendes Daimler (22 millions d'euros), AB Volvo (38 millions d'euros) et Nissan (275 millions d'euros) en 2011.

(4) Dont cession des titres B AB Volvo pour 3 006 millions d'euros en 2010.

(5) Apports par augmentation ou réduction de capital et acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2011	2010
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	10 025	8 023
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(1 331)	1 907
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(22)	95
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	8 672	10 025

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 27-D.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 9-A.

4.2.6 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

A – INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

A1 – COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2011				
Ventes de biens et services	40 679	513	-	41 192
Produits de financement des ventes	-	1 436	-	1 436
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	40 679	1 949	-	42 628
Chiffre d'affaires intersecteurs	(290)	409	(119)	-
Chiffre d'affaires du secteur	40 389	2 358	(119)	42 628
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	328	761	2	1 091
Résultat d'exploitation	478	764	2	1 244
Résultat financier ⁽²⁾	230	-	(351)	(121)
Part dans le résultat des entreprises associées	1 519	5	-	1 524
Résultat avant impôts	2 227	769	(349)	2 647
Impôts courants et différés	(252)	(254)	(2)	(508)
Résultat net	1 975	515	(351)	2 139
2010				
Ventes de biens et services	37 172	482	-	37 654
Produits de financement des ventes	-	1 317	-	1 317
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	37 172	1 799	-	38 971
Chiffre d'affaires intersecteurs	(283)	376	(93)	-
Chiffre d'affaires du secteur	36 889	2 175	(93)	38 971
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	381	703	15	1 099
Résultat d'exploitation	(78)	698	15	635
Résultat financier ⁽²⁾	26	-	(402)	(376)
Plus-value de cession des titres B AB Volvo	2 000	-	-	2 000
Part dans le résultat des entreprises associées	1 287	2	-	1 289
Résultat avant impôts	3 235	700	(387)	3 548
Impôts courants et différés	157	(211)	(4)	(58)
Résultat net	3 392	489	(391)	3 490

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

A2 – SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 956	129	(10)	15 075
Participations dans les entreprises associées	15 955	36	-	15 991
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 237	-	(2 538)	699
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	497	-	(128)	369
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 007	189	(50)	1 146
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	35 652	354	(2 726)	33 280
Actifs courants				
Stocks	4 409	25	(5)	4 429
Créances sur la clientèle	1 354	22 220	(399)	23 175
Actifs financiers courants	1 441	451	(648)	1 244
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 605	2 849	(2 320)	2 134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 618	1 171	(117)	8 672
TOTAL ACTIFS COURANTS	16 427	26 716	(3 489)	39 654
TOTAL ACTIFS	52 079	27 070	(6 215)	72 934
Capitaux propres	24 450	2 540	(2 423)	24 567
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 058	169	-	2 227
Passifs financiers non courants	6 066	261	-	6 327
Autres passifs non courants et impôts différés passifs	340	519	-	859
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	8 464	949		9 413
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	833	33	-	866
Passifs financiers courants	3 789	-	(559)	3 230
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 402	22 774	(978)	28 198
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	8 141	774	(2 255)	6 660
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 165	23 581	(3 792)	38 954
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	52 079	27 070	(6 215)	72 934

31 DÉCEMBRE 2010 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 003	188	(10)	15 181
Participations dans les entreprises associées	14 165	34	-	14 199
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 359	-	(2 431)	928
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	800	-	-	800
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 044	145	(49)	1 140
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	34 371	367	(2 490)	32 248
Actifs courants				
Stocks	4 563	4	-	4 567
Créances sur la clientèle	1 414	19 642	(451)	20 605
Actifs financiers courants	910	520	(631)	799
Autres actifs courants et créances d'impôts courants	1 587	2 222	(1 946)	1 863
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 814	1 342	(131)	10 025
Total actifs courants	17 288	23 730	(3 159)	37 859
TOTAL ACTIFS	51 659	24 097	(5 649)	70 107
Capitaux propres				
	22 638	2 435	(2 316)	22 757
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 127	116	-	2 243
Passifs financiers non courants	6 835	261	-	7 096
Autres passifs non courants et impôts différés passifs	394	465	-	859
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 356	842	-	10 198
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	921	44	-	965
Passifs financiers courants	5 124	-	(578)	4 546
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 407	20 058	(751)	25 714
Autres passifs courants et dettes d'impôts courants	7 213	718	(2 004)	5 927
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 665	20 820	(3 333)	37 152
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	51 659	24 097	(5 649)	70 107

A3 – FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2011				
Résultat net	1 975	515	(351)	2 139
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(22)	-	-	(22)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	2 820	11	-	2 831
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 518)	(6)	-	(1 524)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(350)	(10)	-	(360)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	5	-	-	5
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	2 910	510	(351)	3 069
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	335	-	-	335
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(2 610)	(45)	(2 655)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	2 681	(91)	2 590
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(241)	49	-	(192)
Variation du besoin en fonds de roulement	627	(413)	(8)	206
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 631	217	(495)	3 353
Investissements incorporels	(887)	(1)	-	(888)
Investissements corporels	(1 564)	(3)	-	(1 567)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	239	-	-	239
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(156)	-	-	(156)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(88)	-	126	38
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 456)	(4)	126	(2 334)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(201)	(360)	351	(210)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(2 164)	-	24	(2 140)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(2 365)	(360)	375	(2 350)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1 190)	(147)	6	(1 331)

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

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

(3) Correspond aux dividendes Daimler (22 millions d'euros), AB Volvo (38 millions d'euros) et Nissan (275 millions d'euros).

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2010				
Résultat net	3 392	489	(391)	3 490
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées				
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	3 045	24	-	3 069
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 287)	(2)	-	(1 289)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(2 076)	(14)	3	(2 087)
Capacité d'autofinancement ⁽¹⁾	3 074	497	(388)	3 183
Dividendes reçus des sociétés cotées	88	-	-	88
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(563)	(31)	(594)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	(867)	5	(862)
Variation des véhicules donnés en location immobilisés	(155)	48	(2)	(109)
Variation du besoin en fonds de roulement	395	(105)	(26)	264
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 402	(990)	(442)	1 970
Investissements incorporels	(733)	(1)	-	(734)
Investissements corporels	(1 130)	(3)	-	(1 133)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	219	-	-	219
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	7	-	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres ⁽²⁾	3 075	-	-	3 075
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(30)	-	-	(30)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	1 408	(4)		1 404
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(12)	(407)	402	(17)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(1 493)	-	43	(1 450)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(1 505)	(407)	445	(1 467)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 305	(1 401)	3	1 907

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

(2) Dont cession des titres B AB Volvo pour 3 006 millions d'euros au second semestre 2010.

B – INFORMATIONS PAR RÉGION

<i>(en millions d'euros)</i>	EUROPE ⁽¹⁾	EUROMED	EURASIE	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
2011						
Chiffre d'affaires	27 408	3 270	1 680	5 060	5 210	42 628
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 192	2 073	469	712	629	15 075
2010						
Chiffre d'affaires	27 171	2 996	1 044	3 869	3 891	38 971
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 612	1 644	431	810	684	15 181

(1) Y compris la France :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Chiffre d'affaires	12 119	12 697
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 643	9 918

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par région d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et co-entreprises.

4.2.7 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.7.1	RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE	199
	Note 1 – Approbation des comptes	199
	Note 2 – Règles et méthodes comptables	199
	Note 3 – Évolution du périmètre de consolidation	206
4.2.7.2	COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL	207
	Note 4 – Chiffre d'affaires	207
	Note 5 – Coût du financement des ventes	207
	Note 6 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	207
	Note 7 – Autres produits et charges d'exploitation	207
	Note 8 – Résultat financier	208
	Note 9 – Impôts courants et différés	208
	Note 10 – Résultat net et résultat net dilué par action	209
	Note 11 – Autres éléments du résultat global	210
4.2.7.3	ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES	211
	Note 12 – Immobilisations incorporelles et corporelles	211
	Note 13 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors véhicules donnés en location)	213
	Note 14 – Participation dans Nissan	213
	Note 15 – Participations dans les autres entreprises associées	216
	Note 16 – Stocks	218
	Note 17 – Créances de financement des ventes	218
	Note 18 – Créances clients de l'Automobile	220
	Note 19 – Autres actifs courants et non courants	220
	Note 20 – Capitaux propres	220
	Note 21 – Provisions	223
	Note 22 – Autres passifs courants et non courants	225
4.2.7.4	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS	225
	Note 23 – Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	225
	Note 24 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	227
	Note 25 – Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	232
	Note 26 – Dérivés et gestion des risques financiers	234
4.2.7.5	FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS	238
	Note 27 – Flux de trésorerie	238
	Note 28 – Parties liées	238
	Note 29 – Engagements hors-bilan, actifs et passifs éventuels	239
	Note 30 – Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	240
	Note 31 – Événements postérieurs à la clôture	240
	Note 32 – Sociétés consolidées	241

RSpace



4.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

NOTE 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 15 février 2012 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés

du groupe Renault de l'exercice 2011 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2011 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des règles et méthodes comptables

Les normes, interprétations et amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne à la date de clôture des comptes annuels, sont appliqués pour la première fois en 2011 :

NORME/INTERPRÉTATION

IAS 24 révisée	Information relative aux parties liées
Améliorations de diverses normes	Améliorations des normes IFRS publiées en 2010
Amendement d'IAS 32	Instruments financiers : présentation – Classement des émissions de droits
IFRIC 19	Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres
Amendement d'IFRIC 14	IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction – Paiements d'avance d'exigences de financement minimal

La première application de ces normes, interprétations et amendements n'a pas d'impact significatif sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2011.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation l'amendement d'IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir – transfert d'actifs financiers » paru au *Journal Officiel* de l'Union européenne au 31 décembre 2011 et dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013. Le Groupe n'anticipe à ce jour aucun effet significatif sur les comptes consolidés du fait de l'adoption de cet amendement.

Les normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », publiées par l'IASB en 2011, n'ont pas été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011. Elles ne sont donc pas applicables par anticipation à la clôture de l'exercice 2011. Le Groupe n'attend à ce jour aucun impact majeur du fait de leur application.

B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêtés des comptes.

Les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2011 sont les suivants :

- les actifs immobilisés (notes 2-L et 13) ;

- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion (notes 2-G, 12-B et 16) ;
- les participations dans les entreprises associées (notes 2-L, 14 et 15) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 17) ;
- les impôts différés (notes 2-I et 9) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G), les provisions pour engagements de retraites et assimilés (note 21-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 7-A).

C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

D – Présentation des états financiers

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et les autres résultats liés aux variations de périmètre et les coûts directs d'acquisition ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, en particulier les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé.

Information par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont :

- l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie ;
- le Financement des ventes, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées

dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré.

Les véhicules faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces véhicules sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile.

Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2011, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net.

F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers

désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-V).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-V.

G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes, des ventes de technologies automobiles, des droits de commercialisation et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le véhicule fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du véhicule. Le coût de production du véhicule neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du véhicule d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des véhicules d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des véhicules, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, baisse des tarifs du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du véhicule d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un véhicule stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un véhicule immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du véhicule d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

Les ventes de technologies automobiles et de droits de commercialisation sont comptabilisées en chiffre d'affaires lorsque le transfert des risques et avantages associés est effectif. Ce transfert est lié aux termes des contrats de cession, et prend notamment en compte la durée et les volumes concernés ainsi que le caractère irréversible ou non des sommes dues par l'acquéreur.

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine. Ils figurent en créances clients de l'Automobile au bilan du Groupe.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits de financement des ventes et constatation de la marge

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

CRÉANCES PRÉSENTANT UN INDICATEUR OBJECTIF DE PERTE DE VALEUR

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échecs impayés, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces encours considérés

individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur encours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque systémique de crédit, auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

H – Résultat financier

À l'exception des dérivés, les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

J – Immobilisations incorporelles

Goodwills

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs

acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). À ce jour Renault n'a enregistré que des *goodwills* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation sera exercée par le Groupe au cas par cas.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations au bilan. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les puts sur participations ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle acquises est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des puts, les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées à leur juste valeur et reclassées en dettes au bilan.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas sept ans. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Ils comprennent également les coûts relatifs au financement du projet lorsque le projet a démarré après le 1^{er} janvier 2009. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est égal à la moyenne pondérée des taux d'intérêts des emprunts non affectés en cours sur l'exercice, limitée de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

K – Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Par ailleurs, les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction, lorsque celle-ci a démarré après le 1^{er} janvier 2009, sont également incorporés au coût des immobilisations. Le taux de capitalisation est identique à celui utilisé pour les immobilisations incorporelles.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les véhicules donnés en location correspondent à des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions ⁽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 et aux organes

Les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe sont constitués des frais de développement capitalisés, des outillages spécifiques et des outillages fournisseurs. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule ou à l'organe.

- Au niveau des unités génératrices de trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme

correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la Direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.

M – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente (sans requérir de travaux significatifs pour les mettre en état d'être vendus) et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupe d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur

valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique du bilan.

N – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

O – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des ventes. Les créances et dettes qui en résultent figurent dans les éléments d'exploitation.

P – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions gratuites consenties aux cadres et dirigeants du Groupe. Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

Q – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions gratuites

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions gratuites. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions gratuites est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'inaccessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme IFRS 2, seuls les plans postérieurs au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont été comptabilisés selon le principe exposé ci-dessus et font l'objet d'une valorisation.

R – Provisions

Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global, conformément à l'option offerte par la norme IAS 19.

La charge nette de l'exercice, correspondant à la somme du coût des services rendus, du coût lié à la désactualisation diminuée de la rentabilité attendue des actifs du régime et de l'étalement du coût des services passés, est entièrement constatée en diminution de la marge opérationnelle.

Mesures de restructuration/Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration et des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès lors qu'elles ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

S – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les autres valeurs mobilières, qui sont des placements réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable et autres valeurs mobilières

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont considérés comme étant des actifs « disponibles à la vente ». Les autres valeurs mobilières font l'objet d'une analyse au cas par cas : elles sont classées en actifs « évalués à la juste valeur par résultat » si elles sont destinées à être cédées à court terme, et en actifs « disponibles à la vente » dans les autres cas.

La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

T – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts bancaires à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'une valeur mobilière soit considérée comme un équivalent de trésorerie, elle doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie, et être soumise à un risque négligeable de changement de valeur. Ces instruments sont évalués à la juste valeur.

U – Passifs financiers et dettes de financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont mesurés à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-V), ces passifs financiers sont ensuite généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

En effet, les renégociations des conditions d'emprunts et opérations assimilées ne sont comptabilisées comme une extinction de l'ancienne dette et la comptabilisation d'une nouvelle dette que si les conditions de l'ancienne et de la nouvelle dette sont substantiellement différentes. Dans ce cas, les coûts supportés à cette occasion sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation intervient.

V – Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des swaps de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus.
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés au bilan en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés au bilan en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture.
- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.

- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et cross currency swaps fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

NOTE 3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2010	129	38	167
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	4	-	4
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(4)	(2)	(6)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2011	129	36	165

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes :

■ Année 2011

La filiale Renault Beijing Automotive Company est consolidée par intégration globale depuis le 1^{er} janvier 2011. Cette entité assure la commercialisation sur le territoire chinois de véhicules importés.

La société « Fonderie de Bretagne » est intégrée globalement depuis le 1^{er} janvier 2011. Cette entité est née de la reprise par Renault des activités de la société SBFM dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire.

■ Année 2010

Renault F1 Team Ltd. est sortie du périmètre de consolidation début 2010. Cette sortie de périmètre n'a eu aucun impact sur les comptes de l'exercice 2010, car les impacts de l'ensemble des opérations de cession ont été constatés dans les comptes du Groupe dès la clôture 2009.

Depuis 2008, et *via* la création de la holding Renault Environnement, le Groupe est engagé aux côtés du groupe SITA/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France. En 2010 Renault Environnement et ses filiales Indra Investissements et Boone Comenor – entités détenues conjointement avec SITA – sont intégrées au périmètre du Groupe.

En 2010, le Groupe a fait évoluer le partenariat mis en place en 2005 avec le groupe indien Mahindra & Mahindra. Ce dernier a racheté les parts de Renault dans la joint-venture Mahindra Renault Ltd. Le Groupe maintient sa présence en Inde à travers la vente d'une licence Logan et la fourniture de nombreux composants. Par ailleurs, l'alliance Renault-Nissan a inauguré en mars 2010 l'usine de Chennai. L'entité commune Renault Nissan Automotive India Private Limited est consolidée depuis le 1^{er} janvier 2010 selon la méthode de la mise en équivalence.

Le 1^{er} juillet 2010, le Groupe a déconsolidé l'entité Renault Venezuela, compte tenu du caractère non matériel de cette filiale.

4.2.7.2 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Chiffre d'affaires 2010 aux périmètre et méthodes 2011

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Chiffre d'affaires 2010	37 172	1 799	38 971
Changements de périmètre et autres	(10)	-	(10)
Chiffre d'affaires 2010 aux périmètre et méthodes 2011	37 162	1 799	38 961
CHIFFRE D'AFFAIRES 2011	40 679	1 949	42 628

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2011	2010
Ventes de biens	38 697	35 528
Ventes de services ⁽¹⁾	2 495	2 126
Ventes de biens et services	41 192	37 654
Produits sur crédits à la clientèle	981	895
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	455	422
Produits de financement des ventes	1 436	1 317
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	42 628	38 971

(1) Dont 513 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2011 (482 millions d'euros en 2010).

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 548 millions d'euros en 2011 (538 millions d'euros en 2010). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

NOTE 5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	2011	2010
Produits de placement de trésorerie	196	180
Charges de refinancement	(1 082)	(944)
Coûts nets de financement	(886)	(764)
Charges nettes de non-recouvrement	(25)	(49)
COÛT DE FINANCEMENT DES VENTES	(911)	(813)

NOTE 6 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Coûts des biens et services vendus

Les systèmes d'information du Groupe sont construits pour analyser le compte de résultat par destination. De ce fait, ils ne permettent pas de fournir le montant des achats consommés.

B – Charges de personnel

	2011	2010
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 857	5 603
Effectifs au 31 décembre	128 322	122 615

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 21-C.

La prime de partage des profits mise en place en 2011 a généré, au titre des dividendes distribués en 2011, une charge de 6 millions d'euros correspondant à une allocation unitaire de 150 euros par salarié.

C – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 6 millions d'euros en 2011 (8 millions d'euros en 2010).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 20-H.

D – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 238 millions d'euros en 2011 (242 millions d'euros en 2010).

E – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 12 millions d'euros en 2011 (à comparer à un produit de 15 millions d'euros en 2010).

NOTE 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2011	2010
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	71	(449)
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	-	39
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	133	112
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(61)	(159)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	10	(7)
TOTAL	153	(464)

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

En 2011, les effets des restructurations incluent une reprise de provision nette de 98 millions d'euros. Elle correspond, à hauteur de 51 millions d'euros, à la décision prise en 2011 d'abandonner le projet de restructuration

des implantations en Région Parisienne et, à hauteur de 47 millions d'euros, à la mise à jour d'une provision pour mesures d'adaptation des effectifs en France, pour tenir compte des choix réalisés en 2011 par les salariés éligibles à ces mesures (note 21-B).

Les autres effets correspondent essentiellement à des mesures d'adaptation des effectifs dans d'autres pays européens.

Les coûts de restructuration constatés au cours de l'année 2010 concernent principalement la mise en place de mesures d'adaptation des effectifs en France, en Espagne et en Turquie. En France, ces coûts intègrent l'effet des mesures proposées pour gérer la pénibilité au travail des salariés âgés.

B – Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre

En 2011, le Groupe n'a enregistré aucune cession d'activités ou de participations opérationnelles.

En 2010, le résultat correspond essentiellement au profit réalisé sur la cession de titres Nissan opérée dans le cadre de l'accord de coopération avec le groupe Daimler.

C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)

Le résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules) est constitué essentiellement de ventes de terrains et de bâtiments situés en Europe en 2011 et 2010, ainsi qu'en Corée en 2010.

D – Pertes de valeur des actifs immobilisés

En 2011, des reprises de valeur sur des actifs incorporels, préalablement dépréciés, ont été constatées à hauteur de 88 millions d'euros, pour traduire l'amélioration des perspectives de flux de trésorerie en relation avec trois véhicules de la gamme. Parallèlement, une perte de valeur a été constatée, pour 149 millions d'euros, sur les actifs incorporels et corporels relatifs à trois autres véhicules de la gamme (note 13-A).

En 2010, les pertes de valeur sur éléments d'actifs immobilisés, d'un montant de 159 millions d'euros, concernent pour l'essentiel les frais de développement de deux véhicules et d'un organe mécanique de la gamme.

NOTE 8 – RÉSULTAT FINANCIER

Les charges d'intérêts nettes de la période de 219 millions d'euros (354 millions d'euros en 2010) intègrent les intérêts des prêts de l'État et de la Banque Européenne d'Investissement consentis dans le courant du premier semestre 2009.

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 24-A)	31	(31)
Autres éléments	67	9
TOTAL	98	(22)

Les autres éléments intègrent les dividendes reçus de Daimler en 2011 pour leur montant brut soit 30 millions d'euros.

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2011 un produit de 27 millions d'euros (produit de 5 millions d'euros en 2010).

NOTE 9 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

A – Charge d'impôts courants et différés

Décomposition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2011	2010
Charge d'impôts courants	(408)	(340)
Produit (charge) d'impôts différés	(100)	282
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(508)	(58)

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 350 millions d'euros en 2011 (274 millions d'euros en 2010).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2011 s'élève à 273 millions d'euros (186 millions d'euros en 2010).

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées	1 123	2 259
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	36,1 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(405)	(778)
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	114	102
Crédits d'impôts	31	33
Impôts de distribution	(61)	(68)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(215)	(136)
Autres impacts ⁽¹⁾	28	789
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(508)	(58)

⁽¹⁾ Cette ligne intègre principalement les effets suivants : différences permanentes, résultats taxés à taux réduits, coûts des redressements fiscaux et ajustements sur exercices antérieurs. En 2010, ce montant inclut un effet favorable de 650 millions d'euros lié à la taxation à taux réduit de la plus-value de cession des titres B AB Volvo.

Jusqu'à fin 2009, compte tenu de l'absence de perspective de résultat taxable, le Groupe ne reconnaissait pas les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France.

Depuis 2010, les perspectives de résultats issues du plan 2011/2016 amènent le Groupe à reconnaître une partie des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale française. Sous l'effet conjugué de la loi de finances, plafonnant l'utilisation des déficits reportables, et de la mise à jour du plan d'affaires, la reconnaissance opérée l'an dernier a été amoindrie à hauteur de 140 millions d'euros, dont 100 millions d'euros en résultat et 40 millions

d'euros en capitaux propres. L'actif net d'impôts différés en résultant se monte à 215 millions d'euros.

Retraité de l'effet de la reconnaissance partielle des impôts différés de l'intégration fiscale française, le taux effectif d'impôt du Groupe (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 30 % au 31 décembre 2011, grâce notamment aux différences favorables entre les taux locaux et le taux en vigueur en France.

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2011	2010
Impôts différés actifs	705	279
Impôts différés passifs	(125)	(114)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1^{er} janvier	580	165
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	(100)	282
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	(42)	122
Écarts de conversion	(10)	11
Variation de périmètre et autres	3	-
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	431	580
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>566</i>	<i>705</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(135)</i>	<i>(125)</i>

C2 – Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées ⁽¹⁾	(147)	(116)
Immobilisations	(1 844)	(1 759)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	1 014	864
Déficits reportables	3 744	3 590
Autres	250	249
Total des impôts différés actifs et (passifs)	3 017	2 828
Impôts différés actifs non reconnus (note 9-C3)	(2 586)	(2 248)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	431	580

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2011, à 1 888 millions d'euros. Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 680 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels), et, à hauteur de 1 208 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat.

Hors France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 698 millions d'euros, correspondent essentiellement aux déficits reportables générés par le Groupe en Amérique du Sud.

C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment ⁽¹⁾	2 504	2 159
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	71	23
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	9	50
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	2	16
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	2 586	2 248

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 1 888 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 1 549 millions d'euros au 31 décembre 2010 (note 9-C2). Les actifs nets d'impôts différés non reconnus correspondent principalement à des déficits reportables.

NOTE 10 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2011	2010
Actions en circulation	295 722	292 127
Actions d'autocontrôle	(3 914)	(3 438)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 427)	(19 397)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	272 381	269 292

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)	2011	2010
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	272 381	269 292
Effet dilutif des stock-options et droits d'attribution d'actions gratuites	-	-
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	272 381	269 292

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de stock-options et de droits d'attribution d'actions gratuites ayant un effet dilutif et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle.

NOTE 11 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

A – Décomposition des autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(23)	(14)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger		
Gains/(pertes) de la période	(107)	234
Reclassement en résultat net	-	24
TOTAL ÉCARTS DE CHANGE RÉSULTANT DE LA CONVERSION DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER	(107)	258
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan		
Gains/(pertes) de la période	(142)	(280)
Reclassement en résultat net	-	38
TOTAL COUVERTURE PARTIELLE DE L'INVESTISSEMENT DANS NISSAN	(142)	(242)
Couvertures de flux de trésorerie		
Gains/(pertes) de la période	(24)	(28)
Reclassement en résultat net	11	108
TOTAL COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(13)	80
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains/(pertes) de la période	(257)	232
Reclassement en résultat net	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	(257)	232
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	444	2 110
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	(98)	2 424

B – Effets d'impôt relatifs aux autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL					
	2011			2010		
	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(24)	1	(23)	(19)	5	(14)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(107)	-	(107)	258	-	258
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(84)	(58)	(142)	(375)	133	(242)
Couvertures de flux de trésorerie	(8)	(5)	(13)	73	7	80
Actifs financiers disponibles à la vente	(274)	17	(257)	249	(17)	232
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	441	3	444	2 116	(6)	2 110
TOTAL	(56)	(42) ⁽¹⁾	(98)	2 302	122 ⁽¹⁾	2 424

(1) Dont une charge de 40 millions d'euros en 2011 (contre un produit de 112 millions d'euros en 2010) liée à la reconnaissance partielle des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale française (note 9-B).

4.2.7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

NOTE 12 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles

A1 – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Frais de développement immobilisés	7 800	7 099
Goodwills	246	250
Autres immobilisations incorporelles	437	443
Valeurs brutes	8 483	7 792
Frais de développement immobilisés	(4 466)	(3 821)
Autres immobilisations incorporelles	(299)	(294)
Amortissements et dépréciations	(4 765)	(4 115)
VALEURS NETTES	3 718	3 677

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

A2 – Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2009	7 648	(3 755)	3 893
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	751	(987)	(236)
(Cessions)/ reprises sur cessions	(640)	639	(1)
Écart de conversion	30	(20)	10
Variation de périmètre et autres	3	8	11
Valeur au 31 décembre 2010	7 792	(4 115)	3 677
Acquisitions (note 27-C)/ (dotations nettes)	874	(829)	45
(Cessions)/ reprises sur cessions	(174)	174	-
Écart de conversion	(8)	4	(4)
Variation de périmètre et autres	(1)	1	-
Valeur au 31 décembre 2011	8 483	(4 765)	3 718

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2011 se décomposent en 825 millions d'euros d'immobilisations produites, 49 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 676 et 75 millions d'euros en 2010). Elles comprennent également 16 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est de 2,47 % en 2011.

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2011 comprennent une annulation de perte de valeur sur des frais de développement immobilisés, préalablement dépréciés, à hauteur de 88 millions d'euros sur 3 véhicules de la gamme et une perte de valeur de 84 millions d'euros sur un véhicule (note 7-D).

En 2010, les pertes de valeur de 144 millions d'euros sur éléments d'actifs immobilisés concernent pour l'essentiel les frais de développement de deux véhicules et d'un organe de la gamme.

A3 – Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2011	2010
Dépenses de Recherche et Développement	(2 064)	(1 728)
Frais de développement capitalisés	808	666
Amortissement des frais de développement immobilisés	(771)	(772)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(2 027)	(1 834)

B – Immobilisations corporelles

B1 – Immobilisations corporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Terrains	598	594
Constructions	5 942	5 877
Outillages spécifiques	12 569	12 109
Matériels et autres outillages	9 656	9 879
Véhicules donnés en location	2 139	2 123
Autres immobilisations corporelles	857	871
Immobilisations en cours	1 545	793
Valeurs brutes	33 306	32 246
Terrains et constructions	(3 090)	(2 923)
Outillages spécifiques	(10 319)	(9 407)
Matériels et autres outillages	(7 154)	(7 055)
Véhicules donnés en location	(608)	(581)
Autres immobilisations corporelles	(778)	(776)
Amortissements et dépréciations	(21 949)	(20 742)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES	11 357	11 504

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2011 comprennent une perte de valeur de 65 millions d'euros sur 3 véhicules de la gamme (note 7-D), contre 13 millions d'euros constatés en 2010.

B2 – Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2011, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2011
Terrains	594	20	(34)	-	18	598
Constructions	5 877	231	(103)	(32)	(31)	5 942
Outils spécifiques	12 109	399	(169)	(60)	290	12 569
Matériels et autres outillages	9 879	335	(301)	(63)	(194)	9 656
Véhicules donnés en location	2 123	723	(716)	2	7	2 139
Autres immobilisations corporelles	871	57	(38)	(6)	(27)	857
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	793	845	-	(7)	(86)	1 545
Valeurs brutes ⁽²⁾	32 246	2 610	(1 361)	(166)	(23)	33 306
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 923)	(228)	51	12	(2)	(3 090)
Outils spécifiques	(9 407)	(962)	165	40	(155)	(10 319)
Matériels et autres outillages	(7 055)	(575)	284	43	149	(7 154)
Véhicules donnés en location ⁽³⁾	(581)	(196)	182	(1)	(12)	(608)
Autres immobilisations corporelles	(776)	(41)	34	4	1	(778)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations	(20 742)	(2 002)	716	98	(19)	(21 949)
Terrains	594	20	(34)	-	18	598
Constructions	2 954	3	(52)	(20)	(33)	2 852
Outils spécifiques	2 702	(563)	(4)	(20)	135	2 250
Matériels et autres outillages	2 824	(240)	(17)	(20)	(45)	2 502
Véhicules donnés en location	1 542	527	(534)	1	(5)	1 531
Autres immobilisations corporelles	95	16	(4)	(2)	(26)	79
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	793	845	-	(7)	(86)	1 545
Valeurs nettes	11 504	608	(645)	(68)	(42)	11 357

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Les acquisitions de l'exercice 2011 comprennent 26 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés sur l'exercice. Le taux de capitalisation est de 2,47 % en 2011.

(3) Le montant des dépréciations des véhicules donnés en location est de 163 millions d'euros au 31 décembre 2011 (154 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Les variations au titre de l'exercice 2010 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2009	31 463	(19 169)	12 294
Acquisitions/(dotations nettes)	1 825	(2 084)	(259)
(Cessions)/ reprises sur cessions	(1 418)	689	(729)
Écart de conversion	368	(183)	185
Variation de périmètre et autres	8	5	13
Valeur au 31 décembre 2010	32 246	(20 742)	11 504

NOTE 13 – TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION)

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L).

A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules et aux organes

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes a conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur d'actif pour 149 millions d'euros en 2011 (159 millions d'euros en 2010). Cette perte de valeur concerne trois modèles de la gamme et a été imputée en priorité sur les frais de développement activés. Parallèlement, en 2011, des annulations de perte de valeur sur des actifs incorporels, préalablement dépréciés, ont été constatées à hauteur de 88 millions d'euros pour traduire l'amélioration des perspectives de flux de trésorerie en relation avec trois véhicules de la gamme.

Les évaluations effectuées lors des tests de perte de valeur sur les actifs dédiés sont sensibles aux hypothèses retenues en matière d'évolution des volumes et des niveaux de marge. Pour les véhicules présentant le plus gros risque, une dégradation additionnelle de 20 % à 35 % de l'une ou l'autre des hypothèses retenues conduirait à l'équilibre entre les actifs à couvrir et la valeur d'utilité.

B – Tests de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie – Automobile

En 2011, seule l'unité génératrice de trésorerie représentée par la Corée a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur sur les autres unités génératrices de trésorerie de nature géographique du Groupe.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour l'unité coréenne correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

CORÉE	2011	2010
Durée du plan d'affaires	6 ans	N/A
Taux de croissance à l'infini	2,7 %	N/A
Taux d'actualisation après impôts	8,5 %	N/A

En 2011, comme en 2010, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés aux unités génératrices de trésorerie concernées.

Par ailleurs, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile, suivant les mêmes modalités que celles appliquées pour les unités génératrices de trésorerie.

Les hypothèses retenues pour l'Automobile sont les suivantes :

	2011	2010
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 350 000	3 052 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,5 %
Taux d'actualisation après impôts	8,5 %	8,2 %

En 2011, comme en 2010, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon projeté ne doit pas excéder 300 000 unités,
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 11,8 %.

Avec un taux de croissance à l'infini proche de 0, la conclusion du test reste inchangée.

NOTE 14 – PARTICIPATION DANS NISSAN

A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault 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 2011 comme en 2010, 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).

Nissan détient 1,15 % de ses propres titres au 31 décembre 2011 (0,9 % au 31 décembre 2010). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,9 % au 31 décembre 2011 (43,8 % au 31 décembre 2010).

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan au bilan de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET		GOODWILLS NETS	TOTAL	
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT ⁽¹⁾			NET
Au 31 décembre 2010	13 442	(975)	12 467	878	13 345
Résultat 2011	1 332		1 332		1 332
Dividende versé	(275)		(275)		(275)
Écart de conversion	617		617	75	692
Autres mouvements ⁽²⁾	(163)		(163)		(163)
Au 31 décembre 2011	14 953	(975)	13 978	953	14 931

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

(2) Les « autres mouvements » incluent les 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 2010	RÉSULTAT 2011	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2011
Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises	2 858	297	(63)	(153)	(30)	2 909
Retraitements pour les besoins de Renault :						
Réestimation de l'actif immobilisé	352	(4)				348
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel ⁽²⁾	(174)	37		3	(31)	(165)
Immobilisation des frais de développement	540	(14)				526
Impôts différés et autres retraitements ⁽³⁾	(239)	18	(4)	10	9	(206)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	3 337	334	(67)	(140)	(52)	3 412
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	30 704	3 042	(628)	1 410	(474)	34 054
Pourcentage de Renault	43,8 %					43,9 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	13 442	1 332	(275)	617	(163)	14 953
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽⁴⁾	(975)					(975)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	12 467	1 332	(275)	617	(163)	13 978

(1) Les « autres mouvements » incluent notamment la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Inclut l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(4) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2011 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2010 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2011.

	DE JANVIER À MARS 2011		D'AVRIL À JUIN 2011		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2011		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2011		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2011	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2010 DE NISSAN		1 ^{ER} TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2011 DE NISSAN		2 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2011 DE NISSAN		3 ^E TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2011 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en milliards de yens)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en milliards de yens)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en milliards de yens)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en milliards de yens)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)
Résultat net – part du Groupe	31	274	85	723	98	896	83	793	297	2 686

(1) Conversion au taux de change moyen 2011 de chaque trimestre.

F – Impacts du tremblement de terre et du tsunami au Japon sur la contribution de l'année 2011

Les impacts du tremblement de terre et du tsunami au Japon ont été détaillés par le groupe Nissan dans le cadre de ses publications officielles sur l'exercice fiscal clos au 31 mars 2011 et sur les trois premiers trimestres de l'exercice fiscal 2011/2012.

G – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées pour le compte de Renault pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011. 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 2011	8 962	80 724
Résultat net 2011 ⁽²⁾	365	3 288
Capitaux propres au 31 décembre 2011	3 700	36 930
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011	11 257	112 350

(1) Conversion au taux de change moyen 2011, soit 111,0 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2011, soit 100,2 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. Il intègre un impact favorable de 39 milliards de yens (376 millions d'euros) résultant des retraitements réalisés pour les besoins de la consolidation Renault, intervenus au cours du dernier trimestre de l'année 2011 et relatifs aux régimes de retraite et à la baisse du taux d'impôt au Japon.

H – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2011, ces opérations de couverture s'élèvent à 95 milliards de yens (952 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 20 milliards (200 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samurai pour 75 milliards (752 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour 84 millions d'euros en 2011 (413 millions d'euros défavorables en 2010). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net défavorable, soit 142 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 20-E).

I – 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 2011, soit 692 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 13 550 millions d'euros (13 959 millions d'euros au 31 décembre 2010 sur la base d'un cours à 773 yens par action).

J – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2011, la valorisation boursière est inférieure de 9 % à la valeur de Nissan au bilan 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 7 % et un taux de croissance à l'infini de 3 % 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 et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

En 2011, 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 de 1 % ou à une baisse de la marge opérationnelle de 2 % n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan.

K – 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 2011 se fait principalement :

Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération est mené

aujourd'hui en Afrique du Sud, où le groupe Nissan produit le modèle Sandero depuis 2009.

En 2011, l'usine de l'Alliance de Chennai (Inde) a commencé à produire le véhicule *cross-badgé* Renault Pulse, adapté de la Nissan Micra.

Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et Livina, portant sur 32 600 véhicules en 2011.

En 2011, Renault Samsung Motors a produit 43 800 véhicules SM3 badgés Nissan, que ce dernier achète et revend dans son réseau (essentiellement en Russie et au Moyen-Orient).

L'usine de Chennai fournit, depuis 2011, une prestation de d'assemblage pour les véhicules Fluence et Koleos, commercialisés sur le marché indien par le réseau Renault.

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 70 000 Trafic dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2011, dont 7,6 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 2 800 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et vend dans son réseau. L'augmentation des ventes à Nissan de ce modèle est imputable au lancement du nouveau Master, en septembre 2011, produit sur le site de Batilly (France).

Sur le plan de la vente d'organes

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon (France) des moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni. En 2011, Nissan a débuté le montage du troisième moteur de l'Alliance (diesel 1.6 dCi) sur Qashqai dans son usine de Sunderland (Royaume-Uni).

Renault livre également les usines Nissan de Sunderland (Royaume-Uni), de Barcelone (Espagne) et de Saint-Petersbourg (Russie), en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie. L'usine de Cléon produit et livre également des moteurs V6 diesel de 3,0 litres pour des véhicules de la marque Infiniti, assemblés par l'usine Nissan de Tochigi (Japon).

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse, produites par sa filiale Cormecanica, aux usines de Nissan principalement au Mexique, en Indonésie, en Afrique du Sud et au Brésil. Ces livraisons concernent les modèles Micra, Note et Qashqai de Nissan. À compter de 2011, l'usine Nissan d'Aguaascalientes (Mexique) est approvisionnée en boîtes de vitesses produites par Cormecanica au Chili et en moteurs (1.0 Flex) produits par Renault do Brazil, pour l'assemblage du modèle Nissan Micra.

Au total en 2011, Renault a livré 1 025 000 boîtes de vitesses et 348 000 moteurs.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des véhicules SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), nouvelle SM7 et Koleos.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Laguna III, des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé

en commun avec Nissan pour Laguna et Clio. En 2011, Nissan a commencé la fourniture de ponts arrière pour le modèle Dacia Duster. À compter de 2011, des batteries et des composants de batteries produits par AESC, joint-venture Nissan/NEC au Japon, sont utilisés pour la fabrication des véhicules électriques Fluence et Kangoo Zéro émission à Bursa (Turquie) et à Maubeuge (France).

Sur le plan commercial

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Bulgarie, Croatie, Roumanie, Serbie et Slovénie. Parallèlement, en Amérique du Sud, Renault commercialise les véhicules Nissan en Argentine.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon, en Australie et dans les pays du Golfe.

Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2011 pour environ 22,3 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2011, le sous-groupe consolidé RCI a comptabilisé 122 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

Au total en 2011

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 2 100 et 1 800 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes.

NOTE 15 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 1 060 millions d'euros au 31 décembre 2011 (854 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de 192 millions d'euros en 2011 (205 millions d'euros en 2010).

La mise en équivalence d'AB Volvo et d'AvtoVAZ représente l'essentiel de ces montants.

A – AB Volvo

AB Volvo clôture son exercice annuel au 31 décembre.

A1 – Évolution de la valeur de la participation dans AB Volvo au bilan de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILL NET	TOTAL
Au 31 décembre 2010	505	13	518
Résultat 2011	136		136
Dividende versé	(38)		(38)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	-	-	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(33)	0	(33)
Au 31 décembre 2011	570	13	583

A2 – Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010	RÉSULTAT 2011	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	31 DÉCEMBRE 2011
Capitaux propres – part du Groupe	8 155	1 966	(558)	(72)	9 491
Retraitements pour les besoins de Renault	(770)	30		(412)	(1 152)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	7 385	1 996	(558)	(484)	8 339
Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo	505	136	(38)	(33)	570

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à l'annulation des *goodwills* existants dans les comptes d'AB Volvo lors de la prise de participation de Renault dans AB Volvo et à la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

A3 – Éléments financiers d'AB Volvo en normes IFRS

Les éléments financiers 2011 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 2011	310 367	34 380
Résultat net 2011	18 115	2 007
Capitaux propres au 31 décembre 2011	85 681	9 614
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2011	353 244	39 646

(1) Conversion au taux de change moyen 2011, soit 9,03 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2011, soit 8,91 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de bilan.

A4 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AB Volvo

Il n'y a pas eu d'opération commune significative entre le groupe Renault et le groupe AB Volvo en 2011.

B – AvtoVAZ

AvtoVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AvtoVAZ sont intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AvtoVAZ retenu dans les comptes du Groupe sur l'année 2011 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2010 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2011.

Le capital d'AB Volvo est composé de deux types d'actions, A et B. Les actions de type B n'ouvrent droit qu'à un dixième de droits de vote. Depuis la cession de titres intervenue en octobre 2010, le Groupe ne détient plus que des actions de type A. Au cours de l'année 2011, à la demande de certains actionnaires, AB Volvo a transformé 14 107 milliers d'actions A en actions B sans impact matériel sur le taux de contrôle du Groupe qui s'élève à 17,7 % au 31 décembre 2011 contre 17,5 % au 31 décembre 2010.

Le groupe Renault est représenté au sein du Conseil d'administration d'AB Volvo par une personne physique mandatée à cet effet.

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo demeure inchangé par rapport au 31 décembre 2010 et s'établit à 6,8 %.

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AB Volvo au 31 décembre 2011, soit 76 couronnes suédoises par action A, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 1 181 millions d'euros.

B1 – Évolution de la valeur de la participation dans AvtoVAZ au bilan de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET
Au 30 septembre 2010	91
Résultat du 1 ^{er} octobre 2010 au 30 septembre 2011	49
Augmentations de capital	109
Rachat par AvtoVAZ de ses propres actions	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	(19)
Au 30 septembre 2011	230

En application de l'accord de restructuration et recapitalisation signé en juillet 2010 par les actionnaires d'AvtoVAZ (Renault, Russian Technologies et Troïka Dialog), Renault a souscrit, à hauteur de 109 millions d'euros, à une augmentation de capital libérée trimestriellement et constatée par AvtoVAZ au 31 décembre 2011. À l'issue de cette opération, Renault conserve son taux de participation de 25 % plus une action dans le capital d'AvtoVAZ.

Même si les comptes d'AvtoVAZ sont consolidés avec un décalage de 3 mois, et afin d'éviter tout déport entre les investissements réalisés par le groupe Renault et la valeur du groupe AvtoVAZ inscrite dans ses comptes, le Groupe a intégré la totalité de cette augmentation de capital qui couvre aussi des opérations réalisées au cours du dernier trimestre 2011 (à hauteur de 14 millions d'euros). La contribution de Renault à cette augmentation de capital a été affectée intégralement au financement de l'assistance technique, fournie par Renault, et des immobilisations corporelles de la plate-forme B0 (Logan). Cette plate-forme sera partagée entre AvtoVAZ et l'Alliance. Son lancement est prévu au premier semestre 2012.

Fin octobre 2011, AvtoVAZ a annoncé l'acquisition de 100 % du capital de OAG qui a racheté, au cours du second semestre 2011, les actifs du constructeur automobile russe IzhAvto. Les éléments relatifs à cette acquisition sont en cours de finalisation. Le groupe Renault n'anticipe aucun impact matériel sur la contribution d'AvtoVAZ.

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AvtoVAZ au 31 décembre 2011, la participation de Renault dans AvtoVAZ est valorisée à 237 millions d'euros, supérieure à la valeur d'AvtoVAZ dans les comptes de Renault (230 millions d'euros).

B2 – Évolution des capitaux propres d'AvtoVAZ retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	1 ^{ER} OCTOBRE 2010	RÉSULTAT DU 1 ^{ER} OCTOBRE 2010 AU 30 SEPTEMBRE 2011	AUGMENTATION DE CAPITAL	AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2011
Capitaux propres – part du Groupe	334	186	437	(73)	884
Retraitements pour les besoins de Renault	30	9	-	(2)	37
Actif net retraité pour les besoins de Renault	364	195	437	(75)	921
Part de Renault dans l'actif net d'AvtoVAZ	91	49	109	(19)	230

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'incorporels (marque « Lada ») et à la mise à la juste valeur de passifs financiers.

à l'Alliance et AvtoVAZ, ainsi que du conseil dans des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. À ce titre, le groupe Renault a facturé AvtoVAZ pour 55 millions d'euros en 2011.

B3 – Éléments financiers d'AvtoVAZ en normes IFRS

À titre d'information, les éléments financiers d'AvtoVAZ pour l'exercice 2010 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2011, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AvtoVAZ, se résument comme suit :

EXERCICE 2010	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)
Chiffre d'affaires 2010	137 630	3 372
Résultat net 2010	3 567	87
Capitaux propres au 31 décembre 2010	15 244	378
TOTAL BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010	120 046	2 980

(1) Conversion au taux de change moyen 2010, soit 40,82 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2010, soit 40,28 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

DE JANVIER À SEPTEMBRE 2011	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)
Chiffre d'affaires de janvier à septembre 2011	128 174	3 166
Résultat net de janvier à septembre 2011	6 848	169
Capitaux propres au 30 septembre 2011	36 393	840
TOTAL BILAN AU 30 SEPTEMBRE 2011	128 975	2 975

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2011, soit 40,48 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2011, soit 43,35 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

B4 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AvtoVAZ

En application de l'accord de juillet 2010, Renault a commencé à fournir une assistance technique pour le montage de la Plate-forme B0 commune

NOTE 16 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Matières premières et fournitures	1 132	1 058
Encours de production	261	263
Produits finis	3 036	3 246
VALEUR NETTE TOTALE	4 429	4 567
dont valeur brute ⁽¹⁾	4 878	5 049
dont dépréciation ⁽²⁾	(449)	(482)

(1) Dont valeur brute des véhicules d'occasion de 1 087 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 005 millions d'euros au 31 décembre 2010).

(2) Dont dépréciation des véhicules d'occasion de 122 millions d'euros au 31 décembre 2011 (143 millions d'euros au 31 décembre 2010).

NOTE 17 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Créances sur le réseau de distribution	5 934	4 535
Crédits à la clientèle finale	12 407	11 665
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 420	4 017
Valeur brute	22 761	20 217
Dépréciation	(861)	(941)
VALEUR NETTE	21 900	19 276

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation (France, Italie, Allemagne et Royaume-Uni) portant sur des créances sur le réseau de distribution et sur des crédits à la clientèle finale, par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*. Ces opérations de titrisation n'ont pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, la totalité du risque étant conservée par le Groupe. Le montant des créances de financement des ventes ainsi maintenues au bilan s'élève à 8 739 millions d'euros au 31 décembre 2011 (7 247 millions d'euros au 31 décembre 2010). Un passif de 3 704 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2011 (3 775 millions d'euros au 31 décembre 2010) en autres dettes représentées par un titre, correspondant aux titres émis lors de ces opérations de titrisation. La différence entre le montant des créances cédées et le montant du passif cité précédemment correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque. Le rehaussement de crédit correspond aux titres souscrits par les filiales cédant les créances afin d'optimiser la notation des titres émis. Certains titres souscrits par RCI Banque peuvent être mobilisés auprès de la Banque Centrale Européenne et constituent de ce fait une réserve de liquidité. Dans ce cadre, au 31 décembre 2011, RCI Banque a donné en garantie 2 601 millions d'euros (2 832 millions d'euros au 31 décembre 2010) à la Banque Centrale Européenne, sous forme de titres de véhicules de titrisations pour 2 429 millions et de créances de financement des ventes pour 172 millions d'euros (2 749 millions d'euros et 83 millions d'euros au 31 décembre 2010). Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque a utilisé 350 millions d'euros au 31 décembre 2011 (450 millions d'euros au 31 décembre 2010) comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 24).

Par ailleurs, au 31 décembre 2011, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 1 225 millions d'euros (1 658 millions d'euros au 31 décembre 2010) en contrepartie d'un financement de 785 millions d'euros (824 millions d'euros au 31 décembre 2010), comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 24).

La juste valeur des créances de financement est de 21 979 millions d'euros au 31 décembre 2011 (19 448 millions d'euros au 31 décembre 2010). Elle a été estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture.

B – Échéancier des créances de financement des ventes

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
- 1 an	12 851	11 052
1 à 5 ans	8 987	8 190
+ 5 ans	62	34
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	21 900	19 276

C – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Créances échues dépréciées ⁽¹⁾	643	702
Entre 0 et 30 jours	12	21
Entre 30 et 90 jours	53	52
Entre 90 et 180 jours	54	56
Plus de 180 jours	524	573
Créances échues non dépréciées	17	16
Entre 0 et 30 jours	17	16
Entre 30 et 90 jours	-	-
Entre 90 et 180 jours	-	-
Plus de 180 jours	-	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors-bilan donnés (note 29-A).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors-bilan reçus (note 29-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 537 millions d'euros au 31 décembre 2011 (462 millions d'euros au 31 décembre 2010).

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

D – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

<i>(en millions d'euros)</i>	
Valeur au 31 décembre 2010	(941)
Dotations	(302)
Reprises pour consommation	241
Reprises de reliquats non consommés	147
Écarts de conversion et autres mouvements	(6)
Valeur au 31 décembre 2011	(861)

NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Valeur brute	1 354	1 432
Dépréciation	(79)	(103)
VALEUR NETTE	1 275	1 329

Ce poste exclut les créances qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée à ces sociétés. Ces créances sont alors incluses dans les créances de financement des ventes. Dans le cas où l'essentiel

des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Cette règle s'applique également aux créances cédées à un tiers externe au Groupe dans le cadre par exemple d'une convention d'escompte ou d'affacturage. Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan n'est pas significatif sur les périodes présentées.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.

NOTE 19 – AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011			31 DÉCEMBRE 2010		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	56	182	238	59	183	242
Créances fiscales (hors impôts courants)	15	867	882	8	852	860
Autres créances	396	709	1 105	262	561	823
Titres contrôlés et non consolidés	113	-	113	106	-	106
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	8	8
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	310	310	-	81	81
TOTAL	580	2 068	2 648	435	1 685	2 120
dont valeur brute	735	2 098	2 833	584	1 725	2 309
dont dépréciation	(155)	(30)	(185)	(149)	(40)	(189)

NOTE 20 – CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2011 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2010).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,37 % du capital de Renault au 31 décembre 2011 (0,98 % au 31 décembre 2010).

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 2010.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Groupe gère le capital de l'Automobile en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile divisé par la somme des capitaux

propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent au bilan du Groupe. Ce ratio se situe à 1,2 % au 31 décembre 2011 (6,3 % au 31 décembre 2010).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des actifs pondérés du risque). Le ratio de solvabilité global de RCI Banque se situe à 11,23 % au 31 décembre 2011 (11,86 % au 31 décembre 2010).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 14-H).

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 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	200	145
Nombre de titres d'autocontrôle	4 059 255	2 895 381

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2011 a décidé une distribution de dividendes de 0,30 euro par action, soit 88 millions d'euros (aucune distribution en 2010). Le paiement est intervenu au cours du mois de mai.

E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	694	1 923
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 14-H)	(142)	(242)
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	552	1 681
Autres variations de l'écart de conversion	(156)	354
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	396	2 035

En 2011, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel des effets de l'évolution du réal brésilien, du rouble russe et de la livre turque par rapport à l'euro. En 2010, elles étaient liées à celles de la couronne suédoise et du won coréen.

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 2010 ⁽¹⁾	(51)	286	235
Variations de juste valeur en capitaux propres	(38)	(335)	(373)
Transfert en résultat ⁽²⁾	11	(2)	9
Solde au 31 décembre 2011 ⁽¹⁾	(78)	(51) ⁽³⁾	(129)

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

(3) La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 23-A).

G1 – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2011			2010		
	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 1^{er} janvier	10 387 702	68		10 977 350	67	
Attribuées	766 000	37		-	-	-
Levées	-	-		-	-	-
Perdues	(2 558 295)	52	N/A	(589 648)	54	N/A
Restant à lever au 31 décembre	8 595 407	70		10 387 702	68	

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)	2011	2010
Marge opérationnelle	12	108
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	(1)	-
Part dans le résultat des entreprises associées	-	25
Impôts courants et différés	-	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	11	133

F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Moins d'un an	2	2
Plus d'un an	(47)	(36)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées	(45)	(34)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(33)	(17)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(78)	(51)

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.

Au cours de l'année 2011, 6 nouveaux plans d'option ou d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

G2 – Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2011

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE		PÉRIODE D'EXERCICE
			(en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 484 667	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 012 850	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 477 900	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 316 834	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 537 156	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 17	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	176 000	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 17 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		502 500 41 800	30 avril 2013 – 30 avril 2015 30 avril 2015
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	490 000	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		1 138 600 94 800	30 avril 2014 – 30 avril 2016 30 avril 2015
Plan 19	Options d'achat ⁽¹⁾	8 décembre 2011	26,87	300 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites ⁽¹⁾	8 décembre 2011		556 700 53 200	8 décembre 2013 – 8 décembre 2015 8 décembre 2015

(1) Pour ces plans décidés en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012, à l'exception du Président qui s'est vu attribuer 100 000 options d'achat le 8 décembre 2011.

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 le plan n° 8, et à 4 ans pour les plans n° 10 à 18. Pour les plans d'options, la période d'exercice suivant la période d'acquisition s'étale sur 5 ans pour le plan n° 8 et sur 4 ans pour les plans n° 10 à 18. Par ailleurs, la perte du bénéfice des options ou droits d'attribution d'actions

gratuites est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission, et décision au cas par cas pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est une volatilité implicite à la date d'attribution. Le dividende utilisé est déterminé sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° DE PLAN	VALORISATION		CHARGE 2011 (en millions d'euros)	CHARGE 2010 (en millions d'euros)	PRIX DE		TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
	INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE			L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ				
Plan 10	39 870	19,75	-	-	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	-	-	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 ⁽¹⁾	17 324	16,20	-	(2)	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 14 ⁽¹⁾	26 066	15,00	-	(6)	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 17	1 229	9,31	-	-	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 17 bis	13 267	32,50	-	-	36,70	N/A	2,28 %	N/A	2-4 ans	0,30 – 1,16
Plan 18	3 422	9,31	(1)	-	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	(5)	-	36,70	N/A	2,28 %	N/A	3-5 ans	0,30 – 1,16
Total	152 369		(6)	(8)						

(1) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

NOTE 21 – PROVISIONS

A – Provisions au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Provisions – hors engagements de retraite et assimilés	1 743	1 962
dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	368	544
dont provisions pour garantie	675	728
dont provisions pour risques fiscaux et litiges	284	311
dont autres provisions	416	379
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 350	1 246
TOTAL PROVISIONS	3 093	3 208
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>2 227</i>	<i>2 243</i>
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>866</i>	<i>965</i>

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes. Après

avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2010	544	728	311	379	1 962
Dotations de provisions	26	410	64	126	626
Reprises de provisions pour consommation	(85)	(363)	(60)	(37)	(545)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(117)	(94)	(22)	(54)	(287)
Mouvements de périmètre	-	-	-	2	2
Écarts de conversion et autres mouvements	-	(6)	(9)	-	(15)
Au 31 décembre 2011	368	675	284	416	1 743

Sur l'exercice 2011, les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 7-A).

Les reprises sans consommation de provisions pour coûts de restructuration correspondent, principalement, pour une part à l'abandon en 2011 du projet de restructuration des implantations en Région parisienne et pour une autre part, à la mise à jour de la provision pour mesures d'adaptation des effectifs en France. Cette mise à jour reflète les choix réalisés en 2011 par les salariés éligibles à ces mesures (note 7-A).

Au 31 décembre 2011, les autres provisions comprennent 35 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (40 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces provisions incluent les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (notamment à Boulogne-Billancourt) et les frais liés à la directive européenne relative aux Véhicules Hors d'Usage (note 29-A2). Elles comprennent également les provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité Financement des ventes pour 105 millions d'euros (52 millions d'euros au 31 décembre 2010).

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 2011.

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 576 millions d'euros en 2011.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Ces régimes donnent lieu à la constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. La valeur de ces fonds dédiés, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (note 21-C6).

C2 – Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises, pays dans lequel le Groupe a l'essentiel de ses engagements, sont les suivantes :

Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière ⁽¹⁾	4,3 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 4,3 % (4,5 % en 2010). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

La moyenne pondérée des taux de rendements attendus sur les principaux fonds investis par le Groupe est de 4,9 % en 2011. Pour la Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, le taux de rendement attendu est de 5,9 %.

Le taux de rendement attendu est déterminé sur la base des rendements historiques de chaque catégorie d'actifs composant les portefeuilles.

C3 – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2011	2010
Coût des services rendus	95	83
Amortissement du coût des services passés	(2)	(2)
Coût de désactualisation	65	65
Rentabilité attendue des actifs du régime	(18)	(18)
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
Charge (produit) net de l'exercice	140	127

C4 – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Sociétés françaises	1 131	1 039
Sociétés étrangères	219	207
TOTAL	1 350	1 246

C5 – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(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 2010	1 632	(392)	1 240	6	1 246
Charge nette de l'exercice 2011 (note 21-C3)	160	(18)	142	(2)	140
Prestations payées	(71)	18	(53)	-	(53)
Contributions versées aux fonds	-	(10)	(10)	-	(10)
Écarts actuariels	22	1	23	-	23
Écart de conversion	8	(7)	1	-	1
Variations de périmètre et autres	1	2	3	-	3
Solde au 31 décembre 2011	1 752	(406)	1 346	4	1 350

C6 – Détail des fonds investis

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Actions	90	92
Obligations	271	254
Autres	45	46
TOTAL DES FONDS INVESTIS	406	392

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 3,7 % en 2011. Le rendement réel des fonds investis en Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, est de 5,7 % en 2011.

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2012 est de l'ordre de 10 millions d'euros.

C7 – Données historiques

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008	31 DÉCEMBRE 2007
Engagements non couverts par des fonds	1 206	1 119	1 045	977	1 130
Engagements couverts par des fonds	546	513	447	376	450
Total engagements (A)	1 752	1 632	1 492	1 353	1 580
Juste valeur des fonds investis (B)	406	392	347	307	388
Couverture financière des engagements (B) - (A)	(1 346)	(1 240)	(1 145)	(1 046)	(1 192)
Écarts actuariels relatifs aux engagements enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	(23)	(38)	(66)	44	(93)
Écarts actuariels relatifs aux fonds investis enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	(1)	19	12	(47)	10

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en Autres éléments du résultat global est de -278 millions d'euros au 31 décembre 2011 (de -255 millions d'euros au 31 décembre 2010).

NOTE 22 – AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011			31 DÉCEMBRE 2010		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts courants)	308	819	1 127	350	670	1 020
Dettes sociales	15	1 599	1 614	13	1 543	1 556
Dettes diverses	255	3 555	3 810	244	3 171	3 415
Produits différés	146	559	705	127	436	563
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	2	2	-	1	1
TOTAL	724	6 534	7 258	734	5 821	6 555

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise.

4.2.7.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

NOTE 23 – ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011			31 DÉCEMBRE 2010		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	699	-	699	928	-	928
Autres valeurs mobilières	-	88	88	-	56	56
Prêts	89	329	418	89	485	574
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	280	827	1 107	711	258	969
Total actifs financiers	1 068	1 244	2 312	1 728	799	2 527
dont valeur brute	1 069	1 257	2 326	1 729	811	2 540
dont dépréciation	(1)	(13)	(14)	(1)	(12)	(13)
Équivalents de trésorerie	-	118	118	-	96	96
Comptes courants bancaires et disponibilités	-	8 554	8 554	-	9 929	9 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	8 672	8 672	-	10 025	10 025

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 558 millions d'euros (834 millions d'euros au 31 décembre 2010) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Ces titres sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action au 31 décembre 2011. La baisse de valeur correspondante, soit 276 millions d'euros au titre de l'année 2011, est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Au 31 décembre 2011, le cours du titre en Bourse étant proche de son prix d'acquisition, aucune perte n'est comptabilisée dans le compte de résultat.

Les titres des sociétés non contrôlées comprennent également 103 millions d'euros (58 millions d'euros au 31 décembre 2010) versés au Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobile (FMEA), dans le cadre du

plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les Pouvoirs Publics et les Constructeurs Automobiles. Renault s'est engagé à verser au total 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels de fonds.

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie.

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels. À fin décembre 2011, les difficultés de rapatriement des fonds, liées au contrôle des changes en Iran, portent sur 196 millions d'euros.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	699	699	-	699
Autres valeurs mobilières	-	-	88	88	-	88
Prêts	-	-	-	-	418	418
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	991	116	-	1 107	-	1 107
Total actifs financiers au 31 décembre 2011	991	116	787	1 894	418	2 312
Équivalents de trésorerie	82	-	36	118	-	118
Comptes courants bancaires et disponibilités	-	-	-	-	8 554	8 554
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2011	82	-	36	118	8 554	8 672
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	928	928	-	928
Autres valeurs mobilières	1	-	55	56	-	56
Prêts	-	-	-	-	574	574
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	882	87	-	969	-	969
Total actifs financiers au 31 décembre 2010	883	87	983	1 953	574	2 527
Équivalents de trésorerie	67	-	29	96	-	96
Comptes courants bancaires et disponibilités	-	-	-	-	9 929	9 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2010	67	-	29	96	9 929	10 025

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement d'actif financier en 2011 (comme en 2010).

La juste valeur des prêts est de 431 millions d'euros au 31 décembre 2011 (595 millions d'euros au 31 décembre 2010). Pour les prêts à moins de trois mois à l'origine et les prêts à taux variable, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Pour les autres prêts à taux fixe, la juste

valeur a été déterminée en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010 pour des prêts de conditions et échéances similaires.

La juste valeur des comptes bancaires et disponibilités est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.

NOTE 24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011			31 DÉCEMBRE 2010		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	231	-	231	262	-	262
Emprunts obligataires	3 895	1 131	5 026	4 180	968	5 148
Autres dettes représentées par un titre	-	200	200	-	416	416
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 049	1 029	2 078	1 142	749	1 891
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	222	-	222	223	-	223
Autres dettes porteuses d'intérêts	512	72	584	425	2 165	2 590
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	5 909	2 432	8 341	6 232	4 298	10 530
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	157	798	955	602	248	850
Passifs financiers de l'Automobile	6 066	3 230	9 296	6 834	4 546	11 380
Titres participatifs Diac	10	-	10	11	-	11
Emprunts obligataires	-	10 767	10 767	-	7 808	7 808
Autres dettes représentées par un titre	251	6 918	7 169	251	7 315	7 566
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 133	4 133	-	4 007	4 007
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	87	87	-	99	99
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	261	21 905	22 166	262	19 229	19 491
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	91	91	-	137	137
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes	261	21 996	22 257	262	19 366	19 628
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	6 327	25 226	31 553	7 096	23 912	31 008

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 2011 (14 millions d'euros en 2010) 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 2010 au 31 décembre 2011 de 328 euros à 290 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 31 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 2011, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis entre 2004 et 2008 pour un montant total de 941 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2013 et 2016, pour un montant total de 712 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2011 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 528 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2012 et 2016, pour un montant de 5 160 millions d'euros.

Prêt de 3 milliards d'euros accordé par l'État français en 2009

En 2011, le Groupe a remboursé par anticipation deux milliards d'euros, soldant ainsi le prêt de trois milliards d'euros consenti par l'État français en 2009.

Prêt de 400 millions d'euros accordé par la Banque Européenne d'Investissement

En 2009, la Banque Européenne d'Investissement a accordé un prêt de 400 millions d'euros d'une durée de 4 ans destiné à aider le Groupe dans sa transition vers des technologies plus propres et plus économes en carburant. Le taux d'intérêt applicable, soit 4,4 %, étant inférieur au taux que le Groupe aurait pu obtenir sur les marchés, cet écart favorable a donné lieu au calcul d'une subvention de 35 millions d'euros. Conformément aux règles et méthodes comptables appliquées par le Groupe, cette subvention est présentée en diminution des actifs incorporels ou vient réduire les dépenses de recherche que cet emprunt finance.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2011, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 810 millions d'euros (4 015 millions d'euros au 31 décembre 2010) auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 880 millions d'euros au 31 décembre 2011 (755 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2011 (également non utilisées au 31 décembre 2010).

Par ailleurs, au 31 décembre 2011, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 589 millions d'euros

(4 570 millions d'euros au 31 décembre 2010), en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 507 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 377 millions d'euros au 31 décembre 2010). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2011 (utilisation à hauteur de 3 millions d'euros au 31 décembre 2010).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽²⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽¹⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	231	231	-	-	231
Emprunts obligataires	-	-	-	-	5 026	5 057	5 026
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	200	200	200
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	222	222	2 078	2 082	2 300
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	584	584	584
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	950	5	-	955	-	-	955
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	950	5	453	1 408	7 888	7 923	9 296
Titres participatifs Diac	-	-	10	10	-	-	10
Emprunts obligataires	-	-	-	-	10 767	10 600	10 767
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	7 169	7 197	7 169
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	4 133	4 112	4 133
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	87	87	87
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	42	49	-	-	-	-	91
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	42	49	10	91	22 156	21 996	22 257

(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 2010 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (2)		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION (1)	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	262	262	-	-	262
Emprunts obligataires	-	-	-	-	5 148	5 318	5 148
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	416	416	416
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	223	223	1 891	1 877	2 114
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	2 590	2 645	2 590
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	847	3	-	850	-	-	850
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	847	3	485	1 335	10 045	10 256	11 380
Titres participatifs Diac	-	-	11	11	-	-	11
Emprunts obligataires	-	-	-	-	7 808	8 178	7 808
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	7 566	7 553	7 566
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	4 007	3 966	4 007
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	99	99	99
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	83	54	-	137	-	-	137
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	83	54	11	148	19 480	19 796	19 628

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, pour des emprunts de conditions et échéances similaires.

C – Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

C1 – Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

31 DÉCEMBRE 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	VALEUR	TOTAL DES FLUX						
	AU BILAN	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)								
2003	41	41	-	-	41	-	-	-
2005	100	100	100	-	-	-	-	-
2006	555	555	-	527	28	-	-	-
2007	610	610	541	-	59	-	-	10
2008	420	420	-	420	-	-	-	-
2009	750	750	-	-	750	-	-	-
2010	1 764	1 764	449	170	-	645	-	500
2011	758	758	-	154	70	-	534	-
Intérêts courus, frais et primes	28	50	50	-	-	-	-	-
Total emprunts obligataires	5 026	5 048	1 140	1 271	948	645	534	510
Autres dettes représentées par un titre	200	200	200	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 300	2 313	1 029	854	262	92	19	57
Autres dettes porteuses d'intérêts	584	771	66	27	30	18	10	620
Total autres passifs financiers	3 084	3 284	1 295	881	292	110	29	677
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	813	146	177	136	80	41	233
Titres participatifs	231	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	955	955	798	104	13	10	30	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	9 296	10 100	3 379	2 433	1 389	845	634	1 420

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2011

<i>(en millions d'euros)</i>	FLUX CONTRACTUELS	DONT ÉCHÉANCE	DONT ÉCHÉANCE	DONT ÉCHÉANCE
	INFÉRIEURS À 1 AN	ENTRE 0 ET 1 MOIS	ENTRE 1 ET 3 MOIS	ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	1 140	3	35	1 102
Autres passifs financiers	1 295	441	239	615
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	146	-	19	127
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	798	203	355	240
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	3 379	647	648	2 084

C2 – Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

31 DÉCEMBRE 2011

(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)								
2005	33	33	23	-	-	10	-	-
2006	14	14	-	-	-	14	-	-
2007	500	500	500	-	-	-	-	-
2009	756	756	756	-	-	-	-	-
2010	3 888	3 859	1 084	1 446	-	618	711	-
2011	5 385	5 261	269	628	2 515	603	1 246	-
Intérêts courus, frais et primes	191	228	228	-	-	-	-	-
Total emprunts obligataires	10 767	10 651	2 860	2 074	2 515	1 245	1 957	-
Autres dettes représentées par un titre	7 169	7 169	5 012	1 052	639	466	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 133	4 126	2 899	343	610	204	60	10
Autres dettes porteuses d'intérêts	87	87	87	-	-	-	-	-
Total autres passifs financiers	11 389	11 382	7 998	1 395	1 249	670	60	10
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 365	403	395	298	191	69	9
Titres participatifs	10	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	91	394	169	124	53	37	11	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	22 257	23 792	11 430	3 988	4 115	2 143	2 097	19

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2011

(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	2 860	604	33	2 223
Autres passifs financiers	7 998	2 592	3 313	2 093
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	403	11	29	363
Titres participatifs	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	169	23	32	114
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	11 430	3 230	3 407	4 793

NOTE 25 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

A – Juste valeur des instruments financiers par niveau

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché.

	31 DÉCEMBRE 2011			
<i>(en millions d'euros)</i>	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	699	558	-	141
Autres valeurs mobilières	88	34	54	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	1 107	-	1 107	-
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	310	-	310	-
Équivalents de trésorerie	118	115	3	-
Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan	2 322	707	1 474	141
Titres participatifs Renault SA	231	231	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	222	-	222	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	955	-	955	-
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	2	-	2	-
Titres participatifs Diac	10	10	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	91	-	91	-
Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan	1 511	241	1 270	-

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables ;

- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2011.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 141 millions d'euros au 31 décembre 2011. La hausse de 47 millions d'euros sur l'année est essentiellement liée aux versements faits en 2011 au Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA), dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles.

C – Effet en résultat des instruments financiers

2011 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS			TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽¹⁾	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
Produits d'intérêts	2	-	204	-	-	29	235
Charges d'intérêts	-	-	-	(16)	(427)	(11)	(454)
Variation de juste valeur	-	1	(2)	32	1	26	58
Dépréciation	-	-	23	-	-	-	23
Dividendes	-	33	-	-	-	-	33
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	18	-	97	-	(100)	-	15
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	20	34	322	16	(526)	44	(90)
<i>dont marge opérationnelle</i>	-	-	80	-	(85)	13	8
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>dont résultat financier</i>	20	34	242	16	(441)	31	(98)
Produits d'intérêts	-	3	1 511	-	-	118	1 632
Charges d'intérêts	-	-	-	-	(984)	(104)	(1 088)
Variation de juste valeur	-	-	-	3	(182)	247	68
Dépréciation	-	-	(25)	-	-	-	(25)
Dividendes	-	4	-	-	-	-	4
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	-	-	-	-	(66)	-	(66)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES	-	7	1 486	3	(1 232)	261	525
<i>dont marge opérationnelle</i>	-	7	1 486	3	(1 232)	261	525
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>dont résultat financier</i>	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	20	41	1 808	19	(1 758)	305	435

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change

sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2011	2010
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	212	(23)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(211)	29
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	1	6

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures. Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-V.

NOTE 26 – DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A – Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	1	2
Couverture de juste valeur	-	5	124	-	(4)	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	426	26	-	489	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	-	431	150	-	486	2
Couverture de flux de trésorerie	6	-	64	3	52	-
Couverture de juste valeur	87	18	96	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	187	378	-	154	350	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	280	396	160	157	403	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	-	-	-	-
TOTAL	280	827	310	157	889	2

31 DÉCEMBRE 2010 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	7	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	39	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	115	2	-	195	1
TOTAL RISQUE DE CHANGE	-	115	48	-	195	1
Couverture de flux de trésorerie	9	-	22	3	38	-
Couverture de juste valeur	78	-	19	-	15	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	624	143	-	599	137	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	711	143	41	602	190	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	-	-	-	-
TOTAL	711	258	89	602	385	1

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault, assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est par ailleurs la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent à l'actif et au passif du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance, au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec des entités de Renault et Nissan.

B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie ;
- risque de crédit (notes 17 et 18).

B1 – Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par RCI Banque.

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette et assurer la liquidité de l'Automobile, 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 par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes para-publics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile a été réalisé en 2011 essentiellement par une émission obligataire à 5 ans pour 500 millions d'euros dans le cadre du programme EMTN de Renault SA. La documentation contractuelle de ce financement ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Renault avait bénéficié en 2009 d'un prêt de l'État français de trois milliards d'euros d'une durée de cinq ans. Après renégociation avec l'État, Renault a procédé au remboursement par anticipation de ce prêt en trois tranches d'un milliard d'euros chacune : en septembre 2010, en février 2011 et en avril 2011.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 810 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2016. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2011. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile et jouent par ailleurs partiellement le rôle de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (7,6 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,8 milliards d'euros), l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 24-A.

L'activité du Financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés. Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, reste positive. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

En 2011, les marchés ont connu une évolution très contrastée. Au cours du premier semestre, la présence marquée des investisseurs obligataires a entraîné un resserrement régulier des spreads de crédit. Les inquiétudes relatives à la dette des pays d'Europe du Sud sont réapparues en fin de semestre, puis ont conduit au cours de l'été à une forte aversion au risque, matérialisée sur toutes les classes d'actifs. Contrairement à la situation constatée en 2008, le marché obligataire est néanmoins resté ouvert aux dettes d'entreprises.

Dans cet environnement difficile, RCI Banque qui a connu une forte croissance de son activité commerciale a réalisé le plus important plan de financement de son histoire. Le groupe a emprunté plus de 7 milliards d'euros à plus d'un an dont 3,35 milliards d'euros sur les marchés obligataires en euros et 1,8 milliard d'euros de titrisations. RCI Banque a poursuivi et accéléré l'effort de diversification entamé en 2010 et a émis son premier placement privé en dollars américains pour un montant équivalent à 0,9 milliard d'euros. RCI Banque a également émis des emprunts obligataires à l'international (Argentine, Belgique, Brésil et Corée).

Les montants empruntés ainsi que la multiplicité des sources d'accès à la liquidité utilisées démontrent que RCI Banque a un accès stable et diversifié aux financements.

Ces ressources longues, auxquelles s'ajoutent 6,3 milliards d'euros de sécurités disponibles (constituées principalement d'accords de crédit confirmés non tirés pour 4,5 milliards d'euros et de créances mobilisables en Banque Centrale pour 1,7 milliard d'euros), permettent d'assurer la continuité de l'activité commerciale pendant 8 mois dans un « stress scenario » d'absence totale de nouvelles ressources.

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 des financements et de la trésorerie 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. La principale exception autorisée par la Direction générale en 2011 a porté sur une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires en livres sterling

En revanche, les flux de financement et de placement en devises étrangères des filiales font très généralement l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

L'essentiel des passifs financiers et des dettes du Financement des ventes est libellé en euros.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception de celui dans Nissan pour un montant de 95 milliards de yens au 31 décembre 2011 (note 14-H).

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. Par exception, des limites sont allouées à certains pays (notamment, Russie pour 8 millions d'euros et Roumanie pour 2 millions d'euros).

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2011.

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).

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011				31 DÉCEMBRE 2010			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	2 887	1 687	1 200	-	2 662	848	1 814	-
Swap devises – ventes	2 669	1 601	1 068	-	2 929	1 077	1 852	-
Achats à terme	20 771	20 771	-	-	12 004	11 887	117	-
Ventes à terme	20 794	20 794	-	-	12 026	11 909	117	-
Achats à terme – Flux futurs	100	100	-	-	275	275	-	-
Ventes à terme – Flux futurs	202	202	-	-	268	268	-	-

B3 – Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Les crédits à la clientèle finale sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 mois. Les crédits au réseau de distribution sont consentis à taux variable à moins de 12 mois.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet, par le recours à des *swaps*, d'une couverture systématique transformant des passifs à taux variable en passifs à taux fixe (couverture de flux de trésorerie). L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue à taux fixe, la gestion des réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

Le Groupe dispose d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 14-H).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait défavorable de 9 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 20-E). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat ne serait pas significative au 31 décembre 2011.

Enfin, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2011.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, le Groupe est exposé à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti et une variation de la juste valeur d'instruments financiers à taux variable évalués en juste valeur (y compris les instruments à taux fixe swapés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés, qu'ils soient utilisés ou pas dans le cadre d'une relation de couverture.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an de la hausse de 100 points de base des taux d'intérêts sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement de 6 millions d'euros et 3 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Pour le Financement des ventes, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait

respectivement de -53 et 39 millions d'euros au 31 décembre 2011. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des *swaps* de couverture de flux de trésorerie futurs. La sensibilité du Financement des ventes au risque de taux est stable par rapport à l'exercice précédent.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Taux fixe	17 615	24 279
Taux variable	12 892	5 743
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	30 507	30 022

DÉRIVÉS DE TAUX

(En millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011				31 DÉCEMBRE 2010			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap de taux	32 994	16 150	16 816	28	35 603	13 797	21 165	641
FRA	1	1	-	-	1 100	1 100	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	10	-	10	-	-	-	-	-

B4 – Risque actions

GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2011.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE ACTIONS

La sensibilité au risque actions résultant de l'application d'une baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 57 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2011.

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 2011, le Groupe n'a pas d'opération de couverture de matières premières en cours pour les activités de l'Automobile.

B6 – Risque de contrepartie

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Une vigilance accrue sur le risque de contrepartie a été maintenue en 2011. Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Le Groupe opère en Iran depuis plusieurs années avec deux partenaires. Le pays a fait l'objet de sanctions internationales. Bien que les restrictions ne concernent pas directement l'industrie automobile, les tensions internationales qui en découlent peuvent rendre plus difficiles les opérations dans ce pays. Les flux de règlements avec les partenaires du Groupe ont été analysés et n'ont pas conduit à constituer des provisions pour dépréciation des créances.

4.2.7.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

NOTE 27 – FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2011	2010
Dotations nettes relatives aux provisions	(193)	420
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(86)	(88)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs ⁽¹⁾	(136)	(2 146)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	(32)	31
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(10)	(29)
Impôts différés	100	(282)
Autres	(3)	7
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	(360)	(2 087)

(1) Y compris plus-value de cession des titres B AB Volvo pour 2 000 millions d'euros en 2010.

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2011	2010
Diminution (augmentation) des stocks nets	152	(587)
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	22	(200)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(258)	(21)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(181)	344
Augmentation (diminution) des autres passifs	471	728
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	206	264

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2011	2010
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(888)	(734)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors véhicules donnés en location	(1 898)	(1 134)
Total des acquisitions de la période	(2 786)	(1 868)
Décalage de décaissement	331	1
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(2 455)	(1 867)

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2011	2010
Intérêts reçus	193	125
Intérêts versés	(501)	(507)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	(308)	(382)

NOTE 28 – PARTIES LIÉES

A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

A1 – Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2011	2010
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	1,6	-
Charges sociales patronales	1,0	0,4
Retraites complémentaires	0,5	0,7
Total rémunération hors plans de stock-options	4,3	2,3
Plans de stock-options	0,1	0,7
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
Total plans de stock-options	0,1	0,7
Autres éléments de rémunération	0,1	-
Président-Directeur général	4,5	3,0

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1 173 136 euros en 2011 (599 311 euros en 2010), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (28 000 euros en 2010).

A2 – Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2011	2010
Salaire – part fixe	3,8	3,2
Salaire – part variable	1,2	1,0
Charges sociales patronales	2,4	1,8
Retraites complémentaires	0,7	1,4
Autres éléments de rémunération	0,2	0,7
Total rémunération hors plans de stock-options	8,3	8,1
Plans de stock-options	0,8	0,5
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
Total plans de stock-options	0,8	0,5
Membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)	9,1	8,6

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan, AB Volvo et Avtovaz sont explicités respectivement en note 14, 15-A et 15-B.

NOTE 29 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors-bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 29-A).

Par ailleurs, Renault est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 29-B).

A – Hors-bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

A1 – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	220	317
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽²⁾	1 627	2 004
Commandes fermes d'investissements	784	610
Engagements de location	229	219
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements ⁽³⁾	126	136

(1) Dont 40 M€ de garanties financières au 31 décembre 2011 qui pourraient être appelées immédiatement après la date de clôture.

(2) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donnent lieu à un décaissement maximum de liquidité de ce montant dans les 12 mois suivants la date de clôture.

(3) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Moins de 1 an	42	46
Entre 1 et 5 ans	142	123
Plus de 5 ans	45	50
TOTAL	229	219

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 terme de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en terme de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Depuis le 1^{er} 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 2011, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

À compter de 2012 et pour une durée de 5 ans, Renault dispose unilatéralement d'une option de vente au groupe japonais NTN, de sa participation de 18 % au capital de SNR (Société Nouvelle de Roulements). En l'absence d'exercice de cette option de vente au terme de ce délai, NTN disposera alors d'une option d'achat de cette participation résiduelle.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

B – Hors-bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	3 016	2 782
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽²⁾	2 127	1 361
Autres engagements	57	136

(1) Dont 1 656 millions d'euros en 2011 au titre des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

(2) Dans le cadre de son activité de financement de ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 2 078 millions d'euros à fin décembre 2011.

Les engagements hors-bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 24-A.

NOTE 30 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont les suivants :

Réseau Ernst & Young

(en milliers d'euros)	2011		2010		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur ⁽¹⁾	2 288	44,1 %	2 288	46,6 %	0	0 %
- Filiales intégrées globalement	2 451	47,2 %	2 376	48,4 %	75	3,2 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes						
- Émetteur ⁽¹⁾	293	5,6 %	63	1,3 %	230	365,1 %
- Filiales intégrées globalement	88	1,7 %	102	2,1 %	(14)	-13,7 %
SOUS-TOTAL AUDIT	5 120	98,6 %	4 829	98,4 %	291	6 %
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement						
- Juridique, fiscal, social	70	1,4 %	80	1,6 %	(10)	(12,5) %
- Autres	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	70	1,4 %	80	1,6 %	(10)	(12,5) %
TOTAL DES HONORAIRES	5 190	100 %	4 909	100 %	281	5,7 %

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

Réseau Deloitte

(En milliers d'euros)	2011		2010		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
Audit						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur ⁽¹⁾	2 610	35,5 %	2 634	36,8 %	(24)	-0,9 %
- Filiales intégrées globalement	4 405	59,9 %	4 291	59,9 %	114	2,7 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes						
- Émetteur ⁽¹⁾	-	-	12	0,2 %	(12)	-100,0 %
- Filiales intégrées globalement	181	2,5 %	32	0,4 %	149	465,6 %
SOUS-TOTAL AUDIT	7 196	97,9 %	6 969	97,3 %	227	3,3 %
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement						
- Juridique, fiscal, social	157	2,1 %	193	2,7 %	(36)	-18,7 %
- Autres	-	-	-	-	-	-
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	157	2,1 %	193	2,7 %	(36)	-18,7 %
Total des honoraires	7 353	100 %	7 162	100 %	191	2,7 %

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

NOTE 31 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

NOTE 32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE			
FRANCE			
Renault s.a.s.	France	100	100
Arkanéo	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Normandie	France	-	100
Fonderie de Bretagne	France	100	-
IDVU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	-
RDREAM	France	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de transmissions automatiques	France	80	80
Société de véhicules automobiles de Batilly (Sovab)	France	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (Sicofram) et ses filiales	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (Sirha)	France	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (Siam)	France	100	100
Sodicam 2	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
EUROPE			
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial SA (Recsa) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
EUROMED			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Service	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (Somaca)	Maroc	77	77
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
EURASIE			
AFM Industrie	Russie	100	100
Avtoframos	Russie	94	94
Remosprom	Russie	64	64
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
AMÉRIQUES			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa) et ses filiales	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
ASIE - AFRIQUE			
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	-
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Renault Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Pars	Iran	51	51
FINANCEMENT DES VENTES			
FRANCE			
Compagnie de Gestion Rationnelle (Cogera)	France	100	100
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (Sogesma)	France	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (Sigma)	France	-	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
EUROPE			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Bank AG	Autriche	-	100
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100
RCI Insurance Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100
RCI Gest IFIC et sa filiale	Portugal	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	100
RCI Financial Services Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Acceptance Ltd.	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
EUROMED			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100
AMÉRIQUES			
Courtage SA	Argentine	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60
CAM RCI Brasil	Brésil	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60
Consorcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100
ASIE - AFRIQUE			
RCI Korea	Corée	100	100

B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
AUTOMOBILE			
Française de Mécanique	France	50	50
Indra Investissements	France	50	50
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Credit Car	Belgique	50	50
Renault Leasing CZ sro	République tchèque	50	50

C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010
AUTOMOBILE			
Boone Comenor	France	24	12
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,9	43,8
Groupe AvtoVAZ	Russie	25	25
Groupe AB Volvo	Suède	6,8	6,8
MAIS	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15

4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.3.1 SUR LES COMPTES ANNUELS

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme précisé dans la note 1.A de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité, votre société a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes du groupe Renault pour l'exercice 2011.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements

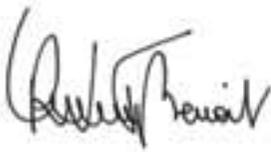
consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 2012

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten

ERNST & YOUNG Audit



Jean-François Bélorgey



Aymeric de La Morandière

4.3.2 SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Renault

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre Rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec la société RCI Banque

Convention de gage-espèces

Votre Conseil d'administration, lors de sa séance du 28 septembre 2010, a autorisé la signature, dans le cadre de la réglementation relative au contrôle des « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n° 93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière à laquelle RCI Banque est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, d'une convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550 000 000 euros ce, afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif. Cette convention s'est substituée à la convention de crédit de 450 000 000 euros avec Cogera. Au titre de l'exercice 2011, le montant des charges d'intérêts s'est élevé à 9 077 781 euros dans le cadre de ce gage-espèces.

2. Avec l'État français

Prêt de l'État d'un montant de 3 milliards d'euros signé en avril 2009

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 29 juillet 2010, a autorisé la signature d'un avenant au contrat de prêt avec l'État et les avenants conformes aux dispositions des décrets n° 2009-348 du 30 mars 2009 et n° 2009-445 du 20 avril 2009, en vue de modifier les modalités de remboursement anticipé et notamment de procéder, dès septembre 2010, au remboursement anticipé d'un milliard d'euros sur les trois milliards consentis par l'État français en avril 2009. Ce prêt a été intégralement remboursé par anticipation le 26 avril 2011. Le montant des intérêts payés par Renault SA au titre de ce prêt au cours de l'exercice 2011 a été de 140 332 877 euros.

3. 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 prêts non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux à la date de signature de ces conventions le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Au titre de l'exercice 2011, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 545 776 euros dans le cadre de prêt.

b) Contrat de prestations de services

Votre Société a signé un contrat de prestations de services avec la société Renault s.a.s., en vertu duquel celle-ci effectue un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre Société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé sur l'exercice 2011 par Renault s.a.s. à votre Société s'élève à 3 268 000 euros hors taxes.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 17 février 2012

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit

Aymeric de La Morandière

4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010
Charges d'exploitation	(24)	(32)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(5)	(5)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(29)	(37)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	580	363
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	(4)	(5)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)	576	358
Différences négatives de change	(268)	(212)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	181	(192)
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)	(87)	(404)
Intérêts perçus et autres produits assimilés	4	2
Intérêts versés et autres charges assimilées	(343)	(438)
Reprises de provisions et transferts de charges	6	69
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	(24)
Dotations aux amortissements et provisions	(14)	(5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)	(347)	(396)
RÉSULTAT FINANCIER	142	(442)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	113	(479)
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	1 504
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	(1 020)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	484
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	164	163
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	277	168

BILAN

	2011			2010
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
ACTIF (en millions d'euros)				
Participations évaluées par équivalence	10 576		10 576	11 025
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 228	14	7 214	7 214
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	9 340	15	9 325	11 813
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	27 144	29	27 115	30 052
ACTIF IMMOBILISÉ	27 144	29	27 115	30 052
CRÉANCES	205	13	192	189
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)	202	104	98	51
DISPONIBILITÉS	25		25	13
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)	212		212	390
TOTAL ACTIF	27 788	146	27 642	30 695

	2011		2010
PASSIF (en millions d'euros)			
Capital	1 127		1 127
Primes d'émission	4 783		4 783
Écart de réévaluation	9		9
Écart d'équivalence	4 760		5 209
Réserves légale et réglementées	112		108
Report à nouveau	6 428		6 351
Résultat de l'exercice	277		168
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)	17 496		17 755
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)	129		129
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)	183		362
Emprunts obligataires	4 957		5 101
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 245		1 248
Emprunts et dettes financières divers	3 348		5 893
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)	9 550		12 242
AUTRES DETTES (NOTE 14)	245		174
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)	39		33
TOTAL PASSIF	27 642		30 695

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2011	2010
Capacité d'autofinancement (note 19)	131	(141)
Variation du besoin en fonds de roulement	55	(68)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	186	(209)
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	-	(317)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	2 487	81
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	(56)	60
Diminution/(augmentation) nette des autres immos financières	-	5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	2 431	(171)
Émissions d'emprunts obligataires	712	1 696
Remboursements d'emprunts obligataires	(671)	(958)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(2 559)	(742)
Augmentation de capital	-	399
Dividendes versés aux actionnaires	(87)	
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(5)	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(2 610)	383
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	2	(1)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	7	3
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	9	2

4.4.2 ANNEXE

4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la réglementation comptable et de l'Autorité des normes Comptables.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

A - Participations

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis N° 34 du Conseil national de la comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;

- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé à compenser les pertes. Lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net, les perspectives de rentabilité et le débouché commercial. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

B - Prêts et créances rattachés à des participations

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non recouvrement de ces prêts.

C - Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions autodétenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Une provision est constituée dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

D - Frais et primes sur emprunts

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

E - Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés) et échéance par échéance.

F - Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

G - Instruments dérivés

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture. La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan des comptes sociaux.

H - Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'elles se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

4.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	275	88
Autres dividendes reçus	93	37
Intérêts des prêts	212	238
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	(4)	(5)
TOTAL	576	358

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA. Ces opérations ne sont pas qualifiées de couverture de l'actif net Nissan dans les comptes annuels de Renault SA et à ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2011 se compose principalement :

- d'une perte de change de 32 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008 pour un nominal de 12,5 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 82 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008 pour un nominal de 32,5 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 150 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 14 décembre 2006 pour un nominal de 50 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 3 millions d'euros sur le débouclage d'un *swap* émis le 13 décembre 2011 pour un nominal de 15,4 milliards de yens ;
- d'une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 140 millions d'euros et d'une reprise de provision pour un montant de 321 millions d'euros au titre de 2010.

Le résultat de change de 2010 comprenait une perte de change nette de 212 millions d'euros.

4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2011, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 347 millions d'euros de perte (396 millions d'euros de perte en 2010) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 343 millions d'euros et des dotations aux provisions pour dépréciation à hauteur de 9 millions d'euros sur les actions propres.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/ emprunts obligataires *	(182)	(143)
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/ emprunts auprès des établissements de crédit	(38)	(35)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(31)	(20)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(14)
Intérêts courus sur emprunt d'État	(34)	(192)
Autres charges financières	(9)	(1)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(32)	(33)
TOTAL	(343)	(438)

* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 270 millions d'euros (219 millions d'euros en 2010), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 88 millions d'euros (76 millions d'euros en 2010).

En 2011, les 182 millions d'euros d'intérêts reçus ou payés sont principalement composés de :

- 45 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13/10/2009 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22/03/2010 ;
- 21 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30/06/2010 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20/09/2010 ;
- 13 millions d'euros sur l'emprunt émis le 16/04/2008 ;
- 11 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25/05/2011 ;
- 9 millions d'euros sur l'emprunt émis le 24/05/2006.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 30 millions d'euros à recevoir, 98 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 68 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	IMPÔT				RÉSULTAT NET		
		THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT DU NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	113	(71)		71		0	184	113
Intégration fiscale						(177)		177
Autre						13		(13)
TOTAL	113	(71)		71		(164)	184	277

4.4.2.5 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 1^{er} janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société 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, Renault SA, société tête de Groupe. Celle-ci n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Il est à noter que le régime de report des déficits fiscaux a été modifié par la 2^e loi de finances rectificative pour 2011. Les déficits ne sont désormais reportables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'1 million d'euros majoré de 60 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant.

Cette règle est applicable :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale.

Les nouvelles règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture de l'exercice 2011, quelle que soit leur origine.

En pratique, si les nouvelles règles auront un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'auront pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du groupe proprement dit qui reste déficitaire pour un montant de 540 millions d'euros (soit une diminution de 767 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

La 4^e loi de finances rectificative pour 2011 instaure par ailleurs une contribution exceptionnelle de 5 % du montant de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2011 et 2012 par les personnes morales réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros. Cette contribution est due :

- sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par les sociétés membres de l'intégration fiscale à Renault SA.

Le produit net d'impôt 2011 s'élève à 164 millions d'euros et concerne principalement 177 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011		2010		VARIATIONS	
	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	65		127		(62)	
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	48	61	35	113	13	(52)
TOTAL	113	61	162	113	(49)	(52)

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

4.4.2.6 AUTRES PARTICIPATIONS ET IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	VARIATION DE L'EXERCICE	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 622		6 622
Participation dans RNBV	8		8
Participation dans DAIMLER	584		584
Autres participations et immobilisations financières	13		13
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(13)		(13)
TOTAL	7 214	0	7 214

L'alliance Renault-Nissan et Daimler AG ont signé en avril 2010 un accord de coopération stratégique dont l'objectif est de permettre aux trois groupes de tirer profit rapidement d'un certain nombre de projets définis et de mettre en commun leurs meilleures pratiques. Cet accord porte notamment sur une

nouvelle architecture commune pour les petits véhicules, une large mise en commun des groupes motopropulseurs et enfin une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires légers.

4.4.2.7 PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉS À DES PARTICIPATIONS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Avances capitalisables	5			5
Prêts	11 823	325	(2 813)	9 335
TOTAL VALEURS BRUTES ⁽¹⁾	11 828	325	(2 813)	9 340
Provisions pour dépréciation	(15)			(15)
TOTAL NET	11 813	325	(2 813)	9 325
(1) Dont part à moins d'un an	11 741	325	(2 803)	9 263
Dont part à plus d'un an	87		(10)	77

Les prêts comprennent :

- 4 409 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 301 millions d'euros en 2010) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s (idem 2010) ;

- 4 901 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (5 497 millions d'euros en 2010).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du groupe.

4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 202 millions d'euros dépréciés à hauteur de 104 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS	ACQUISITION	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	2 895 381	-	1 163 874	4 059 255
Montant en millions d'euros	146	-	56	202
Provision pour dépréciation	(95)	-	(9)	(104)
TOTAL	51	-	47	98

4.4.2.9 AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- d'une soulte versée à hauteur de 17 millions d'euros contre 19 millions d'euros au 31 décembre 2010 concernant l'opération de financement des prêts 1 % logement mise en place en 2004 au titre de laquelle un emprunt d'une valeur nominale de 112 millions d'euros a été contracté au taux variable Euribor 6 mois +0,67 %, à échéance du 31 décembre 2019. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux le ramenant ainsi à un taux fixe d'environ 0,13 %, et générant par ailleurs le versement par Renault SA d'une soulte de 33 millions d'euros représentative du différentiel d'intérêt actualisé enregistré sur la durée de l'opération. Cette

soulte est amortie sur la durée de l'emprunt (15 ans) et selon le rythme des intérêts payés sur la dette ;

- de frais d'émissions pour un montant de 8 millions d'euros sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- de primes de remboursement pour un montant de 13 millions d'euros dont principalement 5 millions d'euros sur l'emprunt obligataire émis le 16 avril 2008 d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 300 millions d'euros ;
- d'écarts de conversion actif pour un montant de 174 millions d'euros essentiellement dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis ou swappés en yens.

4.4.2.10 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2010	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2011	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 783					4 783
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	5 209				(449)	4 760
Réserves légales et réglementées	108	4				112
Report à nouveau	6 351	164	(87)			6 428
Résultat de l'exercice	168	(168)		277		277
TOTAL	17 755	0	(87)	277	(449)	17 496

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 4 881 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	44 387 915	15,01 %	44 387 915	17,95 %
Salariés	9 038 110	3,06 %	9 038 110	3,65 %
Auto-contrôle	4 059 255	1,37 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,71 %
Autres	184 711 270	62,46 %	184 711 270	74,69 %
TOTAL	295 722 284	100 %	247 304 686	100 %

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

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.

Au cours de l'année 2011, 6 nouveaux plans d'option ou d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

A - Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2011			2010		
	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 1^{ER} JANVIER	10 387 702	68		10 977 350	67	
Attribuées	766 000	37		-		-
Levées	-			-		-
Perdues	(2 558 295)	52	N/A	(589 648)	54	N/A
RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE	8 595 407	70		10 387 702	68	

B - Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2011

N° de plan	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 484 667	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 012 850	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 477 900	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 316 834	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 537 156	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 17	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	176 000	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 17 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		502 500 41 800	30 avril 2013 – 30 avril 2015
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	490 000	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		1 138 600 94 800	30 avril 2014 – 30 avril 2016
Plan 19	Options d'achat ⁽¹⁾	8 décembre 2011	26,87	300 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites ⁽¹⁾	8 décembre 2011		556 700 53 200	8 décembre 2013 – 8 décembre 2015

(1) Pour ces plans décidés en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012, à l'exception du Président qui s'est vu attribuer 100 000 options d'achat le 8 décembre 2011.

4.4.2.11 AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, et 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, égale au minimum à 2,25 %, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Au 31 décembre 2011, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 129 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 290,05 euros au 31 décembre 2011 (328 euros au 31 décembre 2010).

La rémunération 2011 de 17 millions d'euros (14 millions d'euros en 2010) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

4.4.2.12 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2010	DOTATION	REPRISE	2011
Pertes de change	321		(181)	140
Autres prov pour risque ⁽¹⁾	41	3	(1)	43
TOTAL	362	3	(182)	183
<i>Dont part à moins d'un an</i>	26	3		29
<i>Dont part à plus d'un an</i>	336		(182)	154

(1) Les autres provisions sont principalement constituées de provisions pour risques sur participations.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

4.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

A - Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 4 957 millions d'euros au 31 décembre 2011 (5 101 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur l'année 2011, les principales évolutions sont :

- l'émission le 25 mai 2011 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 4,625 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +1,999 % ;

- l'émission le 3 juin 2011 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,90 % ;
- l'émission le 20 décembre 2011 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 15,4 milliards de yens au taux fixe de 3,43 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008, d'une durée de 3 ans pour 12,5 milliards de yens au taux variable *Libor* 6 mois +80 bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 23 janvier 2008, d'une durée de 3 ans pour 32,5 milliards de yens au taux fixe de 1,70 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 17 juin 2004, d'une durée de 7 ans pour 50 millions d'euros au taux variable euribor 3 mois +52 bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 14 décembre 2006, d'une durée de 5 ans pour 50 milliards de yens au taux fixe de 1,77 %.

Ventilation par échéance

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	4 901	1 078	1 215	948	650	500	510
Intérêts courus	56	56					
TOTAL	4 957	1 134	1 215	948	650	500	510

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2010						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	5 045	924	1 034	1 052	875	650	510
Intérêts courus	56	56					
TOTAL	5 101	980	1 034	1 052	875	650	510

Ventilation par devise

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011		31 DÉCEMBRE 2010	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	3 860	4 003	3 408	3 551
Yen	1 097	954	1 693	1 550
TOTAL	4 957	4 957	5 101	5 101

Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011		31 DÉCEMBRE 2010
	APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	2 856		3 340
Taux variable	2 101		1 761
TOTAL	4 957		5 101

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 1 245 millions d'euros au 31 décembre 2011 (1 248 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Sur l'année 2011, les principales évolutions sont :

- la souscription le 29 juin 2011 d'un emprunt d'une durée de 1 an pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +70 bp ;
- le remboursement le 19 septembre 2011 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +100 bp.

Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 236	296	632	230	47	13	18
Intérêts courus	9	9					
TOTAL	1 245	305	632	230	47	13	18

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2010						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 240	95	205	632	230	47	31
Intérêts courus	8	8					
TOTAL	1 248	103	205	632	230	47	31

Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011		31 DÉCEMBRE 2010	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	1 126	1 245	1 130	1 248
Autres devises	119		118	
TOTAL	1 245	1 245	1 248	1 248

Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011		31 DÉCEMBRE 2010
	APRÈS DÉRIVÉS		APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	510		518
Taux variable	735		730
TOTAL	1 245		1 248

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 16 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

C - Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élevaient à 3 348 millions d'euros au 31 décembre 2011 (5 893 millions au 31 décembre 2010). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 297 millions d'euros.

En 2009, Renault SA s'est vu accorder un prêt de 3 milliards d'euros par l'État français. Initialement d'une durée de 5 ans et remboursable par anticipation à compter d'avril 2011, ce prêt a fait l'objet d'un avenant qui a permis notamment le remboursement par anticipation de 1 milliard d'euros en septembre 2010. Le solde de ce prêt a été intégralement remboursé par anticipation à hauteur de 1 milliard en février 2011 et de 1 milliard en avril 2011.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

D - Risque de liquidité

La branche Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de la branche Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou financements bancaires.

Ces lignes de crédit ne contiennent aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Il en va de même pour les financements court terme qui sont sécurisés par des accords de crédit confirmés (voir note 18).

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

4.4.2.14 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	VARIATION 2011/2010
Dettes fiscales	239	168	71
Dettes sur autres immos et comptes rattachés	5	5	0
Autres dettes diverses	1	1	0
TOTAL	245	174	71

La variation de 71 millions d'euros sur le poste des dettes fiscales comprend une augmentation de la dette au titre de l'impôt pour 3 millions d'euros et une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales de 68 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

4.4.2.15 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 émis ou swappés en yens pour un montant de 29 millions d'euros.

4.4.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont consolidées dans les comptes du Groupe.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2011		2010	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	212	211	238	237
Intérêts versés et autres charges assimilées	(343)	(8)	(438)	(16)
Reprises de provisions et transferts de charges	335		205	

BILAN

(en millions d'euros)	2011		2010	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	9 335	9 282	11 823	11 788
Créances	205		189	
Disponibilités	25		13	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 245	195	1 248	195
Emprunts et dettes financières diverses	3 348	3 026	5 893	3 187
Autres dettes diverses	245	229	174	141

4.4.2.17 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 :

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2011	2010
RISQUES DE CHANGE :		
Swaps de devises		
Achats	142	142
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	142	142
Ventes	170	156
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	170	156
Autres opérations de change à terme ou conditionnelles		
Achats	277	432
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	277	432
Ventes	273	431
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	273	431
RISQUES DE TAUX :		
Swaps de taux	2 288	1 796
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	2 192	1 692

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de *swaps* ou des opérations de change à terme visant à couvrir les financements libellés en devises, hors financements en yens.

En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts emprunts aux filiales libellés en devises.

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de

liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont essentiellement réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés. Ses interventions sur les marchés d'instruments financiers sont principalement réalisées via 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 (en millions d'euros)	2011		2010	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
ACTIFS				
Valeurs mobilières de placement brutes ⁽¹⁾	202	109	146	126
Prêts	9 335	9 348	11 823	11 972
Trésorerie	25	25	13	13
PASSIFS				
Titres participatifs	129	231	129	262
Emprunts obligataires	4 957	5 056	5 101	3 956
Autres dettes porteuses d'intérêts ⁽²⁾	4 593	4 568	7 141	7 169

(1) Dont actions d'auto-contrôle.

(2) Hors titres participatifs.

C - Juste valeur estimée des instruments hors bilan

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2011		2010	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	28	(24)	735	(726)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	28	(24)	735	(726)
Swaps de devises	310	(269)	294	(275)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	310	(269)	294	(275)
Swaps de taux	111	(4)	89	(3)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	105		79	

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.

Quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

■ actifs financiers :

- **valeurs mobilières** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
- **prêts et créances rattachées à des participations** : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;

- **passifs** : la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010 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 2011 et au 31 décembre 2010 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 2011 et au 31 décembre 2010.

4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2011		2010	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Engagements reçus				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 810		4 215	200
TOTAL	3 810	0	4 215	200
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	778	712	613	550
TOTAL	778	712	613	550

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débiteur) et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros) et d'éventuelles pénalités dues en cas de retard de livraison de l'unité de production (81 millions d'euros).

Simultanément à la souscription par l'European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) à l'augmentation de capital de la société Renault

Technologie Romania SRL, Renault s.a.s., Renault SA et l'EBRD ont signé un accord d'option de vente ou d'achat de ces actions. En cas de défaillance de la société Renault s.a.s ou de non-respect de ses engagements, Renault SA s'engage à racheter les actions Renault Technologie Romania détenues par EBRD (51 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites dans la note 17. A - Instruments de gestion du risque de taux et de change.

4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010
Résultat net	277	168
Dotations aux amortissements charges à répartir	11	10
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(179)	196
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	22	(55)
Moins-value de cession actions propres	-	24
Plus-value sur cession titre de participation	-	(484)
TOTAL	131	(141)

4.4.2.20 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.21 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 173 136 euros en 2011 (599 311 euros en 2010) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (28 000 euros en 2010).

4.4.2.2 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	534	3 741	100,00	9 780
Dacia ⁽¹⁾	588	166	99,43	791
Sofasa ⁽²⁾	1	117	23,71	5
TOTAL PARTICIPATIONS				10 576

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,3233 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 2 504 peso colombien pour un euro.

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/11	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2011
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	2 088	34 507	643	
Dacia ⁽³⁾		3 109	64	63
Sofasa ⁽⁴⁾		546	(17)	

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,238 lei roumain pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 592,92 peso colombien pour un euro.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. Note 6.

RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011
Situation financière en fin d'exercice					
Capital	1 086	1 086	1 086	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	284 937 118	284 937 118	284 937 118	295 722 284	295 722 284
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	975	377	(1 179)	143	(51)
Impôt sur les bénéfices	119	177	92	163	164
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1 096	(863)	49	168	277
Résultat distribué	1 049			87	
Résultat par action en euros					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	3,42	1,32	(4,14)	0,48	(0,17)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	3,85	(3,03)	0,17	0,57	0,94
Dividende net attribué à chaque action	3,80			0,30	
Personnel					
Nombre de salariés ⁽²⁾					
Montant de la masse salariale					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Effectifs au 31 décembre.

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

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

5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL	266	5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT	273
5.1.1 Présentation générale	266	5.3.1 Action Renault	273
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	267	5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac ♦	275
		5.3.3 Dividendes ♦	276
5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL	268	5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ♦	277
5.2.1 Capital et droits de vote	268	5.4.1 Actionnaires individuels	277
5.2.2 Modification du capital	268	5.4.2 Investisseurs institutionnels/ investisseurs socialement responsables	277
5.2.3 Évolution du capital	268	5.4.3 Agenda 2012 des annonces financières	278
5.2.4 Capital autorisé non émis	269	5.4.4 Contacts ♦	278
5.2.5 Capital potentiel	269	5.4.5 Documents accessibles au public	278
5.2.6 Actionnariat de Renault ♦	271	5.4.6 Document d'information annuel	279

Twingo



5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL ◆

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04.

5.1.1.2 FORME JURIDIQUE ◆

Société anonyme de droit français, Renault est régi par les dispositions du livre II du Code de commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la Loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.4 OBJET SOCIAL

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

5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 441639465 (code APE 341 Z).

Siret : 441.639.465.03591.

5.1.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

5.1.2.3 ACTIONS ET DROITS DE VOTE

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

5.1.2.4 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

5.1.2.5 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un Organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce. Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

5.2.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres autodétenus (4 059 255) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote s'élève à 247 304 686 à cette date.

5.2.2 MODIFICATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu en avril 2010 dans le cadre de la mise en place de la coopération stratégique avec Daimler AG.

À ce titre, deux augmentations de capital réservées ont été réalisées sur décision du Conseil d'administration le 28 avril 2010 :

- une augmentation de capital réservée à Daimler AG pour 3,1 % du capital en contrepartie d'apport d'actions autodétenues Daimler AG à hauteur de 1,55 % ;
- une deuxième augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. pour 0,7 % du capital en contrepartie d'actions Nissan Co. Ltd., afin de maintenir le taux de participation de Nissan Finance Co., Ltd. dans le capital.

5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

DATE	OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES	MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
		en euros	en nombre*
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 37 euros de 1 617 775 actions de 3,81 euros de nominal	1 091 774 142,33	286 554 893
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Daimler AG. : émission au prix de 37 euros de 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal	1 126 701 902,04	295 722 284

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 et 2011.

* Actions de 3,81 euros.

5.2.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

5.2.4.1 DÉLÉGATIONS GLOBALES

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011 à émettre des actions au bénéfice de ses salariés pour une durée de 26 mois et un plafond maximum de 1 % du capital.

Cette autorisation n'a pas encore été utilisée à ce jour.

De nouvelles autorisations seront proposées à l'Assemblée générale du 27 avril 2012 afin de permettre au Conseil d'administration de pouvoir procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Le détail de ces autorisations figure ci-après.

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
Treizième résolution AG 2011	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2012. Plafond maximal fixé à 1 % du capital social de la Société.	Aucune

5.2.5 CAPITAL POTENTIEL

5.2.5.1 OPTIONS

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2011 a autorisé, dans sa onzième résolution, 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 liées, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à l'attribution 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 0,48 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

S'agissant du détail des plans attribués, et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a autorisé le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, 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. S'agissant du détail des plans attribués et des options encirculation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.

5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS ⁽¹⁾

1) OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2011 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2011, Renault SA détenait 4 059 255 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur comptable de 200 464 164,01 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a autorisé, dans sa neuvième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 29 octobre 2012, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 27 avril 2012 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2) ci-après.

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Renault SA a procédé en février 2011 à l'acquisition de 1 163 874 de ses propres actions aux fins de couvrir ses plans de stock-options.

Toutefois, dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 29 avril 2011, Renault n'a procédé à aucune acquisition de ses propres actions. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2011, soit 4 059 255 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- couverture de plans d'options d'achat, de plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que pour la couverture de plans d'options de souscription dans un souci de compenser l'effet dilutif lié à l'exercice des options de souscription d'actions : 4 059 255 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 autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2011 : 1,37 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2011 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2011 : 4 059 255 actions.

Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2011 : 200 464 164,01 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2011* : 108 788 034 euros.

* Sur la base d'un cours de Bourse de 26,80 euros au 31 décembre 2011.

OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2011 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 30 AVRIL 2010 ET DU 29 AVRIL 2011

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2011		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2011	
	ACHAT	VENTE	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT*	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	1 163 874 actions	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	46,488 euros/action	néant	néant	néant
Montant	54 105 846 euros	néant	néant	néant

* Renault a procédé le 1^{er} juin 2011 à l'acquisition de 2 355 433 options d'achat portant sur des actions Renault dont 1 558 826 options sont arrivées à échéance le 7 septembre 2011 et 796 607 options sont arrivées à échéance le 16 décembre 2011.

2) DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 AVRIL 2012

En application du Règlement général AMF (art 241-1 à 242-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault SA (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27 avril 2012.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions ou de plans d'attribution d'actions gratuites, pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions, ou pour couvrir toutes autres formes d'allocations destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption de la onzième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires ;
- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres financiers donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;

- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), ainsi que, le cas échéant, par tout tiers autorisé à cet effet par la Société, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros par action (code ISIN : FRO000131906), et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10 % au plus du capital social, soit théoriquement 29 572 295 actions, étant rappelé A) que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations

affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de 10 % du capital prévu au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 2 217,9 millions d'euros.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 27 avril 2012, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2012 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 27 octobre 2013.

5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ◆

5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2011

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2011			31/12/2010			31/12/2009		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français	44 387 915	15,01	17,95	44 387 915	15,01	17,86	42 759 571	15,01	17,99
Nissan Finance. Co., Ltd.	44 358 343	15,00	-	44 358 343	15,00	-	42 740 568	15,00	-
Daimler AG	9 167 391	3,10	3,71	9 167 391	3,10	3,69	-	-	-
Salariés ⁽¹⁾	9 038 110	3,06	3,65	9 145 220	3,09	3,68	9 529 250	3,34	4,01
Autodétention	4 059 255	1,37	-	2 895 381	0,98	-	4 523 725	1,59	-
Public	184 711 270	62,46	74,69	185 768 034	62,82	74,77	185 384 004	65,06	78,00
TOTAL	295 722 284	100 %	100 %	295 722 284	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.

Dans le cadre de l'accord stratégique de coopération avec Daimler en avril 2010, Renault a procédé à une augmentation de capital. Désormais, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisé en 295 722 284 actions et se répartit ainsi :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., en détient 15 % (sans changement par rapport au 31 décembre 2010). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- le groupe Daimler détient 3,10 % (9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,06 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;

- la part des actions autodétenues est de 1,37 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 62,46 % du capital (contre 62,82 % au 31 décembre 2010).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2011. 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 53,40 % du capital, soit 8,47 % d'institutionnels français et 44,93 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 19,7 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 9,06 % du capital.

5.2.6.2 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les Parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;

- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault, (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquérir lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

5.3.1 ACTION RENAULT

5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.4).

5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT

DEPUIS LE 17 NOVEMBRE 1994 (PREMIÈRE COTATION EN BOURSE)



SUR LES 18 DERNIERS MOIS (ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS) ◆

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	DERNIER	COURS DE CLÔTURE (en euros)	
			+ BAS	+ HAUT
sept-10	41 819 292	37,745	31,735	38,345
oct-10	50 110 038	39,925	35,320	43,805
nov-10	35 560 008	40,380	38,630	44,895
déc-10	25 113 193	43,500	40,240	45,970
janv-11	42 668 380	47,785	43,830	50,530
févr-11	47 999 131	44,415	41,620	49,955
mars-11	65 268 991	39,010	35,705	45,300
avr-11	39 616 794	41,140	36,005	41,360
mai-11	35 974 222	39,420	37,925	41,790
juin-11	40 444 039	40,885	35,370	41,095
juil-11	40 479 353	37,265	35,400	41,585
août-11	61 899 170	28,340	24,340	38,225
sept-11	43 841 834	25,070	23,040	28,505
oct-11	49 137 983	30,445	22,070	32,375
nov-11	46 760 746	27,750	23,340	30,500
déc-11	30 796 845	26,800	25,010	30,235
janv-12	32 309 786	32,565	26,760	34,480
févr-12	44 702 138	39,740	32,410	42,045

Source : Reuters.

PERFORMANCE 2011

COURS DE CLÔTURE AU 30/12/2011	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 30/12/2011 (en M€)	RENAULT			INDICES	
		COURS DE CLÔTURE LE PLUS HAUT EN 2011 (LE 26/01/11)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS BAS EN 2011 (LE 04/10/11)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2010 (%)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2010	
					CAC 40	DJES AUTO
26,80 euros	7 925	49,445 euros	22,34 euros	-38,39	-17 %	-24,2 %

Source : Reuters.

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2011 est de 26,558 euros (source : Reuters).

5.3.2 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC ◆

5.3.2.1 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou à la demande à la Direction des relations financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2011.

RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2011 au titre de l'exercice 2010 s'est élevée à 20,53 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,24 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2011, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2012, s'élève à 21,50 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 11,21 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 42 628 millions d'euros pour l'année 2011 et de 38 971 millions d'euros pour l'année 2010, à structure et méthodes identiques).

ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES 18 DERNIERS MOIS

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS DE CLÔTURE (en euros)		
		DERNIER	+ BAS	+ HAUT
sept-10	22 769	349,00	318,20	353,05
oct-10	14 230	342,80	337,00	363,75
nov-10	8 741	344,40	337,05	351,90
déc-10	10 254	328,00	325,25	348,55
janv-11	8 937	347,00	325,25	367,30
févr-11	4 903	347,00	343,25	353,95
mars-11	4 810	343,15	335,05	349,00
avr-11	6 331	346,40	337,65	346,40
mai-11	6 892	356,00	340,15	374,95
juin-11	5 395	359,00	346,55	359,00
juil-11	7 985	344,55	310,30	359,00
août-11	7 883	334,00	303,55	347,25
sept-11	11 937	314,65	279,05	334,00
oct-11	7 344	298,10	294,45	320,00
nov-11	4 621	290,40	285,00	305,00
déc-11	6 186	290,50	285,20	304,45
janv-12	3 768	300,00	291,05	305,00
févr-12	17 842	331,20	298,55	337,00

Source : Reuters.

5.3.2.2 TITRES PARTICIPATIFS DIAC

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000047821.

Au 31 décembre 2011, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 69 269 titres et, au cours de clôture de 142 euros, représentait un montant total de 9 836 198 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 10 560 059,05 euros).

Durant l'exercice 2011, le cours du titre a évolué entre 142 euros (en fin d'année) et 165,5 euros (en début d'année).

5.3.3 DIVIDENDES ♦

Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a proposé le versement de 1,16 euro par action au titre de l'exercice 2011, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

5.3.3.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

	NB DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2007	284 937 118	3,8	15 mai 2008
2008	284 937 118	0	-
2009	284 937 118	0	-
2010	295 722 284	0,30	16 mai 2011
2011 ⁽¹⁾	295 722 284	1,16	15 mai 2012

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012.

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, Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information régulière, transparente et claire.

5.4.1 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe poursuit sa volonté d'innovation dans l'intérêt des actionnaires. De nombreux supports de communication ont donc été créés : un Club d'actionnaires, une brochure sur l'actualité du Groupe, une rubrique Internet dédiée, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif, un numéro vert avec serveur vocal, une adresse *e-mail* dédiée aux questions diverses des actionnaires (communication.actionnaires@renault.com), notamment à l'occasion de l'Assemblée générale, ainsi qu'un Comité consultatif des actionnaires dont la mission est de veiller à ce que l'information délivrée aux actionnaires demeure de qualité et transparente.

Ainsi, afin de permettre aux actionnaires de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement le monde de l'automobile, un **Club des actionnaires** a été créé en 1995. Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres qui sont invités, chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des petits-déjeuners ou conférences thématiques et également, depuis 2010, à des essais véhicules électriques. Plus de 300 actionnaires bénéficient chaque année de ce large programme.

En vue d'informer régulièrement ses actionnaires sur l'activité du Groupe, Renault met à leur disposition **des outils accessibles 24h/24**. Ainsi, en complément de son « Magazine Renault Actu » (nouveau nom de la « Lettre aux actionnaires »), brochure sur l'actualité du Groupe expédiée 3 fois par an à ses membres du Club, Renault propose à l'ensemble de ses actionnaires un n° vert avec serveur vocal, une adresse *e-mail* dédiée ainsi qu'un espace actionnaires sur la rubrique Finance de son site Internet www.renault.com.

Et pour enrichir encore ce dispositif d'outils de communication électroniques : Renault a mis en ligne en 2008 un guide de l'actionnaire pédagogique

permettant à l'actuel ou futur actionnaire de retrouver toutes les informations utiles sur l'action Renault et ses modes de détention. Renault a développé, en 2009, un nouvel outil sur son site : l'Espace actionnaires. Ce module accessible depuis le www.renault.com / rubrique Finance permet à tous les membres du Club de s'inscrire en ligne à des manifestations et/ou de gérer leur compte.

Enfin, pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site www.renault.com.

Pour veiller à la clarté de l'information que Renault délivre à ses actionnaires, un **Comité consultatif des actionnaires** a été créé en 1996. Composé de 9 actionnaires Renault (dont 2 salariés et retraités), ce comité est consulté plusieurs fois par an, au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale, sur la communication de Renault à ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations sur l'ensemble des supports de communication (rubrique Finance du site Internet, Magazine Renault Actu).

Et pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de **réunions en région**. L'équipe de la Direction des relations financières se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires. Ces réunions sont organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des Clubs d'investissements. Depuis 2006, Renault a été présent dans plus de vingt réunions actionnaires en région. À titre d'exemple, en 2011, la Direction des Relations financières a rencontré ses actionnaires à Nancy, Lyon et Nantes.

5.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/ INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions d'analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées en Europe et aux États-Unis). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.

5.4.3 AGENDA 2012 DES ANNONCES FINANCIÈRES

16 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2011
25 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2012
27 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires
27 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2012
25 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2012

5.4.4 CONTACTS ◆

SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires : +33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : +33 (0) 1 76 84 33 38

Site web : [www.renault.com/rubrique Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance)

Responsable de l'information :

Duncan Minto

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 1 76 84 53 09 – Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Service – Relations Actionnaires
 9, rue du Débarcadère
 93761 Pantin Cedex – France
 Depuis la France : 0892 23 00 00
 Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16
 Fax : +33 (0) 1 55 77 34 17

5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.renault.com, sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;
- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la Directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2010, 2009, 2008 et 2007, déposés auprès de l'AMF.

5.4.6 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Liste des informations publiées ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois en application de l'article L. 451-1-1 du Code monétaire et financier et de l'article 222-7 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

PÉRIODE DU 01/03/2011 AU 29/02/2012

DATE	DOCUMENTS
	INFORMATIONS PÉRIODIQUES OU OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR WWW.AMF-FRANCE.ORG
	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2010
30-mars-11	Date de dépôt : 29/03/2011 Le DR 2010 inclut le programme de rachat d'action, le document d'information annuel et les honoraires des Commissaires aux comptes
30-juin-11	Rectificatif D11-0190-R01 au DR 2010
	COMMUNIQUÉS DE PRESSE
07-mars-11	Renault propose un dividende de 0,30 euro par action au titre de l'exercice 2010
30-mars-11	Dépôt du Document de référence Renault 2010 auprès de l'AMF
01-avr-11	Mise à disposition d'un supplément au Prospectus de base du programme EMTN
11-avr-11	Renault annonce de profonds changements
26-avr-11	Information trimestrielle au 31 mars 2011
02-mai-11	Mise à disposition du descriptif du programme de rachat d'actions
12-mai-11	Nissan contribue aux résultats de Renault à hauteur de 93 M€ au titre du 1 ^{er} trimestre 2011
16-mai-11	Mise à disposition d'un supplément au Prospectus de base du programme EMTN
27-mai-11	Conditions définitives d'une émission obligataire sous programme EMTN de 500 millions d'euros à échéance mai 2016
30-mai-11	C. Tavares nommé au Comité exécutif Groupe de Renault, chargé des opérations
28-juil-11	CP résultats financiers 1 ^{er} semestre 2011
28-juil-11	Mise à disposition du Rapport d'activité du premier semestre 2011
29-juil-11	Mise à disposition d'un supplément au Prospectus de base du programme EMTN
05-oct-11	Renault augmente sa capacité de production au Brésil dès 2013
27-oct-11	Information trimestrielle au 30 septembre 2011
02-nov-11	Contribution de Nissan aux résultats de Renault T3 2011
07-nov-11	Mise à disposition d'un supplément au Prospectus de base du programme EMTN
16-févr-12	CP résultats financiers 2011
16-févr-12	Mise à disposition du Rapport financier annuel 2011
20-févr-12	Rectificatif au communiqué de mise à disposition du Rapport financier annuel 2011 du 16 février 2012
22-févr-12	Mise à disposition d'un supplément au Prospectus de base du programme EMTN
	DÉCLARATIONS MENSUELLES DES DROITS DE VOTE ET ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL
	Dates de mise en ligne : 08 mars 2011, 07 avril, 05 mai, 15 juin, 18 juillet, 16 septembre (2), 26 octobre, 29 novembre, 01 décembre 2011, 19 janvier 2012
	DÉCLARATIONS D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ
07-juin-11	Transactions réalisées sur actions propres du 01/06 au 07/06/2011
	DÉCLARATIONS DES DIRIGEANTS D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE LA SOCIÉTÉ
	Néant
	INFORMATIONS PUBLIÉES AU BULLETIN DES ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES (BALO)
07-mars-11	Publication de l'avis de réunion de l'Assemblée des actionnaires du 29 avril 2011
14-mars-11	Rectificatif à l'avis de réunion de l'Assemblée générale publié le 7 mars 2011
25-mars-11	Publication de l'avis de convocation sur 1 ^{re} convocation de l'Assemblée des porteurs de TP du 14 avril 2011 (au BALO et au Journal Spécial des sociétés)
08-avr-11	Publication de l'avis de convocation sur 1 ^{re} convocation de l'Assemblée des actionnaires du 29 avril 2011
15-avr-11	Publication de l'avis de convocation sur 2 ^e convocation de l'Assemblée des porteurs de TP du 26 avril 2011
11-mai-11	Comptes annuels 2010
	INFORMATIONS DÉPOSÉES AUPRÈS DU KANTO LOCAL FINANCE (JAPON) ET PUBLIÉES SUR EDINET
04-juin-11	Publication du <i>Annual Securities Report</i> au 31/12/2010
30-juin-11	Publication d'un Amendement au <i>Shelf Registration Statement</i>
30-sept-11	Publication d'un Amendement au <i>Shelf Registration Statement</i>
30-nov-11	Publication d'un Amendement au <i>Shelf Registration Statement</i>
03-déc-11	Publication d'un Supplément au <i>Shelf Registration Statement</i>
12-déc-11	Publication d'un Amendement au <i>Shelf Registration Statement</i>
13-déc-11	Publication d'un Supplément au <i>Shelf Registration Statement</i>

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 AVRIL 2012

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

PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

282

Captur



PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

DIX-NEUF RÉOLUTIONS SONT SOUMISES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE CONVOQUÉE POUR LE 27 AVRIL 2012

Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de dix résolutions par l'Assemblée générale ordinaire de Renault (ci-après « La Société »).

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS ET SOCIAUX ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

Les deux premières résolutions traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2011 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 2011 et de la mise en paiement d'un dividende.

Conformément à la nouvelle politique de dividende présentée lors du Plan « Renault 2016 – Drive the Change », Renault versera à ses actionnaires en 2012 les dividendes reçus de ses participations dans des entreprises cotées (soit Nissan, Volvo et Daimler) en 2011.

Pour rappel, la politique de versement de dividendes s'articule autour de deux volets :

- d'une part, le montant des dividendes provenant de ses participations dans des entreprises cotées (Nissan, Volvo, Daimler, AvtoVAZ) qui seront systématiquement reversés l'année suivante aux actionnaires de Renault ;
- d'autre part, un éventuel montant additionnel basé sur le *free cash flow* opérationnel de l'activité automobile. Il peut s'ajouter au montant précédent en fonction de l'environnement économique et de la situation financière de Renault.

Le dividende proposé au titre de l'exercice 2011 résulte exclusivement du premier volet de la nouvelle politique de dividende. En effet, Renault a perçu, au titre de l'année calendaire 2011, environ 343 millions d'euros de dividendes provenant d'entreprises cotées, soit 1,16 euro par action pour les actionnaires Renault.

Ce dividende serait mis en paiement à compter du 15 mai 2012.

Il est rappelé que Renault a versé l'an dernier un dividende de 0,30 euro par action à ses actionnaires.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par la quatrième résolution, il est demandé à l'Assemblée 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.

À noter que seules les conventions autorisées au titre de l'exercice 2011 appellent un vote de votre part et que les conventions antérieures dont l'exécution se poursuit sont mentionnées exclusivement à titre d'information.

Cela étant rappelé, aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2011.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES TITRES PARTICIPATIFS

La cinquième résolution propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2011 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

Le coupon qui sera versé aux porteurs de titres participatifs Renault le 24 octobre 2012 s'élèvera à 21,50 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 11,21 euros de part variable.

Pour rappel, Renault a fait appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables de un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou sur demande à la Direction des relations financières (numéro vert 0800 650 650).

RENOUVELLEMENTS D'ADMINISTRATEURS

Par la sixième résolution, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur **Charles de CROISSET**, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Monsieur Charles de CROISSET, 68 ans, est International Advisor de Goldman Sachs, et administrateur de Renault depuis avril 2004. Il est membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique et membre du Comité de stratégie industrielle.

Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire Monsieur Charles de CROISSET à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée générale.

Monsieur Charles de CROISSET satisfait aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep / Medef dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

Par la septième résolution, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur **Thierry DESMARET**, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Monsieur Thierry DESMARET, 66 ans, est Président d'honneur de Total, et administrateur de Renault depuis avril 2008. Il est Président du Comité de stratégie internationale, membre du Comité de stratégie industrielle et membre du Comité des rémunérations.

Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire Monsieur Thierry DESMARET à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée générale.

Monsieur Thierry DESMARET satisfait aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep / Medef dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

Par la huitième résolution, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver le renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur **Jean-Pierre GARNIER**, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Monsieur Jean-Pierre GARNIER, 64 ans, est Président du Conseil d'administration d'Actelion, et administrateur depuis avril 2008. Il est Président du Comité de stratégie industrielle, membre du Comité de stratégie internationale et membre du Comité des rémunérations.

Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire Monsieur Jean-Pierre GARNIER à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée générale.

Monsieur Jean-Pierre GARNIER satisfait aux conditions d'indépendance au sens du rapport Afep / Medef dans la mesure où il n'entretient aucun lien de quelque nature que ce soit avec Renault.

Par la neuvième résolution, il est demandé à l'Assemblée générale de prendre acte du renouvellement de Monsieur **Luc ROUSSEAU**, désigné par arrêté en date du 24 février 2012, en qualité de représentant de l'État, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Monsieur Luc ROUSSEAU, 54 ans, est Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services au ministère de l'Économie, des Finances et de l'industrie.

Monsieur Luc ROUSSEAU est Membre du Comité de stratégie internationale et membre du Comité de stratégie industrielle.

Il sera proposé au Conseil d'administration de reconduire Monsieur Luc ROUSSEAU à ces fonctions à l'issue de l'Assemblée générale.

S'agissant de la composition du Conseil d'administration, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants et d'un administrateur de référence, en la personne de Monsieur Philippe LAGAYETTE constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. Le rôle dévolu à l'administrateur de référence, est décrit dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration (chapitre 3 du Document de référence et site internet).

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés en pages 28 et suivantes de l'avis de convocation et repris dans le chapitre 3.1.1.2 du Document de référence 2011. Par ailleurs, le site Internet www.renault.com/rubrique_finance vous permet de retrouver l'ensemble des informations relatives à l'Assemblée.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2011, la Société a acquis 1 163 874 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 30 avril 2010. Toutefois, aucune action n'a été achetée à ce jour dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011. Au 31 décembre 2011 figuraient en portefeuille 4 059 255 actions ; cette auto détention équivalait à 1,37 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

Il est proposé à l'Assemblée générale, dans la dixième 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 l'Assemblée générale du 27 avril 2012 et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée.

La résolution présentée prévoit un prix maximum d'achat à 75 euros par action, hors frais d'acquisition. Les opérations d'achat ou de vente pourront se faire à tout moment, sauf en période d'offre publique initiée sur la Société.

S'il s'agit d'une résolution traditionnelle, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité, eu égard au contexte économique, à 10 % du capital (contre 5 % en 2011) et le montant maximum des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ces actions est de 2 217,9 millions d'euros.

Un bilan de ces opérations sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2012.

Huit résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale Extraordinaire

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS

Dans la **onzième résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale 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 dixième 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.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Les **douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions** ont pour objet de doter le Conseil d'administration d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières pour une durée de 26 mois par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription, et ayant pour effet d'augmenter le capital de la Société, avec une dilution potentielle. Ces autorisations représentent un plafond global de **350 millions d'euros** pour les augmentations de capital, et de **1 milliard d'euros** pour les émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital (par exemple des obligations convertibles ou échangeables) telles que prévues dans les résolutions douze à quinze.

Outre ce plafond global, des sous-plafonds en ligne avec les meilleures pratiques du marché s'appliquent en fonction du type d'opération envisagée :

- dans le cadre de la **douzième résolution**, 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 **350 millions d'euros**, ce montant induisant la création d'actions nouvelles équivalentes à environ 30 % du capital social existant à ce jour ;
- dans le cadre de la **treizième résolution**, le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires par offre au public qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration avec suppression du droit préférentiel de souscription s'élèverait à **120 millions d'euros**, ce montant induisant la création d'actions nouvelles équivalentes à 10 % environ du capital existant à ce jour. Ce montant s'impute sur le plafond global de **350**

millions d'euros, avec un éventuel délai de priorité, offert aux actionnaires à discrétion du Conseil d'administration ;

- dans le cadre de la **quatorzième résolution**, le montant nominal maximal des émissions d'actions ordinaires qui pourraient être décidées par le Conseil d'administration (sans droit préférentiel de souscription) dans le cadre de placements privés effectués auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, s'élève à **60 millions d'euros**, soit jusqu'à une limite de 5 % environ du capital social, dans les conditions d'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier. Ce montant s'impute sur le plafond global de **350 millions d'euros** fixé dans la douzième résolution et le plafond spécifique de **120 millions d'euros** arrêté dans la treizième résolution.

Le but est ici de faciliter l'utilisation de cette forme de financement qui est plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public ;

- dans le cadre de la **quinzième résolution**, le montant nominal des émissions d'actions ordinaires susceptibles d'être réalisées dans le cas d'émission d'une offre publique d'échange initiée par la Société est plafonné à **120 millions d'euros**, ce montant s'imputant sur le plafond de **120 millions d'euros** fixé à la treizième résolution et sur le plafond global de **350 millions d'euros** fixé dans la douzième résolution ;
- dans le cadre de la **seizième résolution**, le montant nominal des émissions d'actions ordinaires susceptibles d'être réalisées en rémunération d'apport en nature constitué d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital est limité légalement à 10 % du capital et spécifiquement à **120 millions d'euros**, ce montant s'imputant sur le plafond de **120 millions d'euros** fixé dans la treizième résolution et sur le plafond global de **350 millions d'euros** fixé dans la douzième résolution.

Ces résolutions, qui constituent des autorisations habituelles conformément aux pratiques de marché, ont été spécifiquement ajustées pour donner au Conseil d'administration toute la latitude nécessaire pour agir au mieux des intérêts de la Société et répondre aux exigences du marché, en prenant en considération les attentes et préoccupations des actionnaires.

Comme chaque année, les actionnaires seront informés de l'utilisation faite de ces autorisations dans le tableau de synthèse des autorisations et des pouvoirs mentionné dans le chapitre 5.2.4 du Document de référence 2011 ;

- dans le cadre de la **dix-septième résolution**, les augmentations de capital qui résulteraient d'une incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou tout autre élément susceptible d'être incorporé au capital seraient plafonnées à **1 milliard d'euros** (montant strictement identique aux autorisations antérieures). 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.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Dans le cadre de la **dix-huitième résolution**, il est demandé à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail, d'approuver une résolution d'augmentation du capital social réservée aux salariés. Cette résolution permet de déléguer au Conseil d'administration la compétence de procéder à une augmentation de capital réservée aux adhérents (i) à un plan d'épargne d'entreprise ou (ii) de groupe, salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise française ou étrangère du Groupe qui lui est liée au sens des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, en une ou plusieurs fois

par l'émission d'actions nouvelles, et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou autres titres donnant accès au capital, et ce dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social.

Ce plafond est conforme aux pratiques du marché qui ajustent le plafond en fonction du niveau de participation des salariés dans le capital social.

Cette présente délégation annule et remplace la précédente délégation autorisée par l'Assemblée générale du 29 avril 2011.

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **dix-neuvième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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

7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT RFA	288	7.4 TABLES DE CONCORDANCE	291
7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2009 ET 2010	289	7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004	291
7.2.1 Pour l'exercice 2009	289	7.4.2 Rapport financier annuel (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	293
7.2.2 Pour l'exercice 2010	289	7.4.3 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial	294
7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES RFA	290		
7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	290		
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	290		
7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes	290		

Dezir



7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

Responsable des informations :

Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général.

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, figurant dans le Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009, incorporés par référence dans le chapitre 7.2 du présent Document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation sur les évolutions des règles et méthodes comptables.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 13 mars 2012

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn

7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2009 ET 2010

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 2011 :

7.2.1 POUR L'EXERCICE 2009

Le Document de référence de l'exercice 2009 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 25 mars 2010, sous le numéro de dépôt D.10-0168.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 7, pages 208 à 272, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 7, page 206, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 57 à 61, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.2.2 POUR L'EXERCICE 2010

Le Document de référence de l'exercice 2010 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2011, sous le numéro de dépôt D.11-0190.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 198 à 259, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 196, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.4.2, pages 56 à 59, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

7.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Deloitte & Associés

représenté par MM. Thierry Benoit et Antoine de Riedmatten
185, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Ernst & Young Audit

représenté par MM. Jean-François Bélorgey et Aymeric de La Morandière
11, allée de l'Arche
92400 Courbevoie

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

7.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

BEAS

suppléant de Deloitte & Associés
7-9, Villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

Gabriel Galet

suppléant de Ernst & Young Audit
11, allée de l'Arche
92400 Courbevoie

7.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau sont présentés dans la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés.

7.4 TABLES DE CONCORDANCE

7.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
1 Personnes responsables	288
2 Contrôleurs légaux des comptes	290
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations historiques	4 ; 186-196 ; 289
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
4 Facteurs de risque	69-82 ; 235-237
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société	4-7 ; 268
5.2 Investissements	56 ; 195 ; 199-200 ; 238
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	8-21 ; 45-54
6.2 Principaux marchés	46
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	60 ; 82
6.5 Position concurrentielle	49-52
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire	8 ; 23 ; 26-27
7.2 Liste des filiales importantes	24-25 ; 241-244
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	15 ; 43 ; 202-203 ; 211-212
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	80-81
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	54-59 ; 188-189 ; 192-194 ; 208 ; 225-231
9.2 Résultat d'exploitation	56 ; 207-208
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	189-190 ; 220-222 ; 268-271
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	17 ; 69-74 ; 191 ; 195 ; 205 ; 225-331 ; 238
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	57 ; 205 ; 225-331 ; 282
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	
11 Recherche et Développement, brevets et licences	28-29 ; 56-57 ; 60-68
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	22-23 ; 150-158 ; 175-180
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	155 ; 180
15 Rémunérations et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	107 ; 159 ; 167-174 ; 207 ; 238
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	199 ; 204 ; 223-225 ; 238

	PAGE
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction
16.1	Date d'expiration des mandats actuels 152-154 ; 155
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 155 ; 238
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations 157-158 ; 177-178
16.4	Gouvernement d'entreprise 22-23 ; 149-181
17	Salariés
17.1	Nombre de salariés 4 ; 111-112 ; 207
17.2	Participations et stock-options 108-109 ; 167-172 ; 204 ; 221-222
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur 221-222 ; 285
18	Principaux actionnaires
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote 4-28 ; 271
18.2	Existence de droits de vote différents 268 ; 271
18.3	Contrôle de l'émetteur 4 ; 220 ; 271
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 272
19	Opérations avec des apparentés 18-19 ; 36-38 ; 40 ; 213-218 ; 247-248
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur
20.1	Informations financières historiques 4 ; 186-196 ; 289
20.2	Informations financières pro forma n.a.
20.3	États financiers 186-244
20.4	Vérification des informations historiques annuelles 184-185
20.5	Date des dernières informations financières 186-197
20.6	Informations financières intermédiaires et autres n.a.
20.7	Politique de distribution des dividendes 4 ; 57 ; 267 ; 276 ; 282
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage 82 ; 223
20.9	Changement significatif de la situation commerciale ou financière 69-70 ; 74
21	Informations complémentaires
21.1	Capital social 4 ; 220 ; 268-272
21.2	Acte constitutif et statuts 266-267
22	Contrats importants 67-68 ; 247-248
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts n.a.
24	Documents accessibles au public 266 ; 278
25	Informations sur les participations 18-21 ; 213-218 ; 251 ; 252

7.4.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ART. L. 225-100 ET L. 225-100-2 DU CODE DE COMMERCE)

RAPPORT DE GESTION	PAGE
Activité et évolution des affaires	45-54
Résultats	44-45
Situation financière	54-59
Facteurs de risques	69-82
Faits postérieurs à la clôture et perspectives	45
Dividendes	276
Rachat d'actions propres (art. 225-211alinéa 2 du Code de commerce)	269-270
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (art.L. 225-100-3 du Code de commerce)	267 ; 272
Rémunération des mandataires sociaux	159 ; 167-174
Informations sociales et environnementales	105-134
Recherche et développement	60-68
Délais de paiement	-
DÉCLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE	288
HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	240
RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE	150-165
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président sur le contrôle interne	166
ÉTATS FINANCIERS	185
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	184-185
Comptes consolidés	186-244
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	245-246
Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	247-248
Comptes sociaux	249-263

7.4.3 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2010

INDICATEURS DE LA GRI	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES ⁽⁹⁾
STRATÉGIE ET ANALYSE		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	7 ; 28-31 ; 69-82
PROFIL		
2.1	Nom de l'organisation	266
2.2	Principales marques, produits et services	8-18 ; 145
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	8 ; 15 ; 22-27 ; 33-36
2.4	Localisation du siège de l'organisation	266
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées	15 ; 24-27 ; 43
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique	266
2.7	Marchés desservis	45-54
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	4 ; 8-18 ; 44-54
2.10	Prix reçus pendant la période de <i>reporting</i>	11 ; 29 ; 68
PARAMÈTRES DU RAPPORT		
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	1 ; 4 ; 184-185 ; 266
3.4	Contact pour les questions relatives au Document de référence ou à son contenu	278
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport	146 ; 166
GOVERNANCE ET ENGAGEMENT		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation	22-23 ; 149-158
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'Administration est aussi un cadre supérieur	152 ; 168
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration	152-154 ; 157
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	151 ; 267 ; 277
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation	159 ; 167-171
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts	86 ; 155
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	86 ; 102 ; 159-164
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales	36 ; 85-86 ; 101-104 ; 110-111 ; 115 ; 126 ; 130-134 ; 136 ; 137-139
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'Administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social	157-158
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	37 ; 67-68 ; 86 ; 88-92 ; 93 ; 96-100 ; 115 ; 126-127 ; 134-136
4.13	Appartenance à des associations	89-98 ; 103-104
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation	86 ; 101-104
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes	101-104
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes	101-104
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation	18-21 ; 69-82
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE		
EC1	Valeur économique générée et distribuée	4 ; 54-57 ; 107-109 ; 186 ; 273-276
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux	20
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté	89-97 ; 101-104

INDICATEURS DE LA GRI		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL*	PAGES ⁽¹⁾
INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume		127-129 ; 143-144
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	127-129
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		123
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9	121 ; 122-125
EN8	Consommation d'eau totale, par source		128-129
EN11	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	122
EN16	Émissions de gaz à effet de serre		124 ; 141 ; 143-144
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	124
EN20	Poids des émissions de NOx, SO _x et autres émissions significatives par type		126 ; 143-144
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	128-129 ; 143-144 ; 146
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	143-144
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels		-
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	121-133 ; 139-140 ; 145
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	127 ; 139-140
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		123
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		111
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	87 ; 111
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	115-116
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail		117-120
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		119-120
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		115-116
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	114
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		110-115
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		107 ; 116
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	87 ; 88-89
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	102
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	78 ; 86 ; 102
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	115-116
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	78 ; 102 ; 115
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	78 ; 102 ; 115
INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		87-104
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		130-133
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		130 ; 133-134
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		101
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.		101-102

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le texte par le ♦.



« Pour ce document, Renault a choisi un papier fabriqué sur des sites certifiés ISO 14001, à partir de fibres issues de forêts gérées de manière durable et une imprimerie certifiée Imprim'vert, gage de son engagement en faveur de l'environnement. »

(www.renault.com)