

# LETTRE AUX ACTIONNAIRES

N°49  
MARS 2009

## 01 INTERVIEW DU PRÉSIDENT

### **DANS CE CONTEXTE DE CRISE, QUE DEVIENT LE PLAN RENAULT CONTRAT 2009 ?**

**Carlos Ghosn** : La profondeur de la crise rend caducs deux des

trois engagements du plan : notre engagement de croissance, que nous avons remis en cause dès le mois de juillet 2008, et notre engagement de profitabilité. Si notre marge opérationnelle était

encore en ligne avec l'engagement à la fin du premier semestre 2008, la chute brutale des volumes au second semestre a mis notre objectif totalement hors de portée.

Au-delà de ces objectifs chiffrés, l'ambition générale du plan – être le constructeur généraliste européen le plus rentable et le plus compétitif – continue à guider l'entreprise.



Nous maintenons le même cap, même si la crise nous impose de faire quelques détours. Nous poursuivons les grandes orientations définies dans le plan et sur lesquelles nous avons déjà accompli d'importants progrès, grâce au travail et à la mobilisation de tous les hommes et de toutes les femmes de Renault depuis trois ans.

### QUELS SONT CES PROGRÈS, RÉALISÉS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES ?

**C.G. :** J'en citerai trois. D'abord, Renault a fait sa révolution en matière de qualité et notre engagement est en passe d'être atteint. Selon une étude indépendante, Laguna est déjà classée dans le top 3 de sa catégorie en France et en Allemagne, et Nouvelle Mégane est partie pour faire encore mieux. Côté service, l'amélioration de la qualité dans la vente et l'après-vente nous a permis de passer, en trois ans, de 72 % à 80 % de clients "tout à fait satisfaits". Ce bond représente 800 000 clients supplémentaires tout à fait satisfaits.

Deuxième percée : nous avons significativement enrichi notre offre de produits et de technologies. Notre gamme a été étoffée et élargie par les 17 nouveaux produits lancés depuis le début du plan. Huit sont encore à venir en 2009. L'accélération du rythme des développements est allée de pair avec des progrès en qualité, coûts et délais. Prenons l'exemple de Nouvelle Mégane : son ticket d'entrée ingénierie a été réduit de 25 % par rapport à la génération précédente et son délai de développement raccourci de 15 % pour une qualité au meilleur niveau.

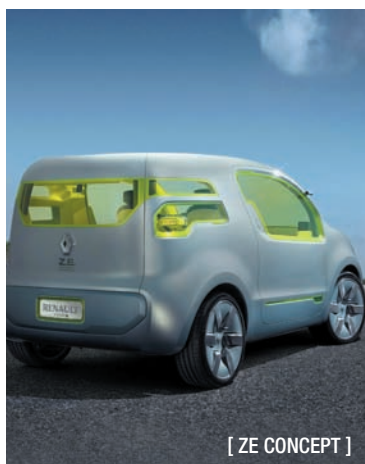
Quant aux technologies, elles ont été principalement enrichies dans deux domaines : la sécurité, où Renault maintient son leadership en Europe, et l'environnement, avec le souci de proposer à nos clients des véhicules à la fois efficaces en matière de consommation et d'émission de CO<sub>2</sub> et abordables. En 2008, 60 % des véhicules vendus par le Groupe émettaient moins de 140 g de CO<sub>2</sub> par km en Europe (contre 48 % en 2007) dont plus d'un tiers émettait moins de 120 g.

Troisième percée : la multiplication de nos sources de profitabilité. En 2005, les résultats de Renault étaient encore très dépendants d'un seul marché, la France, et d'un seul véhicule, Mégane. Aujourd'hui, Renault peut compter sur trois piliers de profitabilité dans sa gamme (Mégane, les véhicules utilitaires, la famille Logan) et sur une meilleure répartition de ses résultats par Région – les ventes hors d'Europe représentent aujourd'hui 37 % des ventes du Groupe, contre 27 % en 2005.

Ce sont des atouts solides sur lesquels Renault va pouvoir s'appuyer pour traverser la crise.



**NOUS MAINTENONS LE MÊME CAP, MÊME SI LA CRISE NOUS IMPOSE DE FAIRE QUELQUES DÉTOURS. NOUS POURSUIVONS LES GRANDES ORIENTATIONS DÉFINIES DANS LE PLAN ET SUR LESQUELLES NOUS AVONS DÉJÀ ACCOMPLI D'IMPORTANTS PROGRÈS, GRÂCE AU TRAVAIL ET À LA MOBILISATION DE TOUS LES HOMMES ET DE TOUTES LES FEMMES DE RENAULT DEPUIS TROIS ANS.**



[ ZE CONCEPT ]

### QUELS SONT JUSTEMENT LES ENJEUX DE LA CRISE POUR RENAULT ?

**C.G. :** La crise à laquelle l'industrie automobile doit faire face est profonde. Elle risque d'être longue et va sans nul doute modifier le paysage de l'industrie, dont elle met aujourd'hui en évidence les difficultés structurelles.

Face à une crise de cette ampleur, l'enjeu est double pour Renault comme pour l'ensemble des constructeurs. Il s'agit d'abord, sur le court terme, de traverser la crise. Pour cela, un plan d'actions précis a été mis en œuvre et mobilise tous les employés de l'entreprise autour d'une priorité unique : viser un free cash flow positif.

Il s'agit ensuite, sur le moyen/long terme de se transformer pour s'adapter à la nouvelle ère automobile qui s'ouvrira après la crise. Or, dans le cadre de Renault Contrat 2009, nous avons déjà pris des décisions stratégiques importantes pour nous adapter aux grandes tendances dont nous observons aujourd'hui les prémices et qui caractériseront l'industrie automobile de demain.

Parmi les évolutions majeures, nous nous attendons à un prix durablement élevé du pétrole et une exigence environnementale accrue. C'est dans cette perspective que Renault non seulement poursuit l'optimisation de ses moteurs traditionnels mais s'est aussi engagé sur une voie de rupture, en développant avec Nissan des véhicules "zéro émission".

Autre tendance forte pour l'industrie automobile de demain : le rattrapage des marchés émergents. L'Inde ou la Chine, par exemple, ne comptent que 50 voitures pour 1 000 habitants, et le Brésil ou la Russie seulement 150, contre 800 aux États-Unis et 600 en Europe. Le potentiel de croissance de ces marchés est donc considérable. C'est pourquoi, nous avons largement étendu notre présence au Brésil, au Maroc, en Inde, en Iran ou encore en Russie, à travers notre partenariat avec AvtoVAZ.

Sur ces marchés, le plus grand défi est de s'adapter à une clientèle soumise à une contrainte budgétaire forte. Pour être en mesure de proposer des voitures accessibles aux clients, il est nécessaire de concevoir et produire autrement. C'est ce que nous avons fait avec la gamme Logan, notre fer de lance sur ces marchés, qui comprend aujourd'hui cinq véhicules. Nous préparons également une nouvelle rupture, avec l'ultra-low-cost, que nous développons avec Bajaj.

J'ai donc toute confiance en Renault – sa capacité de mobilisation et sa capacité à se renouveler et innover depuis plus de 110 ans – pour réussir ce double défi et faire partie, avec Nissan, des acteurs majeurs de l'industrie automobile de demain.

## FLASH INFO

**RENAULT A PARTICIPÉ AUX ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'AUTOMOBILE LE 20 JANVIER 2009 À BERCY**

Les attentes des constructeurs sont de garantir l'accès aux liquidités, de rétablir la compétitivité industrielle de la filière et d'accélérer l'émergence des véhicules propres. Dans ce cadre, Renault a présenté deux véhicules "Zéro émission" :

- LE ZE CONCEPT QUI PRÉFIGURE LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES DE RENAULT.
- LE SCENIC ZEV H2 ÉQUIPÉ D'UNE PILE À COMBUSTIBLE.

# 02 FOCUS PRODUIT

## ■ RENAULT LANCE NOUVELLE RENAULT SYMBOL EN AMÉRIQUE DU SUD : UN SYMBOLE D'ÉLÉGANCE

APRÈS AVOIR ÉTÉ LANCÉE AU DEUXIÈME SEMESTRE 2008 EN TURQUIE, RUSSIE, EUROPE ORIENTALE ET AU MAGHREB, NOUVELLE RENAULT SYMBOL ARRIVE EN AMÉRIQUE DU SUD AU PREMIER SEMESTRE 2009 (ARGENTINE, BRÉSIL, COLOMBIE, EQUATEUR, CHILI, URUGUAY ET PARAGUAY).

EN DÉCEMBRE 2008, NOUVELLE RENAULT SYMBOL A REÇU LE TROPHÉE "PRIX AUTOBEST 2009" DÉCERNÉ PAR 15 JOURNALISTES D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE.



Ce nouveau tricorps élégant et statuaire de la gamme Renault a été tout spécialement développé pour répondre aux besoins d'une clientèle internationale, à la recherche d'une voiture élégante et spacieuse pour sa famille et facile à entretenir.

En Amérique du Sud, comme sur la plupart des marchés en forte croissance, Nouvelle Renault Symbol répondra aux usages polyvalents de ses possesseurs : transport au quotidien en famille mais aussi trajets vers le travail. Renault Symbol dispose de nombreux atouts pour s'imposer en Amérique du Sud sur un segment où le rapport qualité/prix, la sécurité et le design extérieur priment.

Ce nouveau lancement vient compléter une offensive produit sans précédent en Amérique du Sud : Nouvelle Renault Symbol est le sixième véhicule commercialisé depuis 2006, après Mégane Sedan, Mégane Grand Tour, Renault Logan, Renault Sandero et Sandero Stepway.

**A L'OCCASION DE SON LANCEMENT EN TURQUIE, NOUVELLE RENAULT SYMBOL, ÉQUIPÉE DU MOTEUR 1,5 DCI 85, A PARCOURU 1 458 KILOMÈTRES AVEC 45 LITRES DE CARBURANT. SOIT 3,15 LITRES AUX 100 KM !**

### UN PROJET MENÉ EN COLLABORATION AVEC LES ÉQUIPES SUD-AMÉRICAINES

"Du fait des spécificités du projet Nouvelle Renault Symbol, notre équipe a fonctionné un peu comme une petite entreprise soudée autour d'un challenge commun" explique Yannick Mollard, Chef de projet international Nouvelle Renault Symbol et de la gamme I Amérique.

Développée au Technocentre (France) et fabriquée sur la plate-forme de Clio II dans les usines de Bursa (Turquie) et de Cordoba (Argentine), Renault Symbol a bénéficié de l'expertise des équipes Renault en Amérique du Sud pour que le véhicule soit adapté aux conditions de la région. Une cinquantaine

d'ingénieurs argentins et brésiliens ont été intégrés à l'équipe projet pour la mise au point du véhicule.

Pour s'adapter au pouvoir d'achat des marchés en développement et réduire le ticket d'entrée, Symbol a repris la base roulante et de nombreuses pièces non visibles de Clio II. Grâce, également, à son design spécifique, de nouvelles motorisations et une remise à niveau de nombreux équipements, les clients bénéficient d'un véhicule complètement nouveau.

Les moteurs (essence) seront produits à l'usine de Curitiba (Brésil) et les boîtes de vitesses à l'usine de Cormecanica de Los Andes (Chili).

## ■ TWINGO RENAULT ECO<sup>2</sup> :

“ ELLE CONSOMME À PEINE PLUS QU'UNE PETITE MOTO ! ”

LANCÉE EN FRANCE DÉBUT JANVIER PUIS EN EUROPE OCCIDENTALE, TWINGO DCI 85 RENAULT ECO<sup>2</sup> AFFICHE DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> TRÈS FAIBLES ; CETTE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE N'IMPLIQUANT AUCUN RENONCEMENT SUR L'AGRÉMENT DE CONDUITE.

**UN TOUT PETIT PEU PLUS DE 100 G DE CO<sub>2</sub> PAR KILOMÈTRE, C'EST CE QU'ÉMET TWINGO DCI 85 RENAULT ECO<sup>2</sup>. SA CONSOMMATION EST DE 4 LITRES AUX 100 KILOMÈTRES EN CYCLE MIXTE : À PEINE PLUS QUE CELLE D'UNE PETITE MOTO !**

Contrairement à beaucoup de modèles concurrents, la sobriété de Nouvelle Twingo Renault eco<sup>2</sup> n'a pas été acquise au détriment de la performance. La petite citadine affiche des reprises et une puissance confortables qui la rendent très agréable à conduire.

Elle doit cette performance à son moteur, un dCi 85 ch issu de la famille K9K (voir focus) qui la place parmi les véhicules les plus performants du marché dans sa catégorie.

Résultat, ce 85 ch offre un important surcroît de puissance (20 ch, soit 15 kw) tout en se montrant moins gourmand : 0,3 litre de consommation en moins aux 100 km soit 9 g de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, Twingo dCi 85 Renault eco<sup>2</sup> respecte la norme Euro 4 sans avoir besoin d'un filtre à particules. C'est ainsi le véhicule de la gamme émettant le moins de CO<sub>2</sub> au kilomètre.

Il sera commercialisé dans les pays d'Europe occidentale (sauf au Royaume Uni) où Twingo est déjà présente.

Ce nouveau moteur répond aux fondamentaux de la marque Renault :

- proche (faible consommation et peu d'émission de CO<sub>2</sub>) ;
- fiable (moteur déjà approuvé) ;
- enthousiaste (brio exceptionnel, tonicité à basse vitesse).

### FOCUS : FAMILLE K9K

La famille K9K regroupe tous les moteurs 1,5 dCi. C'est la gamme la plus étendue des moteurs diesels Renault. Sa polyvalence lui permet d'équiper un très grand nombre de modèles (de Twingo jusqu'à Laguna). Cette famille se décline principalement en quatre niveaux de puissance : 65 ch, 85 ch, 105 ch et 110 ch. De l'un à l'autre, ce qui change, c'est le calibrage des injecteurs, la sophistication du turbo et certains éléments mécaniques. Les gènes sont toutefois les mêmes. Le 1,5 dCi n'a pas cessé de progresser depuis sa première commercialisation en 2001 et l'exemple de Twingo dCi 85 Renault eco<sup>2</sup> le montre.



[ NOUVELLE TWINGO ]

## ■ LA GAMME VÉHICULES UTILITAIRES DACIA EN FRANCE

AVEC L'ARRIVÉE DES VÉHICULES UTILITAIRES LOGAN VAN ET LOGAN PICK-UP QUI RASSEMBLENT LE MEILLEUR DE L'EXPERTISE DE RENAULT SUR CE TYPE DE VÉHICULE, DACIA ÉTEND SON OFFRE EN FRANCE.

Grâce à des tarifs très compétitifs en France, Logan Van établit un nouveau standard en terme de prix au mètre cube (capacité de chargement de 2,5 m<sup>3</sup>, longueur de chargement de 1,94 m et une charge utile de 800 kg).

Logan Pick-up, compact et pratique, offre un espace de rangement de près de 300 litres, une longueur de chargement de 1,80 m et une benne de 800 kg de charge utile.



[ LOGAN VAN ]



[ LOGAN PICK-UP ]

Avec une masse valorisable à 95 % et 5 % de plastique recyclé, les deux véhicules dCi 70 et dCi 85 émettent respectivement 140 g de CO<sub>2</sub>/km et 137 g de CO<sub>2</sub>/km.

**DACIA LOGAN VAN ET DACIA LOGAN PICK-UP REÇOIVENT AINSI LA SIGNATURE DACIA ECO<sup>2</sup>.**

Ils sont fabriqués dans l'usine Dacia de Pitesti (Roumanie) certifiée ISO 14 001 et peuvent bénéficier de la prime au remplacement des véhicules de plus de dix ans.

Les commandes des deux véhicules sont ouvertes dans le réseau depuis décembre 2008.

## ■ RENAULT ET DACIA AU 87<sup>e</sup> EUROPEAN MOTOR SHOW BRUSSELS

LE 87<sup>e</sup> EUROPEAN MOTOR SHOW BRUSSELS A OUVERT SES PORTES DU 17 AU 25 JANVIER 2009.

Comme toutes les années impaires, l'édition 2009 a été dédiée aux véhicules utilitaires légers (VUL), aux véhicules de loisirs et aux motos.

Renault et Dacia y ont présenté pendant 10 jours les dernières nouveautés des deux marques.

Renault a présenté l'ensemble de sa gamme Véhicule Utilitaire Lourd à travers quatre pôles : Transport de Personnes, Bâtiment et Travaux Publics, Artisans commerçants et Secteur Alimentaire.

Les visiteurs ont découvert égale-

ment, dans la zone véhicules de loisirs, Nouvelle Renault Mégane Coupé et Nouveau Kangoo Be Bop en première belge.

Z.E. Concept a également été présenté afin de démontrer le savoir-faire de l'alliance Renault-Nissan en

matière de véhicule électrique.

Le Salon a de plus été l'occasion pour la marque de donner le coup d'envoi du lancement des premiers véhicules utilitaires légers de la marque : Logan Van et Logan Pick-up, vedettes du stand Dacia.



[ INTÉRIEUR KANGOO BE BOP ]



[ NOUVELLE RENAULT MEGANE COUPÉ ]

# 03

## INNOVATION ET TECHNOLOGIE

### ■ ING RENAULT F1 TEAM PRÉSENTE SA R29 AU PORTUGAL

Le 19 janvier, ING Renault F1 Team a officiellement présenté à la presse internationale sa nouvelle R29 dans le cadre de sa première séance d'essais sur le circuit Algarve Motor Park, à Portimao, au sud du Portugal.

Les deux pilotes officiels, Fernando Alonso et Nelson Piquet, ont ainsi levé le voile sur la nouvelle monoplace frappée du Losange et ont pris la pause aux côtés du Directeur Général de l'écurie, Flavio Briatore.



[ DE GAUCHE À DROITE : FERNANDO ALONSO, FLAVIO BRIATORE, ROMAIN GROSJEAN, NELSON PIQUET ]



### LES OBJECTIFS 2009

**Bernard Rey,**  
Président ING Renault F1 Team

“2008 a prouvé que Renault avait sa place parmi les meilleurs. Après un début de championnat décevant, l'équipe a su concentrer ses efforts pour rebondir et a fait une deuxième moitié de saison remarquable, avec notamment deux victoires d'affilée à Singapour et au Japon. Ces résultats ont confirmé la soif de réussite de l'équipe et ont été une source de motivation incroyable pour les préparations de 2009.

Nous avons confirmé notre duo de pilotes et avons récemment investi dans des infrastructures de pointe. Nous confirmons ainsi notre détermination et notre volonté de nous battre aux avant-postes en 2009.

Se battre pour le podium à chaque course, être en mesure de prétendre à la victoire, c'est l'objectif de notre nouvelle monoplace. Notre programme de développement avance

bien et nous avons des raisons concrètes d'y croire : nous pouvons aujourd'hui dire que nous abordons cette nouvelle saison avec optimisme et détermination.

Cette équipe est une preuve concrète des capacités du groupe Renault à obtenir des résultats et à réussir au plus haut niveau. L'équipe sera donc soutenue par tout le Groupe pour les défis qui l'attendent cette année !”.

# 04 DÉVELOPPEMENT DURABLE

## ■ CES DÉCHETS QUI VALENT DE L'OR

Les déchets automobiles sont au centre de toute une filière industrielle. Pas moins de 95 % des composants d'un véhicule qui partent à la casse peuvent être réutilisés. Une action inscrite dans la signature Renault eco<sup>2</sup> qui peut, aussi, se révéler source de compétitivité pour le Groupe.

Ainsi, tout véhicule partant à la casse entre dans une véritable filière économique permettant l'intervention de toute une série d'opérateurs.

Avec l'appui de Renault, cette activité devient un marché de plus en plus rentable pour chaque acteur de la chaîne.

Les véhicules en fin de vie constituent en effet un gisement de matières premières dites "secondaires" (métaux ferreux et non ferreux, métaux rares et plastiques), facteur de compétitivité pour l'entreprise.

En favorisant le démontage de plus de matières recyclables, Renault pourra en intégrer davantage dans ses voitures et accompagner ainsi le développement de la filière.



### QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE RECYCLAGE ?

Elles comprennent quatre phases principales :

■ **LA DÉPOLLUTION** : le véhicule en fin de vie est remis à un démolisseur agréé. Ce dernier retire les airbags et débarrasse le véhicule de tous les éléments dangereux ou polluants. C'est ainsi que les fluides des circuits hydrauliques, les huiles, les

carburants, les lampes au mercure ou bien encore chacune des batteries au plomb sont récupérés pour suivre une filière de traitement adaptée.

■ **LE DÉMONTAGE** : effectué chez les démolisseurs, son rôle, au-delà de la récupération de pièces d'occasion, est aussi d'extraire des pièces pour le recyclage de leurs matériaux, notamment les matières plastiques.

■ **LE BROUAGE** : le démolisseur envoie la carcasse à un broyeur et c'est alors que les métaux ferreux et non ferreux sont séparés.

■ **LE TRI FINAL** : les résidus de la sélection du broyage sont encore triés afin d'en extraire les derniers éléments valorisables. Les mélanges non triables de matériaux organiques sont souvent incinérés (et ainsi utilisés comme source d'énergie) ; les derniers résidus inexploitablement sont, quant à eux, confiés à des centres d'enfouissement technique.

"L'enjeu est de créer de véritables chaînes industrielles de démontage des véhicules" explique Jean-Philippe Hermine, Responsable de la politique de recyclage à la direction du plan environnement.

Avec ses fournisseurs, Renault développe des partenariats technologiques et commerciaux sur le tri et la réutilisation de la matière.

A ce titre, la joint-venture de Renault et de Suez construit un nouveau site dans le nord de la France qui débutera ses activités au cours de l'été 2009.

Au-delà des frontières, Dacia, avec son important parc de véhicules en Roumanie, constitue une future cible pour le déploiement de ces techniques. A l'international, leurs développements s'appuient sur la connaissance des correspondants chargés du recyclage dans chaque filiale européenne du Groupe.

22 KG

C'EST LE POIDS DE PLASTIQUES RECYCLÉS UTILISÉS SUR MÉGANE III (AU LIEU DE 15 KG SUR MÉGANE II ET 7 KG SUR MÉGANE I).

100 000

C'EST LE NOMBRE DE VÉHICULES PASSÉS EN 2008 PAR LA FILIÈRE DE RECYCLAGE DÉVELOPPÉE AVEC SUEZ, SOIT 10% DU MARCHÉ DES DÉMOLISSEURS AGRÉÉS.



[Recyclage des déchets]

# ■ RENAULT ÉLARGIT SON OFFRE DE VÉHICULES ROULANT AUX BIOCARBURANTS

DANS LE CADRE DE SA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE ILLUSTRÉE PAR LA SIGNATURE RENAULT ECO<sup>2</sup>, RENAULT TRAVAILLE SUR UNE PALETTE DE SOLUTIONS RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT ET ÉLARGIT SON OFFRE DE VÉHICULES ROULANT AUX ÉNERGIES ALTERNATIVES.



[MÉGANE BIOÉTHANOL E85]

## LE BIOÉTHANOL E85

Après Clio Rip Curl et Mégane, c'est au tour de la famille Modus et de Nouveau Kangoo de se mettre au bioéthanol E85.

Le bioéthanol E85 est à la fois économique et écologique.

Bénéficiant d'un prix à la pompe

favorable dans la plupart des pays d'Europe, il permet de réduire jusqu'à 70 % les émissions de CO<sub>2</sub> dans un cycle "du puits à la roue" (voir schéma ci-dessous). Le bioéthanol génère ainsi une réduction des émissions de gaz à effet de serre jusqu'à 70 % en intégrant l'absorption de CO<sub>2</sub>, lors de la croissance des

plantes nécessaires à la fabrication du E85.

Par ailleurs contenant jusqu'à 85 % d'éthanol, l'E85 est moins dépendant des fluctuations du prix du pétrole.

En effet, issu de matières premières renouvelables, il bénéficie d'un prix à la pompe attractif dans la plupart des pays d'Europe.

En France, un nouvel abattement de 40 % sur les émissions de CO<sub>2</sub> exonère les véhicules E85 de tout malus et la carte grise est gratuite dans de nombreux départements.

Des modifications sont toutefois nécessaires pour permettre aux motorisations essence de rouler avec 85 % d'éthanol (notamment sur les canisters (1), les tuyaux, les

réservoirs, les systèmes d'injection et les chambres de combustion).

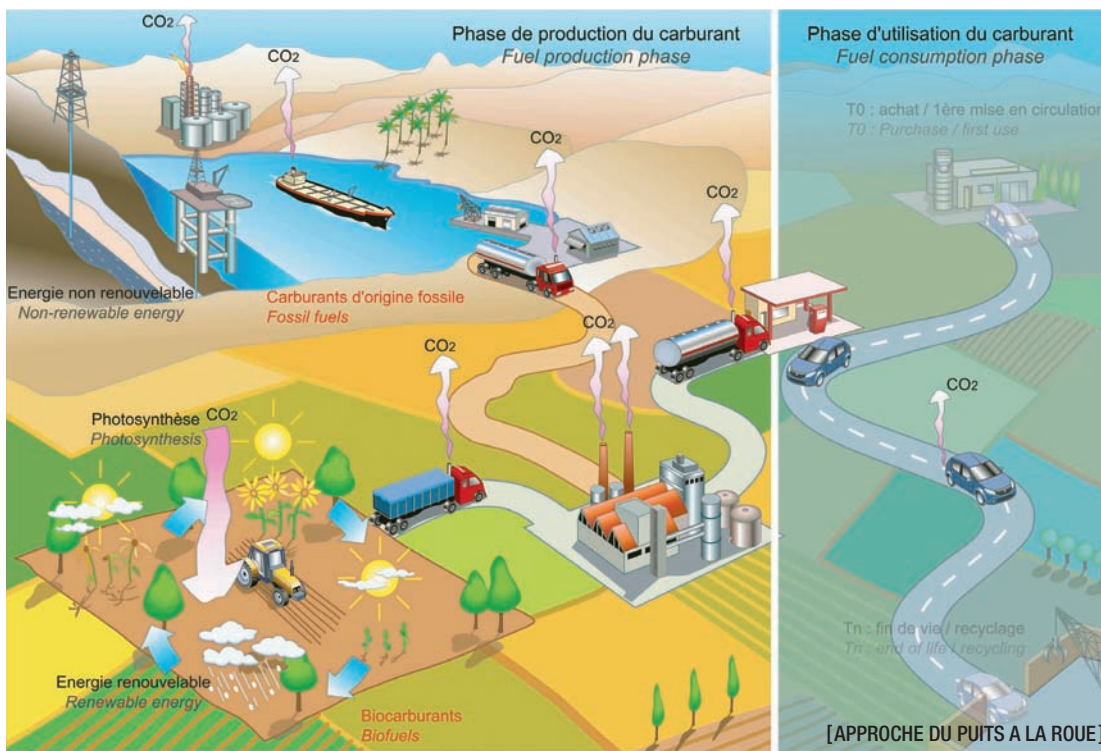
Les véhicules Renault E85 peuvent ainsi rouler simultanément au super-éthanol E85 comme au super sans plomb, quelle que soit la proportion de chacun de ces carburants et sans dégradation des prestations.

**Renault proposait déjà Clio Rip Curl 1.2 16v75 E85 et Mégane 2 Estate 1.6 16v E85.**

**Aujourd'hui, viennent s'ajouter :**

■ **Modus et Grand Modus 1.2 16v 75 E85**

■ **Nouveau Kangoo 1.6 16v 105 E85**



[APPROCHE DU PUIXS A LA ROUE]

(1) CANISTER :

en moteur thermique, un canister est un absorbeur de vapeur d'hydrocarbures. C'est un filtre qui absorbe et retient les vapeurs de carburant provenant d'un moteur thermique ou lors du remplissage de son réservoir. Ceci évite les risques d'explosion et de pollution dans l'environnement.

## LE BIODIESEL B30

Le biodiesel B30 est un biocarburant constitué de 30 % d'ester méthylique d'huile végétale, fabriqué essentiellement à partir de colza et de 70 % de gazole.

Son utilisation permet de faire baisser de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub> en

moyenne dans le cadre de l'approche "du puits à la roue" (voir schéma ci-dessus).

Cette alternative est réservée aux parcs d'entreprise (2).

Renault la propose déjà sur l'ensemble de sa gamme de véhicules utilitaires et la rendra bientôt

disponible sur **Nouvelle Laguna, Nouveau Kangoo et Espace.**

(2) Réservé aux professionnels en France. Le gazole B30 ne peut être utilisé que dans des flottes professionnelles disposant d'une logistique d'approvisionnement spécifique et de leurs propres capacités de stockage et de distribution.



[TRAFIC BIODIESEL B30]



## LE FUTUR ZÉRO ÉMISSION EN SUISSE

Le 16 décembre dernier, la compagnie suisse d'électricité Énergie Ouest Suisse (EOS)(1) et l'alliance Renault-Nissan ont annoncé qu'elles allaient élaborer des solutions visant à une mobilité zéro émission en Suisse à travers la promotion de véhicules électriques et l'analyse du déploiement d'un réseau pour la recharge des batteries.

Dans ce protocole d'accord, les deux parties se sont engagées à étudier les possibilités d'implémenter un réseau de recharge de batteries à travers l'ensemble du pays et à définir les conditions pour la fourniture par l'Alliance de véhicules électriques à EOS qui les utilisera dans sa flotte d'entreprise.

EOS et l'Alliance veulent également créer et apporter leur soutien à des activités de formation pour la promotion et l'utilisation de véhicules électriques.

Il s'agit, pour l'Alliance, de la première société en Suisse à conclure un partenariat pour un programme zéro émission.

“ Pour EOS, l'introduction des véhicules électriques constitue une réponse au défi énergétique et climatique auquel la Suisse est appelée à faire face ”, dit Hans Schweickardt, Chief Executive Officer d'EOS.

En Suisse, après le chauffage, les transports représentent la deuxième source de production de CO<sub>2</sub> de



toutes les émissions de gaz à effet de serre. Remplacer seulement 15 % des voitures qui circuleront en Suisse en 2020 par des véhicules électriques entraînerait une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le secteur des transports de l'ordre de 1,1 million de tonnes par an, soit environ 7 %.

(1) EOS : importante entreprise d'électricité suisse qui produit 85 % de son courant électrique à partir de l'énergie hydraulique.

## DE NOUVELLES MOTORISATIONS ÉCONOMIQUES ET ÉCOLOGIQUES CHEZ DACIA

- ① Réservoir  
*Fuel tank*
- ② Canister et tuyaux  
*Canister and fuel lines*
- ③ Tuyauterie carburant  
*Fuel pipe*
- ④ Injecteurs  
*Injectors*
- ⑤ Bougies  
*Plugs*
- ⑥ Soupapes et sièges  
*Valves and valves seats*
- ⑦ Pistons et segments coupe-feu  
*Pistons and top rings*
- ⑧ Sonde à oxygène  
*O<sub>2</sub> sensor*
- ⑨ Calculateur moteur  
*Electronic Control Unit*

**Dacia Sandero E85**  
éléments spécifiques  
*specific parts*



Dans le cadre de sa stratégie environnementale illustrée par la signature “Dacia eco<sup>2</sup>” lancée au Mondial de l'Automobile 2008, Dacia élargit son offre de motorisations économiques et écologiques.

**Dacia**  
**eco<sup>2</sup>**

Courant 2009, Dacia proposera à ses clients des modèles roulant aux énergies alternatives :

- Sandero et Logan 1.4 GPL,
- Logan MCV 1.6 GPL,
- Sandero 1.6 E85 bioéthanol.

Sandero et Logan seront également disponibles avec une nouvelle motorisation essence, le 1.2 16V 75 ch, n'émettant que 139 g CO<sub>2</sub>/km.



# 05 RÉSULTATS PUBLIÉS

## ■ RÉSULTATS FINANCIERS 2008

DES RÉSULTATS QUI REFLÈTENT  
LE RENVERSEMENT BRUTAL  
DE LA CONJONCTURE



“ EN 2008, L'ÉCONOMIE MONDIALE S'EST TROUVÉE CONFRONTÉE À UNE CRISE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE À LA FOIS BRUTALE ET D'UNE AMPLIEUR EXCEPTIONNELLE. DÈS JUILLET, RENAULT A MIS EN PLACE UN PLAN D'ACTIONS 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. EN 2009, LE GROUPE VA AMPLIFIER CES ACTIONS AFIN D'OPTIMISER SON FREE CASH FLOW (1) ”

a déclaré **Carlos Ghosn**,  
Président de Renault,  
lors de l'annonce des résultats  
financiers le 12 février 2009.

Encore en trajectoire au premier semestre par rapport aux objectifs annuels, la performance de Renault s'est brusquement dégradée au second semestre, et tout particulièrement au quatrième trimestre, alors que la crise financière se propageait à l'économie mondiale, absorbant ainsi pratiquement tous les acquis des trois premiers trimestres.

(1) FREE CASH FLOW : capacité d'autofinancement diminuée des investissements corporels et incorporels nets des cessions, +/- la variation du besoin en fonds de roulement.

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

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

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

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

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

Renault enregistre un profit de 437 millions d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées – principalement Nissan et AB Volvo – et son résultat net s'élève à 599 millions d'euros.

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

Au total en 2008, le free cash flow (1) de l'Automobile est négatif de 3 028 millions d'euros.

### ▼ PERSPECTIVES 2009

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

### En 2009, le groupe Renault aura pour priorités :

■ LA MAÎTRISE DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT, notamment par la poursuite de la réduction des stocks de 800 millions à un milliard d'euros ;

■ LA CONCENTRATION DES INVESTISSEMENTS ET DES PROGRAMMES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR LES PROJETS STRATÉGIQUES, dont le véhicule électrique et les performances environnementales des moteurs. Les investissements déjà réalisés à l'international seront pleinement exploités. Les investissements des projets véhicules sont gelés à Chennai (Inde) et retardés à Tanger (Maroc). Au total, le montant des investissements en 2009 sera inférieur de 20 % minimum par rapport au niveau de 2008 ;

■ L'ACCENTUATION DE LA POLITIQUE DE RÉDUCTION DES COÛTS FIXES, notamment par la maîtrise de la masse salariale et la baisse des frais de fonctionnement ;

■ LE RENFORCEMENT DES SYNERGIES OPÉRATIONNELLES AVEC NISSAN afin de saisir de nouvelles opportunités notamment par une convergence supplémentaire de la gamme de motorisations et un travail en commun sur le véhicule électrique.

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

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

RENAULT FERA PREUVE DE LA RÉACTIVITÉ NÉCESSAIRE POUR AJUSTER CE DISPOSITIF D'ENSEMBLE EN CAS DE DÉTÉRIORATION SUPPLÉMENTAIRE DE LA CONJONCTURE.

L'ENSEMBLE DE CES MESURES EST CONÇU POUR PERMETTRE À TOUTE L'ENTREPRISE DE SE MOBILISER AUTOUR D'UNE SEULE PRIORITÉ EN 2009 : VISER UN FREE CASH FLOW POSITIF.

# 06 CARNET DE L'ACTIONNAIRE

## ÉVOLUTION DE L'ACTION RENAULT

L'action Renault n'a pas été épargnée par la crise économique et financière mondiale qui frappe de plein fouet l'industrie automobile. Le titre a en effet reculé de 83 % entre le 31 décembre 2007 et l'annonce des résultats annuels le

12 février dernier. Tout en conservant une vision stratégique à long terme, Renault a mis en place un plan d'action concret et précis afin de répondre à court terme aux préoccupations actuelles de l'entreprise et des investisseurs : gérer

et économiser la trésorerie de l'entreprise au plus près, par des actions ayant pour but notamment la maximisation des revenus et la réduction des coûts.

### AU 02/01/2008 :

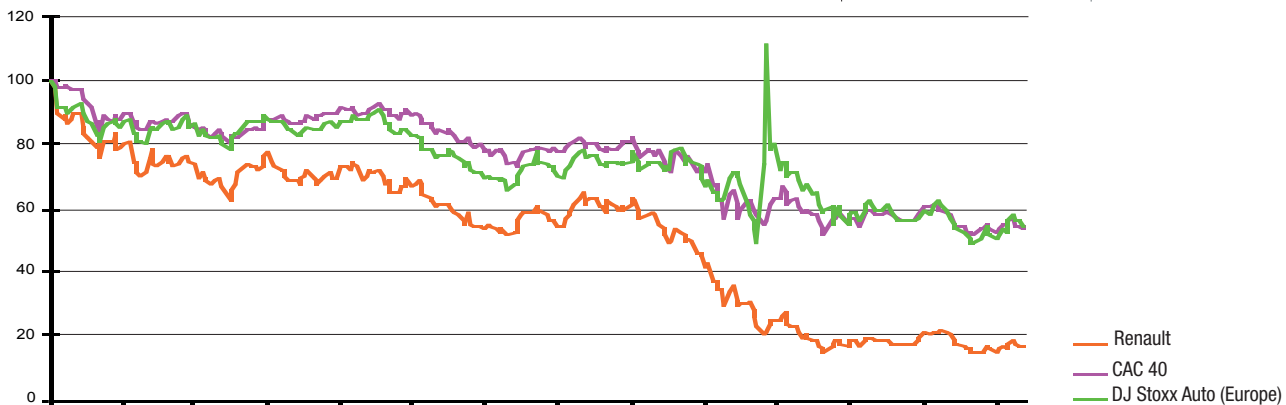
CAC 40 = **5 550,36 points**  
Renault = **95,74 €**  
DJ Stoxx Auto (Europe) = **348,13 points**

### AU 13/02/2009 :

**2 997,86 points**  
**16,33 €**  
**189,74 points**

### VARIATION DEPUIS LE 02/01/2008 :

**-46,00 %**  
**-82,94 %**  
**-45,50 %**



## ■ L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT

**L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT SE TIENDRA  
LE 6 MAI PROCHAIN APRÈS-MIDI AU PALAIS  
DES CONGRÈS DE PARIS.**

L'avis de convocation et le bulletin de vote seront expédiés à l'ensemble des actionnaires Renault membres du Club des Actionnaires ainsi qu'à tous les actionnaires détenant des titres Renault au nominatif, un mois avant la date de l'Assemblée générale.

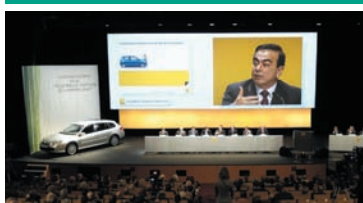
Si vous ne recevez pas l'ensemble de ces documents d'information, le Service des Relations avec les Actionnaires de Renault se tient à votre entière disposition au :

**N° Vert 0 800 650 650**

Un mois avant la date de l'Assemblée, vous aurez également la possibilité de poser vos questions écrites sur l'adresse e-mail dédiée "[ag.renault@renault.com](mailto:ag.renault@renault.com)".

Pour rappel et comme chaque année, l'Assemblée générale de Renault sera consultable en direct et en différé sur notre site Internet : [www.renault.com](http://www.renault.com) / rubrique Finance

**POUR TOUT AUTRE RENSEIGNEMENT  
SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DE RENAULT, CONTACTEZ  
LE SERVICE DES RELATIONS AVEC  
LES ACTIONNAIRES DE RENAULT  
(voir coordonnées dans la  
rubrique "vos contacts").**



## ■ L'ACTUALITÉ DU COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES

En vue du remplacement de certains des membres du Comité Consultatif des Actionnaires dont les mandats arrivaient à échéance fin 2008, un appel à candidatures a été lancé en juin dernier. Trois nouvelles candidatures ont ainsi été retenues et Messieurs :

- Michel Balme,
- Nicolas Belluye,
- Yves de Bernouis,

ont rejoint, à compter du 1<sup>er</sup> janvier, le Comité Consultatif des Actionnaires de Renault.

### LE 1<sup>er</sup> ATELIER 2009 DU COMITÉ

Afin de participer à la préparation de notre Assemblée générale du 6 mai, le nouveau Comité Consultatif des Actionnaires s'est réuni le 12 janvier dernier.

Ce rendez-vous a permis de prendre en compte les remarques formulées sur la tenue de notre Assemblée générale 2008 mais également de travailler sur l'ensemble des documents d'information liés à l'Assemblée générale 2009 (avis de convocation, bulletin de vote...).

**LES PROCHAINES  
RÉUNIONS 2009  
DU COMITÉ**

- 6 MAI (dans le cadre de notre Assemblée générale)
- 14 SEPTEMBRE
- 14 DÉCEMBRE

# LA VIE DU CLUB

## EN 2009, RENAULT A ÉLARGI ET ENRICHI SON PROGRAMME DE MANIFESTATIONS ET DE SERVICES.

■ En partenariat avec l'École de la Bourse, Renault vous offre la possibilité de suivre une formation sur la Bourse et ses mécanismes.

■ Grâce à des partenariats stratégiques, Renault vous permet également de participer à de nouveaux événements et à cette fin organise cinq tirages au sort gratuits sans obligation d'achat qui

auront lieu de mars à décembre 2009 (lots notamment mis en jeu : places pour assister à un match de football au Stade de France, à une soirée au Festival de Deauville, à une projection de film en région, à un tournage de série télévisée ou bien à une Conférence thématique).

■ A partir de mai 2009, un accès à la Boutique en ligne du Club des

Actionnaires vous permettra de bénéficier de tarifs préférentiels sur le catalogue de produits dérivés (miniatures Renault, casquettes, mugs, stylos...) consultable sur notre site internet :

[www.renault.com /  
rubrique Finance /  
Espace Actionnaires.](http://www.renault.com/rubrique_Finance/)

**DÉCOUVREZ TOUTE L'ACTUALITÉ DU CLUB DES ACTIONNAIRES DE RENAULT ET LES FORMALITÉS D'INSCRIPTION AU CLUB SUR NOTRE SITE INTERNET :**

[WWW.RENAULT.COM /  
RUBRIQUE FINANCE /  
ESPACE ACTIONNAIRES](http://WWW.RENAULT.COM/RUBRIQUE_FINANCE/ESPACE_ACTIONNAIRES)

## AGENDAS DES MANIFESTATIONS DU CLUB

### AGENDA DES TIRAGES AU SORT (1)

#### 1<sup>er</sup> TIRAGE AU SORT :

#### FINALE DE LA COUPE DE FRANCE DE FOOTBALL AU STADE DE FRANCE À PARIS LE SAMEDI 9 MAI 2009

Date limite d'inscription : le lundi 30 mars 2009

Tirage au sort effectué : le mardi 14 avril 2009

Nombre de places à gagner : 22 places (1 place attribuée par personne)

Nous vous communiquerons dans nos prochaines Lettres aux Actionnaires les dates des autres tirages au sort auxquels vous pourrez participer.

(1) Tirages au sort gratuits sans obligation d'achat. Valeur unitaire du 1<sup>er</sup> tirage au sort : 200 euros.

#### EXTRAIT DU RÈGLEMENT

##### LES TIRAGES AU SORT AURONT LIEU DE MARS À DÉCEMBRE 2009

Chacun des tirages au sort est ouvert à toute personne physique majeure résidant en France Métropolitaine, Membre du Club des Actionnaires Renault au jour des tirages, et détenant 50 titres ou plus de la Société RENAULT s.a.s.

#### POUR PARTICIPER AUX TIRAGES AU SORT, CHAQUE ACTIONNAIRE DEVRA :

1. S'inscrire en téléphonant au : 0800 650 650 (numéro vert à partir d'un poste fixe sauf surtaxe éventuelle appliquée par votre opérateur) entre 9h00 et 12h00 et entre 14h00 et 18h00.
2. Adresser par courrier un justificatif (émis par son établissement bancaire) mentionnant qu'il détient 50 actions ou plus de la société RENAULT s.a.s., à l'adresse suivante :

#### Service des Relations avec les Actionnaires de RENAULT s.a.s.

13-15 Quai le Gallo - QLG V15355  
92513 BOULOGNE BILLANCOURT CEDEX

Les gagnants seront informés individuellement par téléphone ou e-mail de leur gain par le Service des Relations avec les Actionnaires de Renault ainsi que des modalités de mise à disposition de leur lot 30 jours maximums après la date du tirage au sort. Les places gagnées leur seront ensuite adressées par lettre simple. Si le gagnant ne peut se rendre à l'événement, il ne pourra lui être attribué une quelconque contrepartie en échange des places expédiées.

Le règlement des tirages au sort ainsi que ses avenants sont déposés à l'Étude de la SCP HAUGUEL - SCHAMBOURG, Huissiers de Justice associés, 14, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 PARIS. Le règlement des tirages au sort ainsi que ses avenants peuvent être adressés à l'adresse du Service des Relations avec les Actionnaires précisée ci-contre. Ils peuvent être également consultés et imprimés pendant la durée des tirages au sort à partir du site internet :

[http://www.renault.com / rubrique finance / espace actionnaires](http://www.renault.com/rubrique_finance/espace_actionnaires)

### AGENDA

#### ■ MERCREDI 25 MARS

Visite du Technocentre à Guyancourt (78) (2)

#### ■ JEUDI 26 MARS

Réunion Actionnaires à Lille (59)

#### ■ MARDI 7 AVRIL

Petit-déjeuner à L'Atelier Renault Paris (75) (2)

#### ■ MERCREDI 6 MAI

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES au Palais des Congrès à Paris (75)

#### ■ MERCREDI 13 MAI

Visite de la Collection Automobiles Renault à Flins (78) (2)

#### ■ JEUDI 4 JUIN

Réunion Actionnaires à Nice (06)

#### ■ MARDI 9 JUIN

Visite du site de Viry-Châtillon - Formule 1 (91) (2)

#### ■ MARDI 16 JUIN

Visite de l'usine de Flins (78) (2)

(2) Pour participer à ces manifestations, une inscription est obligatoire en téléphonant au 0 800 650 650 (n° vert depuis une ligne fixe sauf surtaxe éventuelle de votre opérateur).



[ EXPOSITION : "A CIEL OUVERT" A L'ATELIER RENAULT DU 10 JANVIER AU 29 MARS 2009 / Crédit : l'Atelier Renault/OMG ]

## VOS CONTACTS :

→ Retrouver toute l'information financière sur : [www.renault.com/rubrique Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance)

→ Contacter le Service des Relations avec les Actionnaires de Renault via :

- son **N° Vert** **0 800 650 650** appel gratuit de France métropolitaine depuis un poste fixe / depuis l'étranger, composer le +33 (0) 1 76 84 59 99
- son e-mail dédié : [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)
- son adresse postale :

**Renault s.a.s. – Service des Relations avec les Actionnaires**  
13-15 quai le Gallo – FR QLG V15 355  
92513 Boulogne Billancourt cedex