



RAPPORT ANNUEL 2009

VERS LA MOBILITÉ DURABLE ACCESSIBLE À TOUS

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



LES CHIFFRES CLÉS* 2009

VENTES MONDIALES** :
2 726 645 VÉHICULES

CHIFFRE D'AFFAIRES :
33 712 MILLIONS D'EUROS

MARGE OPÉRATIONNELLE :
– 396 MILLIONS D'EUROS

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE :
– 3 125 MILLIONS D'EUROS

EFFECTIFS :
121 422 SALARIÉS

SOMMAIRE

CORPORATE

- 1 Profil
- 2 Rencontre avec le Président
- 4 L'équipe de direction
- 6 L'année 2009 en images
- 10 Chiffres clés
- 12 Gouvernement d'entreprise
- 16 Renault et ses actionnaires

18 VISION ET STRATÉGIE

- 20 Les attentes des clients aujourd'hui
- 21 Les réponses de Renault

32 SATISFAIRE LES NOUVELLES ATTENTES DE MOBILITÉ

- 34 Notre offre de produits - Véhicules particuliers
- 42 Notre offre de produits - Véhicules utilitaires
- 46 Les gammes véhicules
- 48 Nos moyens - Sous le signe de l'Alliance
- 56 Nos services - Au plus près du client

60 RENAULT, ACTEUR RESPONSABLE ET ENGAGÉ

- 62 Responsabilité sociétale
- 68 Responsabilité sociale
- 70 Responsabilité environnementale

72 RÉSULTATS COMMERCIAUX ET FINANCIERS

- 74 Résultats commerciaux
- 76 Résultats financiers

CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE DEPUIS 1898, LE GROUPE RENAULT CONÇOIT, FABRIQUE ET COMMERCIALISE DES VÉHICULES SOUS TROIS MARQUES : RENAULT, DACIA ET RENAULT SAMSUNG MOTORS.

Présent dans 118 pays, le Groupe propose une gamme de véhicules capables de répondre aux besoins de mobilité d'aujourd'hui et adaptés aux spécificités de ses différents marchés.

L'alliance Renault-Nissan conclue en 1999 permet de développer des synergies en partageant les investissements et les projets. En 2009, l'alliance Renault Nissan est le quatrième constructeur mondial.

Pour faire partie des acteurs majeurs de l'industrie automobile de demain, le Groupe mise sur la mobilisation des compétences de toutes ses équipes dans le monde et sur sa capacité à innover depuis plus d'un siècle.

Nos ambitions :

- développer des solutions de mobilité durable accessibles au plus grand nombre, sur tous les continents, en innovant et en poursuivant nos efforts de R&D ;
- préparer le futur de l'automobile en renforçant notre écoute de la société et en imaginant de nouveaux services qui améliorent la qualité de vie de chacun au quotidien ;
- répondre aux enjeux environnementaux en veillant à la préservation des ressources naturelles et à la protection de l'environnement ;
- renforcer notre politique sociale fondée sur la responsabilité, la diversité et l'équité ;
- cultiver nos relations avec nos parties prenantes à travers une information régulière et transparente ;
- construire au sein de l'Alliance les fondations d'une croissance durable et rentable. ■■■■■

RENCONTRE AVEC LE PRÉSIDENT

« Aujourd'hui, ce n'est plus au monde de s'adapter à l'automobile, mais à l'automobile de s'adapter aux gens et à la planète. »



Quel bilan tirez-vous de l'année 2009 ?

2009 aura été une année très difficile pour l'industrie automobile. Dans ce contexte de crise, l'ensemble de l'entreprise s'est mobilisé en se concentrant sur une seule priorité : réaliser un free cash-flow positif. Avec deux milliards d'euros de free cash-flow, cet objectif est largement atteint. Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs de Renault pour leurs efforts et leur contribution au résultat de l'entreprise.

Quelles sont les perspectives pour 2010 ?

Le marché automobile mondial devrait croître de 3% en 2010 par rapport à 2009, mais avec de fortes disparités selon les régions. Deux des principales régions sur lesquelles opère Renault, l'Europe et Euromed, devraient connaître des marchés en baisse d'environ 10% par rapport à 2009. C'est pourquoi nous attendons une année 2010 encore tendue et que nous nous sommes à nouveau fixé l'objectif prioritaire d'atteindre un free cash-flow positif.

Quels sont les leviers pour atteindre un free cash-flow positif dans ce contexte de marché ?

Nous comptons sur une croissance de nos parts de marché dans les principaux pays où nous sommes implantés. Pour y parvenir, nous pourrions nous appuyer sur notre gamme jeune et compétitive, et sur les six nouveaux modèles qui vont être lancés au cours de l'année 2010. Nos efforts de réduction des coûts, tant fixes que variables, sera poursuivie. La gestion de notre besoin en fonds de roulement demeurera très stricte. Enfin, et c'est essentiel, nous intensifierons les synergies avec Nissan.

À propos de ces synergies de l'Alliance, l'objectif annoncé de 1,5 milliard d'euros pour 2009 a-t-il été atteint ?

Oui, cet objectif a été dépassé au 31 décembre 2009, alors même qu'il restait à Nissan un trimestre pour clôturer son année fiscale. La mise en place, au mois de mai 2009, d'une équipe dédiée à l'accélération des synergies entre Renault et Nissan a permis d'obtenir des résultats plus rapides, plus importants et plus durables. Pour 2010, nous nous sommes fixé pour objectif de réaliser un milliard d'euros de synergies nouvelles, en free cash-flow. Si l'on tient compte du carry-over des synergies de 2009, l'impact sur le free cash-flow en 2010 dépassera les 2 milliards d'euros pour Renault et Nissan.

Sur quels domaines ces synergies portent-elles ?

Les deux principales sources de synergies, en termes d'impact financier, sont celles sur les achats et celles portant sur la mise en commun des pièces, des plate-formes et des organes mécaniques. Ainsi, au lieu de développer son propre moteur diesel 1,6 l, Nissan bénéficiera des travaux menés par Renault. Les montants économisés sur ce projet s'élèvent pour Nissan à 50 millions d'euros en 2009 – et le partage des coûts permet à Renault de baisser son ticket d'entrée de 20 millions d'euros. Cette mise en commun se traduit également par une réduction de nos coûts d'achat, dans la mesure où ce moteur sera produit à une plus grande échelle.

Les synergies de l'Alliance nous permettent aussi de mener des projets que chacune des deux entreprises n'aurait pas pu mener séparément. L'exemple le plus évident concerne le développement du véhicule électrique, dont ni Renault ni Nissan n'aurait pu supporter seul le coût. Mais on peut également évoquer notre stratégie de développement international : en Russie et en Inde, notamment, en avançant ensemble, nous obtenons plus rapidement la taille critique indispensable à un développement compétitif.

Au-delà de 2010, quelles sont les orientations stratégiques de Renault ?

Nous sommes attentifs à ce que Renault et l'Alliance répondent aux défis auxquels est confrontée l'industrie automobile dans le monde.

- Nous entendons jouer un rôle de pionnier en matière de commercialisation de masse de voitures électriques tout en continuant d'améliorer l'efficacité de nos moteurs thermiques.
- Nous poursuivons le développement de nos ventes sur les marchés émergents, notamment en renforçant nos positions là où nous sommes déjà présents, comme en Russie, en Inde ou au Brésil.
- Nous amplifierons notre offensive commerciale en Europe, notamment en renforçant le positionnement respectif de nos marques, Renault et Dacia.
- Nous consoliderons notre position de leader sur la gamme Entry, avec la plate-forme Logan, et nous utiliserons notre futur ultra-low cost comme levier de notre développement international.
- Nous accentuerons le développement des politiques communes au sein l'Alliance, qui constitue le levier essentiel pour atteindre ces objectifs.
- Nous allons inscrire tous ces objectifs dans le nouveau plan à moyen terme, dont la préparation a débuté et que nous devrions être en mesure d'annoncer au début de l'année prochaine.

En guise de conclusion, quel message souhaitez-vous transmettre à nos actionnaires ?

Dans le contexte actuel, il est bon de rappeler que, depuis plus de 110 ans, nos racines sont en France – elles y resteront.

Mais l'avenir de Renault se joue également au-delà de nos frontières. Depuis ses origines, Renault est une entreprise à vocation mondiale. L'Alliance nous a ouvert à la diversité, et l'intégration réussie de Dacia et de Renault Samsung Motors a renforcé cette ouverture. Aujourd'hui, l'Alliance se positionne comme le quatrième groupe automobile mondial, avec plus d'un million d'unités d'avance sur le cinquième.

Notre ambition est de contribuer à refaire de l'automobile un progrès pour l'homme, en lui assurant une mobilité compatible avec le développement durable de la planète. Nous concentrons nos efforts de recherche et de développement sur les produits et les technologies les plus appropriés à cette mission. Notre force, c'est notre capacité collective à avancer vers cet avenir, en nous appuyant sur les apports de chacun, que nous venions de France, d'Europe, d'Amérique du Sud, d'Afrique du Nord, de Corée, de Russie ou d'Inde.

Je souhaite que votre investissement dans Renault puisse être davantage encore une source de satisfaction et de fierté.

ÉQUIPE DE DIRECTION

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE

AU 1^{er} MARS 2010



De gauche à droite : T. Moulouguet, M. Gornet, K. Nakamura, P. Pélatà, C. Ghosn, O. Desforges, J. Stoll et P. Klein.

CARLOS GHOSN

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, 55 ANS

École Polytechnique, École des Mines de Paris. Après 18 ans chez Michelin, il rejoint Renault en 1996 au poste de Directeur Général adjoint et supervise alors les activités du Groupe dans le Mercosur, la recherche, l'ingénierie, le développement automobile, les fabrications, les activités mécaniques et les achats. Nommé Directeur Général de Nissan en 1999, il en devient le Président-Directeur Général en 2001.

Président de la Direction Générale de Renault depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd.

PATRICK PÉLATA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AUX OPÉRATIONS, 54 ANS

École Polytechnique. École Nationale des Ponts et Chaussées, titulaire d'un doctorat de l'EHESS.

Il rejoint Renault en 1984 et devient en 1998 Directeur du Développement de l'Ingénierie véhicule et membre du Comité de direction. En 1999, il est nommé Executive vice President de Nissan et membre du Comité exécutif puis, en 2005, Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit et des Programmes du groupe Renault et membre du Comité exécutif du Groupe. Il est membre du Directoire de l'alliance Renault-Nissan. En 2008, il devient Directeur Général Délégué aux opérations de Renault.

ODILE DESFORGES

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR DES INGÉNIERIES ET DE LA QUALITÉ, 60 ANS

Ingénieur de l'École Centrale de Paris.

Elle débute sa carrière à l'Institut de recherche des transports puis rejoint le groupe Renault en 1981. En 1986, elle rentre à la Direction des achats et est nommée Directeur des Achats équipements de carrosserie en 1992, au sein du GIE Renault Volvo Car Purchasing puis à la Direction des Achats Renault en 1994. En 1999, elle devient Directeur Général adjoint du groupe Renault-V.I.-Mack. En 2001, elle est nommée Présidente de la Business Unit 3P du groupe AB Volvo puis, en 2003, Directeur des Achats de Renault et Président-Directeur Général de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Elle entre alors au Comité de direction de Renault. Depuis 2009, elle est Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité, et membre du Comité exécutif du Groupe.

MICHEL GORNET

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR DES FABRICATIONS ET DE LA LOGISTIQUE, 63 ANS

École Polytechnique. Harvard Business School. Il entre chez Renault en 1968. Directeur de l'usine de Billancourt en 1986, puis Directeur de l'usine de Sandouville en 1989, il devient Directeur des Fabrications de Renault en 1994 et rejoint alors le Comité de direction Renault. Il est nommé Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et membre du Comité exécutif du Groupe en 2005. En mars 2007, la Direction des Ressources Humaines du Groupe lui est rattachée.

PHILIPPE KLEIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR DU PLAN, PRODUIT, PROGRAMMES, ET DU CONTRÔLE DE GESTION, 53 ANS

École Supérieure de Physique-Chimie de Paris et École Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs.

Il entre chez Renault en 1981 et occupe différentes responsabilités au sein de la Direction des Moteurs. En 1992, il est nommé Secrétaire Exécutif du Président. En 1994, il rejoint la Direction de la Mécanique puis, en 1998, la Direction du Développement de l'Ingénierie Véhicule. De 1999 à 2003, à la suite de la création de l'Alliance, il rejoint Nissan à Tokyo en tant que Vice-Président en charge du CEO Office. De retour chez Renault en 2005, il est nommé Directeur de la Performance du Système Industriel, puis Directeur, Délégué à la Présidence, membre du Comité de direction Renault. En 2007, il retourne chez Nissan à Tokyo comme Senior Vice-Président chargé du CEO/COO Office et Corporate Administration. En 2008, il est nommé Directeur Général adjoint et Directeur du Plan, du Produit et des Programmes.

THIERRY MOULONGUET

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR FINANCIER ET COMPLIANCE OFFICER, 58 ANS

École Nationale d'Administration.

Entré chez Renault en février 1991, il prend la responsabilité des Relations Financières du Groupe avant d'être nommé Directeur du Contrôle des investissements en 1996. En 1999, à la suite de la signature de l'accord Renault-Nissan, il rejoint le Japon et entre chez Nissan Motor en tant que Directeur Financier adjoint. En 2000, il est nommé Directeur Financier de Nissan. Depuis 2004, il est Directeur Général adjoint, Directeur Financier de Renault et membre du Comité exécutif du Groupe.

KATSUMI NAKAMURA

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, LEADER C.M.R. ASIE-AFRIQUE, 56 ANS

Katsumi Nakamura démarre sa carrière chez Nissan au Japon en 1978 et travaille successivement à l'Ingénierie Véhicule, à la Direction du Plan et à la Direction du Produit. En janvier 2000, il est nommé Directeur de Programme pour le SUV (Sports Utility Vehicles) et devient membre du Comité de management de Nissan North America. En 2002, il prend la responsabilité du projet d'installation des opérations de Nissan en Chine. En 2003, il est nommé Président de Dongfeng Motor Company Ltd, le joint-venture de Nissan en Chine. En 2008, il est nommé Leader du Comité de Management de la Région Asie-Afrique et rejoint le Comité Exécutif du Groupe Renault.

JÉRÔME STOLL

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, DIRECTEUR COMMERCIAL ET DE LA DIVISION VÉHICULES UTILITAIRES, LEADER C.M.R. EUROPE, 56 ANS

École Supérieure de Commerce de Paris et Centre Perfectionnement aux Affaires.

Il entre chez Renault VI en 1980 puis Berliet Nigeria (RVI) en 1983 avant de rejoindre Renault en 1987. Nommé Directeur Administratif et Financier de Renault Automation en 1989, il devient Directeur des Achats industriels en 1995 puis Directeur des Achats Mécaniques en 1998. Il est nommé P-DG de Renault Samsung Motors en 2000. En 2006, il devient Directeur du Mercosur et Président de Renault do Brasil et entre au Comité de direction de Renault. En 2009, il est nommé Directeur Commercial et de la Division Véhicule Utilitaire, Leader de la Région Europe puis, en octobre, Président de Renault Retail Group.

COMITÉ EXÉCUTIF ET COMITÉ DE DIRECTION AU 1^{er} MARS 2010

CARLOS GHOSN*

Président-Directeur Général

BRUNO ANCELIN

Directeur Alliance Industrial Sourcing

MICHEL BALTHAZAR

Directeur de l'Amont, des Projets et des Prestations

DENIS BARBIER

Leader de la Région Amériques

BERNARD CAMBIER

Directeur Commercial France

JACQUES CHAUVET

Leader de la Région Euromed

MARIE-FRANÇOISE DAMESIN

Directeur de la Communication

CHRISTIAN DELEPLACE

Expert Fellow

ODILE DESFORGES*

Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité

CHRISTIAN ESTEVE

Directeur Général d'Avtoframos, Leader de la Région Eurasie

MICHEL FAIVRE-DUBOZ

Directeur Supply Chain Monde

MICHEL GORNET*

Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et de la Logistique

CHRISTIAN HUSSON

Directeur Juridique, Directeur des Affaires Publiques

PHILIPPE KLEIN*

Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, Produit et Programmes et Contrôle de Gestion

JEAN-CHRISTOPHE KUGLER

Directeur de la Division Véhicule Utilitaire

NADINE LECLAIR

Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule

GÉRARD LECLERCQ

Directeur des Ressources Humaines Groupe

CHRISTIAN MARDRUS

Managing Director de la Logistique Globale de l'Alliance

THIERRY MOULONGUET*

Directeur Général Adjoint, Directeur Financier et Compliance Officer

KATSUMI NAKAMURA*

Directeur Général Adjoint Leader de la Région Asie-Afrique

ÉRIC NICOLAS

Directeur du Contrôle de Gestion

STEPHEN NORMAN

Directeur Marketing Monde

PATRICK PÉLATA*

Directeur Général délégué aux opérations

JACQUES PROST

Directeur de l'Ingénierie Mécanique

BERNARD REY

Directeur Délégué à la Présidence Président de Renault F1 Team

JÉRÔME STOLL*

Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et véhicules utilitaires, Leader de la Région Europe (France et Europe)

DOMINIQUE THORMANN

RCI Banque

JEAN-PIERRE VALLAUDE

Directeur de la Qualité

LAURENS VAN DEN ACKER

Directeur du Design Industriel

CHRISTIAN VANDENHENDE

Directeur du Global Purchasing de l'Alliance, Directeur des Achats et PDG de RNPO

* Membres du Comité Exécutif Groupe (C.E.G.)

L'ANNÉE EN IMAGES

LE GROUPE RENAULT EN 2009

JANVIER

- Organisation d'une revue de gamme Dacia pour la presse internationale à Mortefontaine : l'occasion de présenter l'intégralité des véhicules de la marque (Logan, Logan MCV, Sandero, Logan Van, Logan Pick-up) ainsi que les nouvelles motorisations.

FÉVRIER

- Lancement de Kangoo Be Bop.

MARS

- Salon de Genève : Renault révèle Grand Scénic, Scénic, Mégane Estate et Mégane Renault Sport. Le Groupe dispose de la gamme la plus jeune d'Europe, avec un âge moyen de 2,2 ans.
- L'Alliance Renault-Nissan fête ses 10 ans. Présente dans 190 pays, elle affiche des ambitions concrètes en 2009 avec 1,5 milliard d'euros de synergies également réparties entre les deux partenaires.

Renault Mégane Coupé, Mégane Estate, Grand Scénic, Scénic et Clio III ph 2 : dès le premier semestre, le Groupe dispose d'une gamme totalement renouvelée d'un âge moyen de 2,5 ans (versus 3,8 ans en 2005).

MAI

- Assemblée générale du 6 mai : à la suite du départ prévu de Louis Schweitzer, Carlos Ghosn est nommé Président du Conseil d'administration.
- L'Alliance passe à la vitesse supérieure : forts de 11 années d'expérience commune, Renault et Nissan renforcent leur coopération et constituent une petite équipe dédiée au sein de RNBV pour accélérer et approfondir les synergies qui permettront d'améliorer la performance des deux entreprises.
- Lancement de Carminat Tom Tom à l'occasion du lancement de Clio III phase 2.

JUIN

- L'alliance Renault-Nissan et EDF renforcent leur collaboration sur les véhicules électriques zéro émission et annoncent une expérimentation avec 100 véhicules en région parisienne.
- Lancements de Renault Mégane Estate et Renault Scenic.
- Lancement de Nouvelle SM3 en Corée par Renault Samsung Motors.

JUILLET

- Les 10 ans de Dacia : depuis son rachat par Renault le 2 juillet 1999, Dacia est devenue un acteur incontournable du paysage automobile et un pilier de la stratégie du Groupe.

SEPTEMBRE

- Salon de l'automobile de Francfort : acteur engagé en faveur de la mobilité durable, Renault révèle sa nouvelle signature de marque : « Drive the Change » ou « Changeons de vie. Changeons l'automobile ».
- Preuve de son engagement dans cette voie, le Groupe y présente ses 4 Concept-cars qui préfigurent la gamme de ses véhicules électriques (VE) : Twizy Z.E. Concept, Zoe Z.E. Concept, Fluence Z.E. Concept, Kangoo Z.E. Concept.
- Renault poursuit sa politique de coopération pour optimiser les systèmes de charge de ses véhicules électriques et signe en septembre un accord avec l'énergéticien allemand RWE.

OCTOBRE

- Pose de la première pierre à Tanger : le démarrage de la nouvelle usine est prévu en 2012, avec la fabrication de deux nouveaux modèles du programme Entry.
- Women's Forum : acteur engagé en faveur de la diversité et d'une plus grande féminisation du secteur automobile, l'Alliance Renault-Nissan est présente à Deauville pour la quatrième année consécutive.



Avril : lancement de Grand Scénic.



Septembre : au Salon de Francfort Renault présente 4 Concept-cars électriques et signe un accord de coopération avec l'énergéticien RWE.



Mai : nouvelle équipe Alliance RNBV.



Juillet : les 10 ans de Dacia, qui est devenue un acteur incontournable de l'automobile.



RENAULT,
ENTREPRISE INNOVANTE ET
PROCHE DES GENS,
REND LA MOBILITÉ DURABLE
ACCESSIBLE À TOUS.

DRIVE THE CHANGE



Septembre : nouvelle signature de marque.

Renault relance la griffe Gordini : Twingo RS bleue frappée de deux bandes blanches fait revivre le mythe !

AVRIL

- Mise en place du Contrat social de crise : face à une baisse d'activité évaluée à 20% en 2009, le Groupe a négocié ce contrat avec les partenaires sociaux français. Signé par les organisations syndicales partenaires, le Contrat social de crise répond à deux priorités : maintenir l'emploi, en généralisant le chômage partiel à tous les salariés de Renault s.a.s., et préserver les rémunérations nettes de chacun.
- Lancement de Renault Grand Scénic.

L'ANNÉE EN IMAGES

LE GROUPE RENAULT EN 2009

NOVEMBRE

- **Nouveau site de développement durable** : après la création en septembre de l'**Institut de la Mobilité Durable** Renault-ParisTech, Renault renforce son engagement dans ce domaine en lançant un nouveau site Internet : www.mobilite-durable.org. Revue de presse Web, interviews des acteurs de la mobilité durable ou encore carte interactive des bonnes pratiques avec ce site... Renault va à la rencontre des internautes intéressés par le développement durable.
- **Le nouveau Renault Scénic reçoit le Volant d'or 2009** dans la catégorie « monospace compact ». Cette récompense est décernée par le quotidien allemand Bild am Sonntag, les lecteurs d'Autobild et de magazines européens partenaires présents dans 25 pays. Produit phare de Renault, Scénic a inventé ce segment il y a 14 ans et en a été le leader pendant 10 ans d'affilée. Commercialisé depuis juin 2009, le nouveau Renault Scénic est à nouveau le monospace le plus vendu en Europe en volume cumulé.



Novembre : le nouveau Renault Scénic reçoit le Volant d'or 2009.



Décembre : essai des prototypes de véhicules électriques par la presse à Copenhague.



Décembre : Renault participe à la Journée du handicap.

DÉCEMBRE

- **Fluence Z.E. et Kangoo Express Z.E. au Sommet de l'environnement de Copenhague** : les prototypes de ces deux véhicules zéro émission font la démonstration de leur attrait et de leur facilité d'usage auprès des participants.
- **Renault participe à la Journée du handicap** : seul constructeur européen engagé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules pour le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR), Renault via sa filiale Renault Tech propose une gamme large de véhicules pour les particuliers et les professionnels, seuls, en famille ou en groupes : Kangoo, Logan MCV, Trafic et Master.



RENCONTRE AVEC PATRICK PÉLATA

Directeur Général délégué aux opérations

Comment Renault a-t-il traversé la crise ?

En 2009, notre plan de crise visait un objectif unique : atteindre d'un free cash-flow positif. Ce plan s'appuyait sur trois piliers : la maximisation de nos revenus, notamment en améliorant notre part de marché ; la réduction de notre besoin en fonds de roulement, et en particulier de nos stocks ; et enfin la réduction de nos coûts fixes. Ces trois leviers ont été actionnés avec succès grâce à la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de Renault : avec 2,1 milliards d'euros de free cash-flow, notre objectif est largement atteint.

Quel est le plus gros contributeur en matière de free cash-flow en 2009 ?

C'est la réduction de nos stocks. Entre décembre 2008 et décembre 2009, ceux-ci ont baissé de plus de 1,3 milliard d'euros, soit une baisse de 2,6 milliards d'euros par rapport à juin 2008.

Pour ce faire, nous avons revu en profondeur notre système logistique. Puis nous avons réduit nos stocks vieillissants, mis en commun les stocks entre différents pays, et mieux maîtrisé la quantité de véhicules disponibles pour la vente sur stocks. Nous avons également réduit nos stocks de véhicules d'occasion, de pièces et accessoires et de matières premières.

Cette baisse des stocks n'a pas pénalisé les résultats commerciaux du Groupe ?

Au premier trimestre, nous avons eu des difficultés à répondre à la hausse de la demande consécutive à la mise en place des primes à la casse dans les principaux marchés européens. Puis nous avons ajusté notre production en conséquence, et au global, nous avons progressé en part de marché en 2009, avec une accélération sur le 2^e semestre.

Si l'on regarde les 15 principaux marchés de Renault, qui représentent 85 % de nos ventes, nous améliorons notre

pénétration dans 11 pays. Ce chiffre est encore meilleur au second semestre, avec 13 pays sur 15 en progression.

En Europe, au second semestre, Renault est la marque qui a connu la progression en part de marché la plus importante, suivie par la marque amie Nissan et par Dacia.

Et sur la baisse des coûts fixes ?

Renault a réussi à faire davantage avec moins. Par rapport à 2007 – l'année d'avant-crise – nos coûts fixes ont baissé de plus de 2 milliards d'euros, proportionnellement plus que notre chiffre d'affaires. Ces résultats ont été obtenus sans mettre en péril nos projets stratégiques. Nos projets internationaux, le renouvellement de notre offre, l'optimisation de nos moteurs thermiques, nos investissements dans le véhicule électrique : autant d'activités que nous sommes parvenus à mener à bien tout en réduisant nos dépenses. Cette frugalité fait désormais partie intégrante de nos processus, et nous continuerons à en bénéficier, y compris lorsque la crise sera derrière nous.

Pour 2010, quels leviers pourront être utilisés pour dégager un free cash-flow positif ?

En 2010, nous commercialiserons 6 nouveaux modèles (SM5, Duster, Mégane Coupé-Cabriolet, Wind, Master Traction et Master Propulsion). Nous pourrions également disposer sur toute l'année de Nouveau Scenic, renouvelé au deuxième semestre 2009. Cela devrait nous permettre de poursuivre notre offensive commerciale et de continuer à progresser en parts de marché dans les principaux pays où nous sommes implantés. Nous maintiendrons nos stocks à un niveau bas. Nous poursuivrons également l'accélération des synergies avec Nissan et la réduction de nos coûts fixes et variables. L'ensemble de ces mesures doit nous permettre de dégager en 2010 un free cash-flow positif.

LE GROUPE RENAULT EN 2009

CHIFFRES CLÉS

MARCHÉS TOUTES MARQUES - IMMATRICULATIONS - VP + VU (EN UNITÉS)

	2005	2006	2007	2008	2009
Europe (dont France)	17 514 551	17 773 957	18 070 512	16 625 309	15 877 451
Euromed + Amériques + Asie-Afrique	27 022 655	29 353 333	32 593 925	33 632 186	34 499 528
Total	44 537 206	47 127 290	50 664 437	50 257 495	50 376 979

GROUPE RENAULT - PARTS DE MARCHÉ - VP + VU (EN %)

	2005	2006	2007	2008	2009
Europe (dont France)	10,4 %	9,4 %	8,8 %	9 %	9,5%
Euromed + Amériques + Asie-Afrique	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,3%

GROUPE RENAULT - VENTES - VP + VU (EN UNITÉS)

	2005	2006	2007	2008	2009
Europe (dont France)	1 852 756	1 692 999	1 624 261	1 507 554	1 529 368
Euromed + Amériques + Asie-Afrique	682 083	740 710	860 778	874 689	779 820
Total	2 534 839	2 433 709	2 485 039	2 382 243	2 309 188

PART DES VENTES DU GROUPE RÉALISÉE HORS EUROPE

	2005	2006	2007	2008	2009
En pourcentage du total	27,2%	30,8%	35,1%	36,9%	34,0%

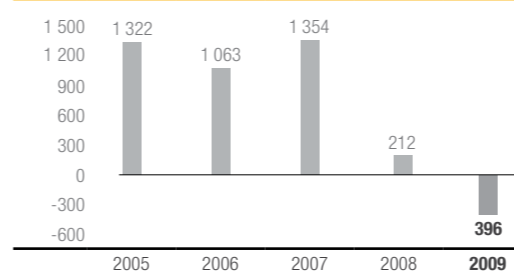
ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT DU 31/12/2004 AU 31/12/2009 (EN EUROS)

CAC 40 ET DJ EURO STOXX AUTO INDICÉS SUR LA BASE DU COURS DE L'ACTION RENAULT AU 31/12/2004 (61,55 EUROS)

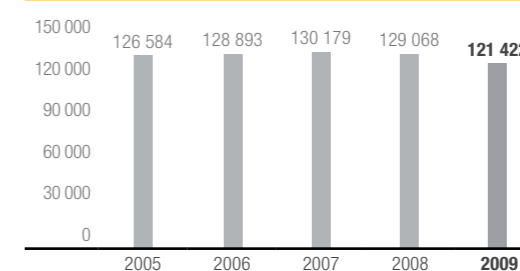


	2005	2006	2007	2008	2009
Dernier cours de l'année (31/12/09)	68,90	91,00	97,01	18,55	36,20
Cours le plus haut (20/10/09)	82,45	97,85	121,38	95,74	36,78
Cours le plus bas (03/03/09)	61,30	70,20	84,86	14,70	10,56

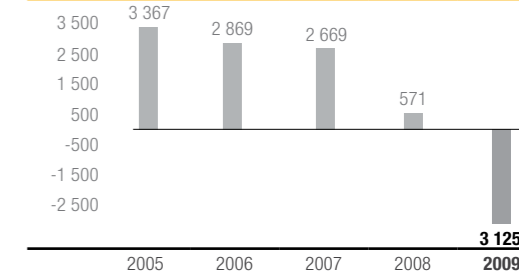
MARGE OPÉRATIONNELLE* (EN MILLIONS D'EUROS)



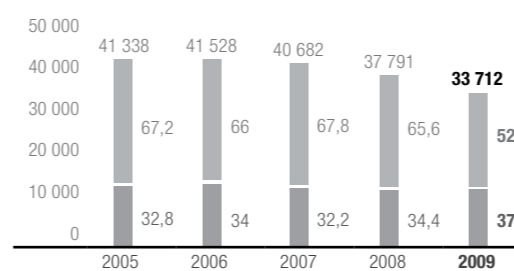
EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT* (EN NOMBRE)



RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE* (EN MILLIONS D'EUROS)



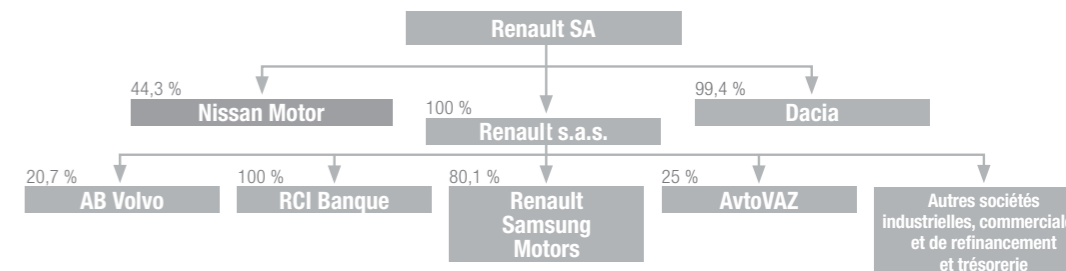
CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE* (EN MILLIONS D'EUROS)



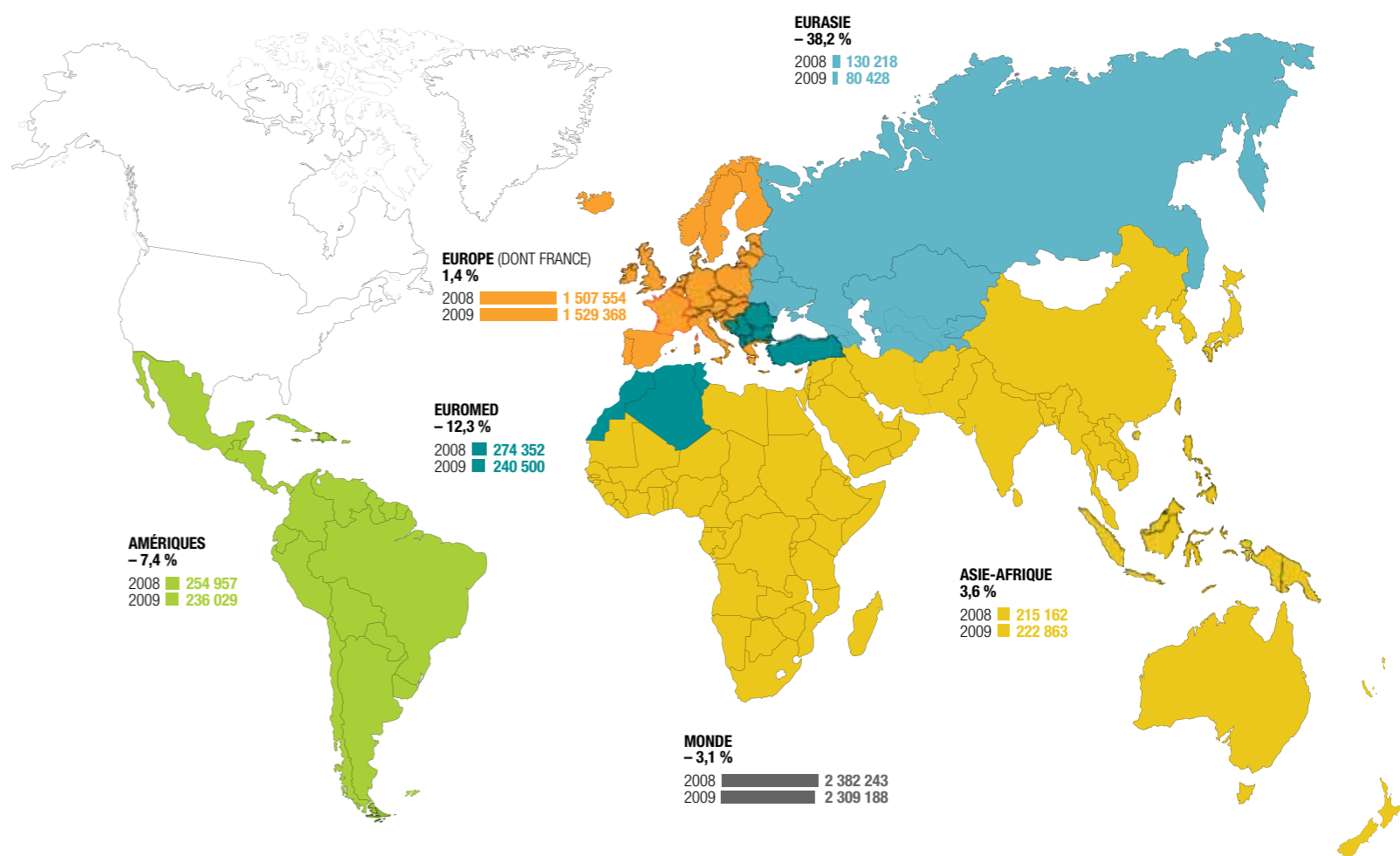
■ Part à l'étranger en % ■ Part en France en %

*Chiffres publiés.

STRUCTURE SIMPLIFIÉE DU GROUPE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2009



RÉSULTATS COMMERCIAUX (HORS AVTOVAZ) (EN MILLIERS D'UNITÉS VENDUES VP+VU)



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 1^{er} MARS 2010



De gauche à droite, ligne 1 : C. Ghosn / T. Desmarest / A. Champigneux / P. Blau - ligne 2 : A. Belda / P. Lagayette / C. de Croisset / T. Isayama / H. Saikawa

CARLOS GHOSN

Président-Directeur Général
Président-Directeur Général de Nissan Motor Co. Ltd.
Président du directoire : RENAULT NISSAN B.V.
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
55 ans
205 200 actions
Premier mandat : avril 2002
Échéance : 2010

YVES AUDVARD

Concepteur Process Avant-projet – Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de Stratégie Internationale
56 ans
6 actions et 200 parts de FCPE
Premier mandat : novembre 2002
Échéance : Novembre 2012

ALAIN J.-P. BELDA

Président non-exécutif d'Alcoa
Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Administrateur indépendant
66 ans
1 000 actions
Premier mandat : mai 2009
Échéance : 2013

PATRICK BIAU

Contrôle de gestion Investissements – Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de Stratégie Internationale
53 ans
688 parts de FCPE
Premier mandat : novembre 2008
Échéance : 2012

ALAIN CHAMPIGNEUX

Responsable gestion documentaire corporate
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
55 ans
1 076 parts de FCPE
Premier mandat : novembre 2002
Échéance : novembre 2012

CHARLES DE CROISSET

International Advisor de Goldman Sachs International
Administrateur indépendant
Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
66 ans
1 000 actions
Premier mandat : avril 2004
Échéance : 2012

THIERRY DESMAREST

Président du Conseil d'Administration de Total
Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations
64 ans
1 500 actions
Premier mandat : avril 2008
Échéance : 2012

JEAN-PIERRE GARNIER

Directeur Général de Pierre Fabre SA
Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations
62 ans
1 000 actions
Premier mandat : avril 2008
Échéance : 2012

TAKESHI ISAYAMA

Président Carlyle Japan L.L.C.
66 ans
1 000 actions
Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
Premier mandat : mai 2009
Échéance : 2013

ALEXIS KOHLER*

Directeur des Participations à l'Agence Transport et audiovisuel de l'Agence des Participations de l'État
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
37 ans
Premier mandat : février 2010
Échéance : 2011

MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE

Président-Directeur Général de Fimalac
Administrateur indépendant
Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance
Membre du Comité des Rémunérations
69 ans
1 020 actions
Premier mandat : octobre 2002
Échéance : 2010

DOMINIQUE DE LA GARANDERIE

Avocat Cabinet La Garanderie & Associés et ancien bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris
Administratrice indépendante
Membre du Comité des comptes et de l'Audit et du Comité des nominations et de la gouvernance
66 ans
1 150 actions
Premier mandat : février 2003
Échéance : 2013

PHILIPPE LAGAYETTE

Administrateur de Référence
Administrateur Indépendant
Président du Comité des Comptes et de l'Audit
66 ans
1 000 actions
Premier mandat : mai 2007
Échéance : 2011

JEAN-CLAUDE PAYE

Retraité de la Fonction publique
Administrateur indépendant
Président du Comité de Stratégie Internationale
Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
75 ans
200 actions
Premier mandat : juillet 1996
Échéance : 2010

FRANCK RIBOUD

Président-Directeur Général du Groupe Danone
Administrateur indépendant
Président du Comité des Rémunérations
54 ans
331 actions
Premier mandat : décembre 2000
Échéance : 2010

LUC ROUSSEAU*

Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
Membre du Comité de Stratégie Internationale
53 ans
Premier mandat : février 2010
Échéance : 2011



De gauche à droite, ligne 1 : Y. Audvard / F. Ribouud / D. de la Garanderie / J.C. Paye / L. Rousseau - ligne 2 : M. Sailly / M.Ladreit de Lacharrière / A. Kohler / J.P. Garnier

HIROTO SAIKAWA

Executive Vice-President Purchasing, Nissan Motor Co., Ltd.
56 ans
100 actions
Premier mandat : mai 2006
Échéance : 2010

MICHEL SAILLY

Chargé du développement du Système de Production Renault (SPR)
Administrateur élu par les actionnaires salariés
Membre du Comité de Stratégie Internationale
60 ans
266 parts de FCPE
Premier mandat : avril 2009
Échéance : 2013

* La réglementation administrative interdit à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RENAULT

Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni sept fois au cours de l'année 2009. Chaque fois, la Direction Générale a présenté un compte rendu d'activité financier, commercial, industriel et technique portant sur toutes les activités de l'entreprise et a répondu aux questions des membres du Conseil. Par ailleurs, les principaux domaines d'intervention du Conseil ont été les suivants :

LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes semestriels pour l'exercice 2009 et a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2010.

Face à la nouvelle donne économique, le Conseil a examiné le plan d'action visant à préserver la compétitivité, la rentabilité et la situation financière de Renault. Il a autorisé la signature, face à la difficulté de lever de nouveaux financements privés sur les marchés, d'un 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

relatifs « aux conditions de rémunération des dirigeants des entreprises aidées par l'État ou bénéficiant du soutien de l'État du fait de la crise économique et des responsables des entreprises publiques ».

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Conseil a procédé à la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et nommé M. Ghosn aux fonctions de Président-Directeur Général. Le Conseil a créé la fonction d'Administrateur de référence (Senior Independent Director) et désigné, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Philippe Lagayette à cette fonction. Le Conseil a désigné Louis Schweitzer en qualité de Président d'Honneur. Le Conseil a procédé à une auto-évaluation simplifiée de son fonctionnement qui conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation approfondie de 2007.

LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a débattu des orientations stratégiques de Renault, notamment le véhicule électrique, après le Plan Renault

Contrat 2009 lors d'une journée dédiée. Il a approuvé la signature d'un *Memorandum of Understanding* avec Russian Technologies et Troika Dialog, actionnaires d'AvtoVAZ, visant à s'accorder sur les moyens permettant d'assurer la pérennité d'AvtoVAZ. Le Conseil a également approuvé la poursuite de l'engagement en formule 1 en s'appuyant sur un nouveau partenaire stratégique.

L'ALLIANCE

Après dix ans d'Alliance, le Conseil a examiné le renforcement de la coopération Renault-Nissan (contribution des synergies identifiées à hauteur de 1,5 milliard d'euros au free cash-flow des deux partenaires de l'Alliance), constitution d'une équipe dédiée auprès de RNBV pour animer les principaux domaines de coopération entre Renault et Nissan. Il a approuvé la signature d'une lettre d'intention avec Nissan, le Commissariat à l'Énergie Atomique et le Fonds Stratégique d'Investissement sur la création d'un joint-venture pour développer et produire des batteries pour véhicules électriques en France. Le Conseil a pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte quatre comités spécialisés.

COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Présidé par Philippe Lagayette, il réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Jean-Claude Paye et Alexis Kohler, soit quatre membres indépendants sur six. Le Comité s'est réuni cinq fois en 2009 et a notamment examiné : les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault S.A. pour l'année 2008 et le premier semestre 2009 ; le dividende relatif à l'exercice 2009 ; les honoraires des Commissaires aux comptes ainsi que de leur réseau ; le bilan 2008 et l'analyse du Plan 2009 et 2010 de l'audit interne ; la cartographie et la méthode d'analyse et de suivi des risques dans le Groupe ; l'activité du Comité Compliance et les impacts de l'ordonnance du 8 décembre 2008 sur le contrôle légal des comptes.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Présidé par Franck Riboud, il réunit Thierry Desmarest, Jean-Pierre Garnier, Marc Ladreit de Lacharrière, soit quatre membres indépendants sur quatre.

En 2009, le Comité s'est réuni une fois. Il a notamment examiné les recommandations AFEP/MEDEF sur les rémunérations et a traité de la rémunération du Président-Directeur Général suite à la réunion des fonctions et des membres du Comité exécutif.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Présidé par Marc Ladreit de Lacharrière, il réunit Alain Belda, Carlos Ghosn, Philippe Lagayette et Dominique de La Garanderie, soit quatre membres indépendants sur cinq. En 2009, le Comité s'est réuni deux fois et ses principaux travaux ont concerné : la composition du Conseil d'administration ; la gouvernance à l'issue de l'Assemblée

générale 2009 ; la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF. Le Comité a examiné les résultats de l'auto-évaluation simplifiée du Conseil d'administration. Conformément aux règles de gouvernance, le Comité a fait le point sur la succession des dirigeants de Renault.

COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Présidé par Jean-Claude Paye, il réunit Yves Audvard, Patrick Biau, Luc Rousseau et Michel Sailly, soit un membre indépendant sur cinq. En 2009, le Comité s'est réuni une fois et a examiné la stratégie de Renault dans le domaine du petit véhicule utilitaire.

MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

RÉUNION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le départ de Louis Schweitzer, conformément à ce qui avait été prévu par lui-même en 2005, a conduit Renault à adapter le schéma de gouvernance, tout en assurant une transparence continue entre l'exécutif et le Conseil d'administration et, plus généralement, à l'égard des actionnaires et du marché. Le choix de la dissociation en 2005 avait été motivé par le souci de garantir le succès de la transition du management.

Une évolution de la gouvernance a été proposée au Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale du 6 mai 2009. Carlos Ghosn a été nommé Président-Directeur Général et exerce, en plus de ses responsabilités actuelles, la présidence du Conseil d'administration.

À l'exception des décisions stratégiques et du suivi des questions financières et juridiques ainsi que des affaires publiques, qui restent de la responsabilité directe du Président-Directeur Général, les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité du Directeur Général délégué, chargé des opérations.

NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE (OU SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR)

Le Conseil d'administration a nommé en 2009 un Administrateur de référence en la personne de M. Lagayette.

L'Administrateur de référence, 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. L'Administrateur de référence a pour rôle de 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.



Assemblée générale du 5 mai 2009.

L'Administrateur de référence, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, est nommé par le Conseil parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, pour la durée de son mandat d'administrateur, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance.

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 dirige, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, après avis du Comité des rémunérations.

Il est membre du Comité des comptes et de l'audit et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, qui figure sur www.renault.com, a été revu pour refléter cette nouvelle gouvernance.



Assemblée générale du 5 mai 2009.

RENAULT ET SES ACTIONNAIRES

ÉCOUTER, INFORMER, ÊTRE DISPONIBLE

Dès le lendemain de l'ouverture de son capital en 1995, Renault a souhaité offrir à ses actionnaires la possibilité de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits et plus largement le monde de l'automobile.

ÊTRE À L'ÉCOUTE DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

UN CLUB DES ACTIONNAIRES TRÈS ACTIF

Accessible dès la détention d'une première action Renault, le Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres. En 2009, 300 d'entre eux ont ainsi participé à différents événements : visites des sites de production, des centres de Recherche et Développement et d'ingénierie, petits déjeuners thématiques.

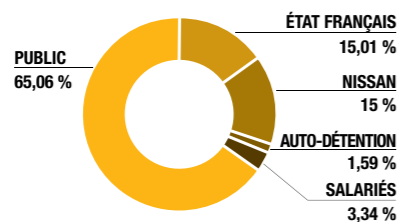


20 octobre 2009 : visite de l'usine de Cléon.

UN COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES : POUR PROGRESSER ENSEMBLE

Créé en 1996, le Comité consultatif des actionnaires contribue à l'amélioration de l'ensemble des supports de communication que Renault rédige à l'attention de ses actionnaires. Composé de 9 actionnaires, le Comité s'est réuni trois fois en 2009. Les ateliers ont permis d'analyser les documents destinés aux actionnaires (dont le Rapport annuel), d'améliorer la rubrique Finance du site et les modalités de gestion directe des titres Renault au nominatif. Retrouvez les membres du Comité consultatif sur le site internet : www.renault.com/rubrique_Finance.

RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2009



INFORMER RÉGULIÈREMENT, EN DIRECT ET EN TOUTE TRANSPARENCE

En plus de la Lettre aux actionnaires, du numéro vert avec serveur vocal, de l'adresse e-mail communication.actionnaires@renault.com (et d'une adresse mail spécifique lors de l'assemblée générale), les actionnaires disposent également d'une rubrique Internet dédiée avec un Guide de l'actionnaire en ligne.

DES OUTILS ACCESSIBLES 24 HEURES SUR 24

Pour offrir un service meilleur encore, Renault a développé en 2009 l'Espace actionnaires : ce module en ligne permet à tous les membres du Club de s'inscrire aux visites, de gérer leur compte... et même d'acheter des produits dérivés Renault à des tarifs préférentiels.

Retrouvez cet espace sur le site : www.renault.com/rubrique_Finance.

ENTREtenir DES RELATIONS ÉTROITES AVEC LES INVESTISSEURS

LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

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 tout au long de l'année en France et à l'étranger, et le management de Renault, prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands Salons automobiles.

Les actionnaires peuvent aussi suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe : les conférences des résultats (annuels et semestriels) et l'assemblée générale sont retransmises en vidéo sur www.renault.com.

DES RENCONTRES AVEC LES ACTIONNAIRES EN RÉGION

Pour favoriser les moments d'échanges avec ses actionnaires en province, le management de Renault participe à des réunions organisées par la Fédération française des clubs d'investissement (Lille et Nice en 2009).

LES INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault entretient 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 prend régulièrement la parole sur les sujets sociaux et environnementaux.

QUESTIONS À...



Aldo Sicurani

Membre du Comité consultatif des actionnaires de Renault (CCA), Secrétaire général de la Fédération française des clubs d'investissement.

Qu'est-ce que le Comité consultatif des actionnaires ?

Ce Comité a été créé à l'initiative de Renault en 1996. Il réunit une dizaine de

personnes – bénévoles – qui souhaitent s'investir, aux côtés de l'entreprise, dans un travail de réflexion sur les modalités et les outils de communication de Renault vers ses actionnaires individuels.

Les CCA se sont beaucoup développés ces dernières années, mais toutes les entreprises n'en ont pas mis en place. Chez Renault, on sent une véritable démarche de consultation et d'écoute... Les équipes tiennent vraiment compte de nos conseils.

Concrètement, comment fonctionne le CCA de Renault ?

Nous nous réunissons trois ou quatre fois par an sur des thématiques proposées par Renault. Par exemple, en 2009, nous avons analysé et proposé des pistes d'amélioration de différents outils : la Lettre

aux actionnaires, la rubrique Actionnaires du site Internet, le Rapport annuel... Les membres du CCA s'investissent vraiment. Ce sont des personnes dotées d'une certaine expérience qui connaissent bien – et qui, je crois, aiment bien – Renault.

Comment jugez-vous la communication actuelle de Renault à l'attention de ses actionnaires ?

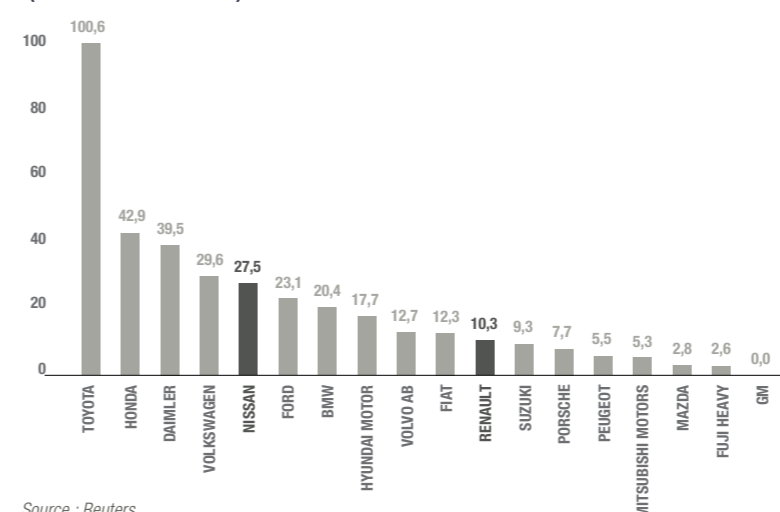
Bonne. Très bonne même. Les informations sont facilement accessibles. Le site réservé aux actionnaires est au-dessus des standards. Le Guide interactif de l'actionnaire est particulièrement bien fait. Très clair. J'y suis d'autant plus sensible que ce fut l'un des sujets de réflexion du CCA ! Ne pas être satisfait de l'information communiquée par Renault, ce serait vraiment être

de mauvaise foi ! Renault fait partie des grandes entreprises qui maîtrisent très bien leur communication financière. Pourtant, mettre en place les meilleurs outils possibles pour plusieurs centaines de milliers d'actionnaires particuliers qui recouvrent des populations très diversifiées est en soi une gageure.

Je dois aussi saluer l'implication de la Direction Générale : nous rencontrons Thierry Moulouquet plusieurs fois par an, ainsi que des responsables de programmes et avons systématiquement une réunion le jour de l'Assemblée générale où Carlos Ghosn nous rejoint pour le déjeuner.

CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2009
RENAULT OCCUPE LA 11^E PLACE PARMIS LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES MONDIAUX

(EN MILLIARDS D'EUROS)



Source : Reuters.

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION RENAULT

- **17 novembre 1994** : Renault est introduit sur le premier marché de la Bourse de Paris. Environ 1,1 million de souscripteurs participent à cette offre publique de vente. Cours d'introduction : 165 FRF pour les particuliers (25,15 euros).
- **9 février 1995** : le titre Renault entre au CAC 40. Depuis la création d'Euronext (1^{re} bourse paneuropéenne), le titre est coté sur Euronext (compartiment A) et est éligible au Service de règlement différé (SRD).
- **Dividende versé en 2009** (au titre de l'année 2008) : 0 euro par action.
- **L'action Renault est présente** sur les indices suivants :
 - CAC 40, SBF 120, SBF 250, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Stoxx Auto, Euronext 100, Euronext 150.
 - Renault est également noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extrafinancières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales et sociétales, et figure dans les indices : Dow Jones Sustainability World Index (DJSI), Aspi Eurozone, Ethical Euro et Ethibel Excellence Sustainability Index.

VOS CONTACTS

NOUS ÉCRIRE :

E-mail : communication.actionnaires@renault.com.
Renault – Service des relations avec les actionnaires – 13-15, quai Le Gallo – QLG V15 355 – 92513 Boulogne-Billancourt Cedex France.

NOUS TÉLÉPHONER :

Numéro vert : 0 800 650 650 / 01 76 84 59 99 (avec serveur vocal).
Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : 01 76 84 33 38.

POUR CONSULTER LES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Site web : www.renault.com/rubrique_Finance.

POUR INSCRIRE VOS TITRES RENAULT AU NOMINATIF :

BNP Paribas – Securities Service – Actionariat Renault – Immeuble Tolbiac – 75450 Paris Cedex 9 – Tél. : 0 892 23 00 00. N° à l'étranger : +33 0 (1) 40 14 11 16.



1.

VISION ET STRATÉGIE QUELLE VOITURE DEMAIN ?

Inégalités face à la sécurité et face à la mobilité, pollution, nécessité absolue de réduire les émissions de CO₂ et de préserver les ressources naturelles... L'industrie automobile est à un tournant décisif de son histoire.

En plaçant l'homme, la famille et la qualité de la vie au cœur de sa vision, Renault a choisi de concevoir des produits et des services accessibles, faiblement générateurs de CO₂ et qui facilitent la vie.

Objectif : être le pionnier de la mobilité durable pour tous et faire que l'automobile soit à nouveau un progrès pour l'homme. ■■■

LES ATTENTES DES CLIENTS AUJOURD'HUI PLAISIR, MODERNITÉ ET SOBRIÉTÉ...

L'attrait pour l'objet automobile reste intact et les consommateurs ne renoncent pas à se faire plaisir. Mais ils adoptent de nouveaux modes de consommation et de mobilité qui appelle une nécessaire rupture technologique.

LA CRISE ACCÉLÈRE LES CHANGEMENTS

Incertitudes sur le pouvoir d'achat, prix du pétrole, prise de conscience que les ressources de la planète ne sont pas inépuisables ou que la consommation seule ne suffit pas au bonheur... Sur les marchés matures (Europe, États-Unis, Japon...), la crise a accéléré une évolution profonde et durable des attentes des clients et donc de leurs comportements d'achat. Deux constats d'évidence s'oppo-

sent sans être contradictoires : la voiture est stigmatisée parce qu'elle émet du CO₂ et que son usage est de plus en plus difficile en ville ; pour autant, l'envie de voiture reste très forte car un grand nombre de personnes continuent d'y voir un formidable instrument de liberté. Résultat : pour la première fois, les ventes des petites citadines (véhicules des segments A et B) viennent de dépasser celles des compactes (segment C) en Europe.

En revanche, sur les marchés en développement (Russie, Roumanie, Brésil, Inde...), le client désire une voiture, soit parce qu'il n'en a pas encore, soit parce qu'il en veut une plus belle et plus confortable... Certes, la crise a ralenti la forte progression de ces marchés où la voiture n'est pas encore démocratisée. Mais ces pays restent un axe majeur de développement pour le secteur automobile, et la demande pour des voitures plus respectueuses de l'environnement se développe aussi.

DÉVELOPPER UNE VISION ÉLARGIE DES MOBILITÉS

Car l'avenir de l'automobile doit aussi être envisagé du point de vue de la mobilité et de ses usages. Au-delà de la crise, qui encourage les automobilistes à rouler moins et à privilégier les voitures plus compactes et plus sobres en énergie, les choix de mobilité sont aussi en train d'évoluer vers la multimodalité et l'intermodalité : ces tendances se vérifient en particulier en zone urbaine, où l'automobile, bloquée dans les embouteillages, devient l'« automobile » et où son stationnement reste une source d'irritation récurrente. La voiture devra donc être plus qu'un simple objet roulant. Elle sera un véhicule connecté avec l'extérieur pour faciliter la vie des utilisateurs et offrir de nouveaux services et de nouveaux usages.



Twizy Z.E. Concept.

SÉDUIRE LES CONSOMMATEURS DE DEMAIN

La crise a accentué un autre phénomène : la proportion des moins de 35 ans parmi les acheteurs de véhicules neufs est faible. En France, par exemple, elle est passée de 30 % en 1991 à 20 % aujourd'hui. À la différence des générations précédentes, celle-ci ne considère plus la voiture comme son premier instrument de liberté. Elle lui préfère Internet, grâce auquel elle voyage virtuellement et peut être en permanence connectée à sa communauté. Or ces jeunes constituent la relève de la clientèle : tout l'enjeu est donc de faire de la voiture de demain un nouvel outil de modernité en s'appuyant sur des ruptures technologiques fortes (comme le véhicule électrique) qui permettront à la voiture de gagner en fluidité, en sobriété et en facilité d'usage.



La proportion des moins de 35 ans parmi les acheteurs de véhicules neufs est en baisse.

26 % des voitures neuves vendues en 2020 dans les principaux pays développés (Europe de l'Ouest, États-Unis, Japon, Chine) seront des véhicules électriques ou hybrides. (Estimation : Boston Consulting Group.)

LES RÉPONSES DE RENAULT

NOS PREMIERS ATOUTS : LE SAVOIR-FAIRE ET L'EXPÉRIENCE DE NOS ÉQUIPES

Depuis sa naissance en 1898, Renault offre des produits et des prestations en avance sur leur temps. Aujourd'hui, Renault se donne les moyens de rester cette entreprise pionnière, innovante et proche des gens en proposant des véhicules et des services de qualité à la fois ingénieux, séduisants, accessibles et sobres en émissions de CO₂. Fidèle aux valeurs de la marque, la nouvelle signature du Groupe révélée à l'automne 2009 affiche clairement ses ambitions : « Drive the Change » / « Changeons de vie. Changeons l'automobile ».

ANTICIPER LES NOUVELLES EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES AVEC LA GAMME ECO²

Lancée en 2007, la signature eco² traduit la volonté du Groupe de réduire l'impact environnementale de l'automobile à chaque étape de son cycle de vie (fabrication, usage et fin de vie).

Les efforts entrepris de longue date permettent à Renault de se positionner aujourd'hui parmi les constructeurs les plus efficaces en

Europe en termes d'émissions de CO₂. Le Groupe vise le leadership dans ce domaine à l'horizon 2015 et porte principalement ses efforts sur :

- de nouvelles technologies pour les moteurs thermiques et les transmissions ;
- un engagement sans précédent dans les moteurs électriques.



Cette nouvelle version de Clio dCi 85 Renault eco² n'émet que 98 g de CO₂ par km (soit une consommation de 3,7 l/100 km en cycle mixte et une autonomie théorique de 1 486 km). Elle a été présentée au Salon de Bruxelles en janvier 2010. Réserve aux Clio 3 et 5 portes, cette version sera commercialisée dès mars 2010.

En 2009, 65 % des véhicules vendus en Europe par le Groupe émettaient moins de 140 g de CO₂ par km (contre 48 % en 2008) – dont 31 %, moins de 120 g.

RENAULT EST UN CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE :

- moderne et populaire ;
- ouvert et sensible à la diversité de ses clients ;
- conscient de la rapidité avec laquelle le monde évolue ;
- prêt à relever les nouveaux défis économiques, sociaux et environnementaux.

LES VÉHICULES RENAULT ECO² RÉPONDENT À TROIS CRITÈRES

- être fabriqués dans des sites certifiés ISO 14001 ;
- avoir des émissions de CO₂ inférieures à 140 g/km. Certains véhicules peuvent également fonctionner avec des biocarburants ;
- intégrer au moins 5 % de plastique issu du recyclage et être conçus pour que 95 % de leur masse en fin de vie soient valorisables.



NOTRE CAPACITÉ D'INNOVATION

La gamme Renault eco² n'existerait pas sans les nombreuses innovations issues de la R&D du Groupe et des partenariats stratégiques noués à l'international pour améliorer sans cesse les performances de nos véhicules. C'est le cas par exemple de :

- la technologie du *downsizing* : un moteur plus compact, mais plus puissant, grâce à un turbocompresseur qui travaille avec un meilleur rendement. Cette technologie permet d'offrir une gamme de moteurs sobres, toniques et accessibles à tous ;
- des transmissions automatiques de nouvelle génération, comme EDC (Efficient Dual Clutch), avec une consommation et des émissions comparables à celles des boîtes manuelles ;
- des technologies transversales comme le système EGR basse pression (Exhaust Gaz Recirculation). Ce système de recirculation des gaz d'échappement réduit les émissions polluantes, notamment les oxydes d'azote ;

- des travaux sur les fondamentaux du véhicule (masse, aérodynamisme, frottements de roulement) et sur la gestion des énergies électrique et thermique.



Tableau de bord de Twizy Z.E. Concept.

PLUS DE 110 ANS D'INNOVATION AU SERVICE DE L'HOMME

En 1898, Louis Renault conçoit une automobile dotée de deux innovations majeures pour l'avenir de ce nouveau moyen de transport : **la transmission par cardan et une boîte de vitesses** révolutionnaire à « prise directe ».

Dès 1902, Renault dépose un **brevet sur la suralimentation** qui donne naissance au turbo quelques décennies plus tard.

En 1946, **le lancement de la 4CV est le symbole d'une double reconstruction** : celle de la France et celle de Renault.

En 1961, **Renault crée à nouveau l'événement avec la R4**, déjà une « voiture à vivre », suivie en 1972 par la R5, la première voiture urbaine.

En 1984, avec l'Espace, **Renault inaugure le concept de monospace en Europe**, suivi douze ans plus tard par Scénic, le premier monospace compact. Ces deux modèles renouvellent entièrement la voiture familiale.

En 1993, **Twingo réinvente l'automobile** en proposant une alternative aux petites voitures traditionnelles.

Depuis 2004, **Renault est le précurseur d'un nouveau mode de consommation automobile avec sa gamme Entry** (Logan et Sandero).

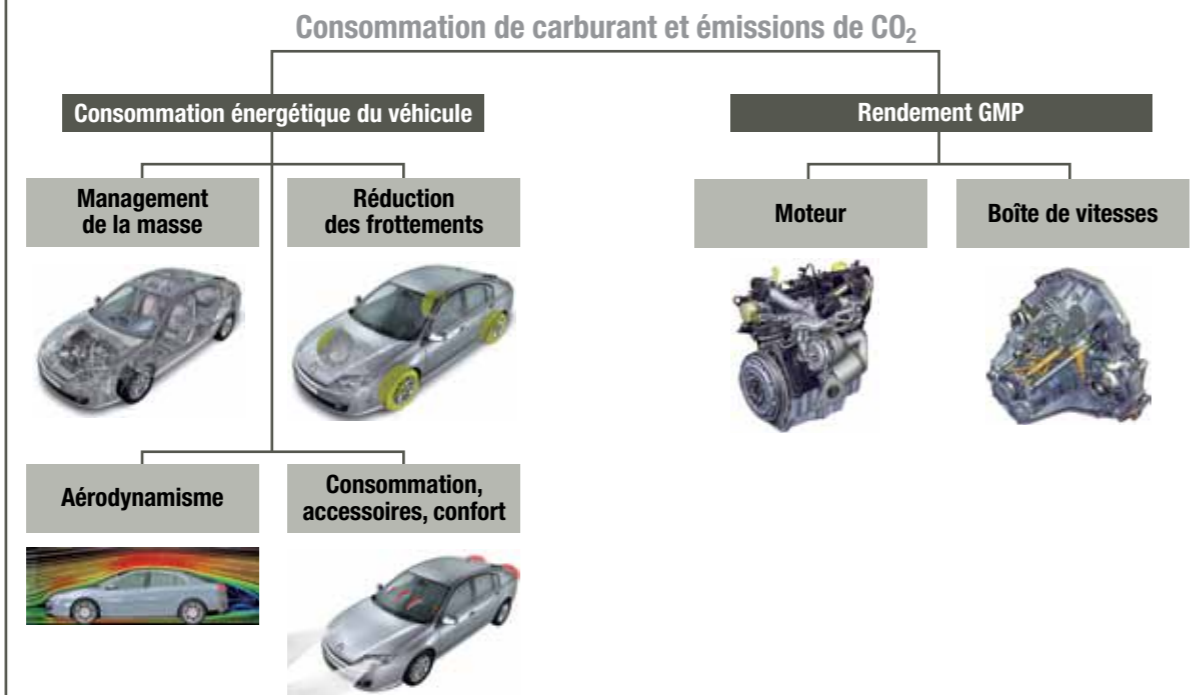
Fin 2008, le groupe Renault se positionne dans le trio de tête des constructeurs automobiles les plus économes en matière de consommation de carburant et d'émissions de CO₂. **Avec la signature Renault eco², Renault traite toutes les étapes du cycle de vie**, de la fabrication du véhicule jusqu'à son recyclage une fois celui-ci hors d'usage.

2009 : **Renault annonce la production en série d'une gamme complète de véhicules électriques zéro émission.**

NOS VÉHICULES « RENAULT ECO² CHAMPIONS » POUR 2010

Un « Champion », c'est une version d'un modèle dont le niveau d'émissions de CO₂ est parmi les meilleurs de sa catégorie. Pour mémoire : l'objectif de taux d'émissions en CO₂ fixé par le Grenelle de l'environnement en 2020 est de 130 g/km pour l'ensemble du parc automobile français. Ainsi, dans la gamme Renault eco², les « Champions » en CO₂ sont : **Laguna dCi 110** (122 g/km), **Mégane dCi 110 EDC** (114 g/km), **Scenic dCi 95** (125 g/km), **Clio dCi 85** (98 g/km) et **Twingo dCi 85** (94 g/km). Ces réductions d'émissions sont obtenues grâce à différentes évolutions portant à la fois sur le moteur, la boîte de vitesses et le véhicule.

LES LEVIERS DE RÉDUCTION DE CO₂



Émissions de CO₂ : 1g CO₂/km = 10 kg ou 0,020 SCx ou 8 Newton ou 30 Watt (élec)
 Consommation : 0,1 l/100 km = 25 kg ou 0,030 SCx ou 20 Newton ou 1000 Watt (élec)

FOCUS SUR TWIZY : VERS UNE NOUVELLE MOBILITÉ URBAINE

Twizy Z.E. Concept est un concept radical, comme le fut l'Espace en son temps. C'est un véhicule électrique ultracompact : l'empreinte au sol est à peine plus grande que celle d'un scooter, 3 m de rayon de braquage seulement. Il est doté de 2 places en tandem sur un châssis à 4 roues et avec une carrosserie enveloppante. Le véhicule est agile, pratique et adapté aux exigences de la circulation urbaine. Sur Twizy Z.E. Concept, l'énergie embarquée n'est destinée qu'à la mobilité : sa caisse ouverte ne demande ni chauffage ni climatisation – deux grands consommateurs d'énergie. Les choix de conception associés au faible poids du véhicule (420 kg avec batterie) bénéficient directement à l'autonomie, qui peut ainsi atteindre 100 km.



Twizy Z.E. Concept : un véhicule électrique ultracompact.

L'ACCÈS À LA TECHNOLOGIE UTILE : UNE TRADITION RENAULT

Depuis toujours, Renault s'efforce d'offrir au plus grand nombre les technologies les plus performantes et à un prix accessible. Pionnier de l'interface homme-machine avec la fermeture centralisée des portes, l'intégration des commandes radio sous le volant en première monte, l'ouverture du véhicule par carte mains libres et le bouton « push », qui permet de démarrer sa voiture sans clé, Renault continue de repousser les limites pour en faire des standards dans le monde automobile. Aujourd'hui, Renault propose Carminat TomTom®, la première navigation GPS actualisable intégrée en première monte pour moins de 500 euros.

QUALITÉ : OBJECTIF 2009 ATTEINT... ET AMÉLIORATION CONTINUE

La qualité est un engagement vis-à-vis de nos clients. En 2009, les résultats de la démarche de progrès conduite par le Groupe sont tangibles :

- réduction de 52 % des dépenses de garanties par rapport à 2006 ;
- 80,6 % de clients tout à fait satisfaits (sept. 2009) des services vente et après-vente (soit + 8,5 points par rapport à fin 2005) ;
- Laguna III classée dans le top 3 de sa catégorie en France et en Allemagne ;
- les modèles des segments A et B classés « excellents » par l'ADAC (Automobile club allemand) ;
- Dacia figure en tête du hit-parade fiabilité du journal *Auto-Plus* du 12 janvier 2010 et accède à la troisième marche du podium des automobiles les plus fiables, d'après l'enquête annuelle du journal *UFC-Que choisir*, avec un score de fiabilité de 92,61 % ;
- Renault Samsung Motors se classe premier en Corée du Sud pour la septième année consécutive.

Parce que la qualité est un processus d'amélioration continue, Renault poursuit ses efforts dans ce domaine : la direction de la Qualité a travaillé cette année sur la mise en place d'un Plan satisfaction client qui sera déployé à partir du 1^{er} février 2010. Objectif : satisfaire les clients, mais aussi être reconnu pour notre qualité.

NOUVEAU RENAULT SCÉNIC : UN CONCENTRÉ D'INNOVATIONS UTILES

Les Nouveaux Renault Scénic sont les premiers monospaces à bénéficier de l'aide au parking sonore et visuelle couplée à une caméra de recul. Pour faciliter et sécuriser les manœuvres de stationnement, la caméra de recul projette l'image de la zone située à l'arrière du véhicule sur l'écran de navigation. La technologie Thin Film Technology (type écran d'ordinateur) permet de visualiser la proximité des obstacles grâce à des zones de couleurs sur l'écran de l'afficheur central.

Comme les Nouvelles Renault Mégane Berline et Coupé, les Nouveaux Renault Scénic intègrent une nouvelle offre de radio CD MP3 avec connectivité Bluetooth®, le boîtier multimédia Plug & Music (entrée USB et iPod) et la radio haut de gamme 3D Sound by Arkamys®.



Pour faciliter et sécuriser les manœuvres de stationnement, la caméra de recul projette l'image de la zone située à l'arrière du véhicule sur l'écran de navigation.

LES 4 PILIERS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ RENAULT

- **ÉCOUTER** : faire des besoins et des attentes des clients une réalité, et apporter si nécessaire des réponses à leur insatisfaction.
- **GARANTIR** : assurer que le niveau de qualité exigé soit appliqué et obtenu pour proposer des véhicules et des services à la fiabilité irréprochable.
- **DURER** : faire des produits qui durent longtemps et vieillissent bien, selon l'usage que peut en avoir le client.
- **SERVIR** : offrir des services au client qui lui garantissent une pleine confiance et de la sérénité dans sa relation avec son véhicule et avec la marque.

RENAULT DANS LE TOP 3 QUALITÉ DANS PLUSIEURS PAYS D'EUROPE

C'est le résultat des enquêtes multi-constructeurs les plus récentes concernant Renault et ses derniers modèles lancés (Mégane III, Clio III, Twingo II, Laguna III, Kangoo III).

PRÉVENIR, CORRIGER, PROTÉGER : LA SÉCURITÉ AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS DE LA ROUTE

En matière de protection des occupants, Renault s'est imposé comme la référence. En témoignent les résultats obtenus aux crash-tests de l'organisme indépendant EuroNCAP : depuis Laguna II en 2001, 12 véhicules Renault ont obtenu la note maximale de 5 étoiles aux tests Euro NCAP. Fort de son savoir-faire unique en matière

de sécurité, Renault continue d'innover pour proposer à ses clients des produits qui apportent une réponse pratique aux réalités de la route. La priorité est donc donnée aux technologies destinées à prévenir tout risque d'accident, à corriger les situations inattendues lors de la conduite et à protéger les passagers en cas de choc.



Préparation essai de choc sur Mégane berline.

SÉCURITÉ ALLER PLUS LOIN QUE LES EXIGENCES PUREMENT RÉGLEMENTAIRES

Afin de proposer des produits adaptés aux réalités de la route, Renault fonde sa démarche sécurité sur l'accidentologie et la sécurité réelle. Et surtout, Renault continue d'innover... La priorité va aux technologies qui permettent de prévenir tout risque d'accident, de corriger les situations inattendues lors de la conduite et de protéger les passagers en cas de choc.

DES ÉQUIPEMENTS DE SÉCURITÉ SUR LES VÉHICULES LES PLUS COURANTS

- Depuis 2002, la gamme Renault dispose du Système Renault de Protection de 3^e génération, qui garantit la meilleure protection possible contre le phénomène de « sous-marinage » (glissement du bassin sous la ceinture de sécurité, phénomène responsable de lésions abdominales parfois très graves, voire mortelles).

- Parce que le choc latéral est une cause importante de mortalité (un tiers des accidents), notamment en milieu urbain, Renault a récemment complété son dispositif de protection par des doubles capteurs de choc. En cas de choc latéral, ceux-ci permettent de diviser par deux le temps de déclenchement de nouveaux airbags thorax/bassin bi-chambres. La pression de gonflage de ces airbags est jusqu'à trois fois plus importante dans la zone du bassin, plus résistante physiologiquement que celle du thorax. Introduits sur le haut de gamme avec Renault Laguna III, les doubles capteurs de choc équipent désormais l'ensemble de la famille Mégane.

SÉCURITÉ PASSIVE PRIMÉE

En matière de sécurité passive, la Nouvelle Renault Mégane Estate adopte l'ensemble des dispositifs qui ont permis à la berline d'obtenir la note maximale de 37/37 au crash test Euro NCAP toutes catégories de véhicules confondues, soit une structure à déformation programmée associée au Système Renault de Protection de 3^e génération (SRP 3) pour garantir le meilleur niveau de protection en cas de choc.

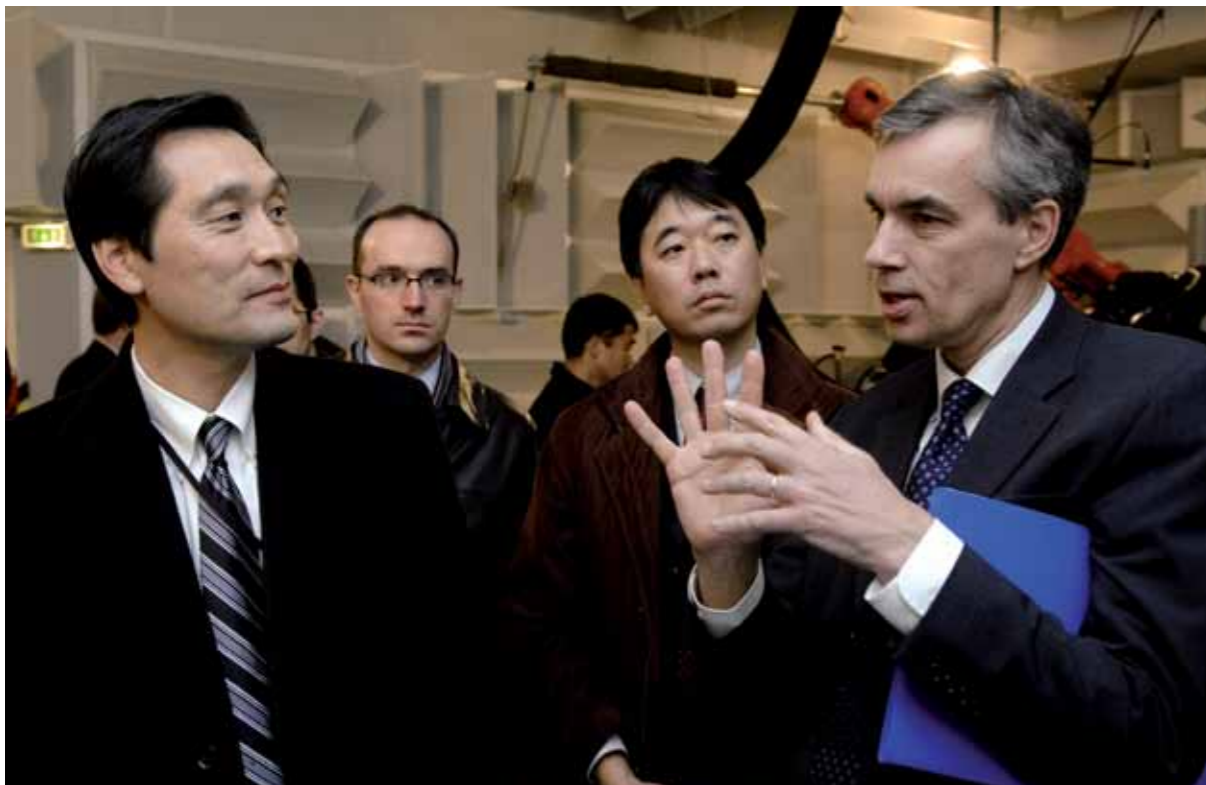
La Nouvelle Mégane Estate est également dotée des doubles capteurs de choc latéral. Cette innovation présentée sur Renault Laguna III permet de diviser par deux le temps de déclenchement des airbags thorax-bassin bi-chambres (5 ms) et de mieux protéger les occupants.

Renault est le seul constructeur dont 12 véhicules ont obtenu la note maximale de 5 étoiles aux tests Euro NCAP.

LES RÉPONSES DE RENAULT

L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

L'automobile de demain reste une industrie « lourde », avec des acteurs de poids et des technologies de pointe. Pour répondre aux exigences complexes et variées des consommateurs et des organismes régulateurs, les constructeurs ont besoin de moyens importants pour investir dans le renouvellement de leurs gammes et dans de nouvelles technologies. Aujourd'hui plus que jamais il est important de travailler sur une grande échelle et de couvrir l'ensemble du marché mondial. L'alliance Renault-Nissan constitue donc un avantage compétitif unique.



Alliance Cross Company Team : visite sur le site de Lardy.

1,5 milliard d'euros de synergies en 2009 également réparties entre les deux partenaires de l'Alliance. Objectif 2010 : 1 milliard d'euros.

11 ANS DÉJÀ ET TOUJOURS PLUS DE SYNERGIES

Onze ans ont passé depuis la signature de l'Alliance avec Nissan le 27 mars 1999. Les deux Groupes disposent désormais d'une expérience et d'une maturité éprouvées en matière de management interculturel et de coopération dans le respect des identités des deux marques.

MISE EN COMMUN DES COMPÉTENCES ET DES INFRASTRUCTURES DE PRODUCTION

Partage de savoir-faire et mise en œuvre des meilleures pratiques dans le domaine de la fabrication sont en effet quotidiens entre Renault et Nissan.

Avec l'aide d'experts de Nissan, Renault a ainsi amélioré son SPR en introduisant le *shop floor management* afin, par exemple, de standardiser les postes de travail. De son côté, Nissan a adopté les normes et les outils d'analyse de Renault pour améliorer l'ergonomie des postes de travail ainsi que ses méthodes de contrôle des coûts.

Les deux partenaires ont également mis en commun des sites de production et réduit de la sorte, les coûts de production et des achats. À titre d'exemple, l'usine Renault de Curitiba (Brésil) a produit deux modèles Nissan en 2009, tandis que l'usine sud-africaine de Nissan a commencé à produire le modèle Renault Sandero. D'autres sites partagés fonctionnent également en Espagne, au Mexique et en Corée.

SOLIDITÉ FACE À LA CRISE MONDIALE

Dans le contexte chahuté de 2009, l'Alliance a pris différentes mesures dans le but de préserver la viabilité à long terme de chaque entreprise et de renforcer leur coopération. En mai, l'Alliance a annoncé la mise en œuvre de nouvelles synergies afin de contribuer au free cash-flow de Renault et Nissan à hauteur de 1,5 milliard d'euros. Pour assurer le déploiement de ces projets dans les deux entreprises, une équipe dédiée (Renault Nissan BV ou « RNBV ») a

été créée et placée sous la responsabilité directe de Carlos Ghosn. Sa mission : élargir et approfondir la coopération entre les deux partenaires pour, à court terme, atteindre l'objectif de cash-flow supplémentaire et, à plus long terme, optimiser les modalités de fonctionnement et de gestion de l'Alliance.

La recherche de nouvelles synergies est centrée sur les domaines prioritaires : achats, industrialisation des véhicules et des organes mécaniques, plates-formes et pièces communes, organes mécaniques, fonctions de soutien, logistique mondiale, systèmes d'information, recherche et technologies avancées et activité zéro émission. L'objectif de 1,5 milliard d'euros de synergies supplémentaires a été atteint dès la mi-décembre, soit un trimestre avant la clôture de l'exercice de Nissan. Pour 2010, les deux entreprises ont adopté un nouveau plan prévoyant 1 milliard d'euros de synergies supplémentaires.

DEMAIN, ALLER PLUS LOIN...

Être leader dans le domaine des véhicules zéro émission

Des progrès significatifs ont été réalisés en 2009 pour remplir cet objectif : les deux Groupes ont en effet uni leurs forces et investi 4 milliards d'euros dans la recherche, l'ingénierie, le développement et la fabrication de véhicules et de batteries. Une nouvelle structure dédiée aux véhicules électriques a été créée en 2009 avec le soutien de l'équipe RNBV. Sa vocation est d'optimiser la coordination et le développement des synergies à l'échelle des deux entreprises. À ce jour, quelque 2 000 collaborateurs de Nissan et de Renault travaillent sur ce projet. Le premier véhicule électrique, le Nissan LEAF, sera lancé fin 2010, et la production de sept autres véhicules électriques des marques Renault, Nissan et Infiniti a été confirmée. Fin 2009, l'Alliance a aussi confirmé la construction de cinq nouvelles

usines de fabrication de batteries au Japon, en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Portugal. Lorsqu'elles seront pleinement opérationnelles, ces usines donneront à l'Alliance une capacité de production de 500 000 batteries par an.

Avoir une « empreinte » internationale

En Russie : doté d'un plus fort potentiel de développement dans le secteur de l'automobile, ce pays représente un marché stratégique pour Renault et pour l'Alliance. En collaborant avec AvtoVAZ, l'Alliance permet d'instaurer une relation « gagnant-gagnant-gagnant » entre Renault, Nissan et AvtoVAZ. Le projet pour les trois marques repose sur la mise en commun d'une plate-forme, des moteurs et des capacités de production. Pour diviser ne serait-ce que par deux l'écart qui sépare la Russie de l'Europe de l'Ouest en termes de nombre de véhicules pour 1 000 habitants, il faudrait mettre 25 millions de nouvelles voitures sur le marché local. Les trois usines dont dispose l'Alliance en Russie ont une capacité combinée de 1,1 million de véhicules par an.

En Inde : la classe moyenne en plein essor délaisse de plus en plus les traditionnels deux-roues au profit des véhicules à quatre roues, plus confortables. L'Alliance se met là aussi en position de répondre à cette demande avec la construction de l'usine de Chennai. Parallèlement, le développement d'un nouveau véhicule à très bas coût avec Bajaj se poursuit.

En Chine : surtout représentée dans ce pays par Nissan, l'Alliance continue d'accroître ses volumes et sa part de marché en partenariat avec Dong Feng en proposant des produits adaptés et en adoptant la stratégie monozukuri.

LES SYNERGIES PAR L'EXEMPLE

- Renault et Nissan disposent de **moteurs et de boîtes de vitesses** développés conjointement, dont une boîte de vitesses automatique (6 vitesses) et deux moteurs diesel (V6 dCi et 2.0 dCi).
- En 2009, en R&D, des feuilles de route communes ont été mises en place pour les **technologies stratégiques** (sécurité avancée, vie à bord, véhicule électrique...). Renault va profiter de la technologie de batterie développée par Nissan avec NEC, et ainsi faire des économies significatives dans le coût de développement. Il en est de même pour les investissements grâce au choix d'un processus commun pour le remplacement des batteries du véhicule électrique (système Quick Drop).
- Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) représente aujourd'hui 100 % du montant des **achats de l'Alliance** : mise sur pied en avril 2001, elle représentait alors 30 % des achats de Renault et de Nissan. Le champ des activités communes et la responsabilité géographique de RNPO n'ont depuis cessé de s'élargir, pour désormais couvrir la totalité des achats. Ainsi, en regroupant leur budget médias au sein d'une seule et même agence, Renault et Nissan ont pu obtenir des prix avantageux et réaliser tous deux des économies.



L'Alliance est présente dans 190 pays.

NISSAN EN 2009

Le 9 février 2010, Nissan a annoncé les résultats financiers pour le troisième trimestre et pour les neuf premiers mois de l'exercice clôturant le 31 mars 2010. Au troisième trimestre, le résultat net consolidé après impôts s'élève à 45 milliards de yens (340 millions d'euros). Ces résultats, meilleurs que prévu, s'expliquent principalement par la hausse du volume des ventes sous l'effet des primes à la casse dans les principaux marchés, par la hausse du volume des ventes en Chine ainsi que par les mesures mises en place pour contrer la crise économique et financière mondiale.

Chiffres clés pour les neuf premiers mois de l'exercice *

- Résultat net après impôts : 54 milliards de yens (410 millions d'euros), en hausse de 25 %
- Chiffre d'affaires : 5 379,6 milliards de yens (40,45 milliards d'euros), en baisse de 19,5 %
- Résultat opérationnel : 228,9 milliards de yens (1,72 milliard d'euros), en hausse de 147,6 %
- Marge opérationnelle : 4,3 %
- Résultat des activités ordinaires : 145,9 milliards de yens (1,1 milliard d'euros), en hausse de 62 %
- Ventes : 2 505 000 véhicules, en baisse de 4,8 %

* Sur la base d'un taux de change moyen pour la période de 133 yen pour 1 euro.

Prévisions révisées pour l'ensemble de l'exercice 2009 *

- Chiffre d'affaires net consolidé : 7 400 milliards de yens (56,06 milliards d'euros)
- Résultat opérationnel : 290 milliards de yens (2,2 milliards d'euros)
- Résultat net : 35 milliards de yens (270 millions d'euros)
- Frais de recherche et développement : 395 milliards de yens (2,99 milliards d'euros)
- Dépenses d'investissement : 300 milliards de yens (2,27 milliards d'euros)

* Sur la base d'un taux de change révisé pour l'exercice complet de 132 yens pour 1 euro.

LES RÉPONSES DE RENAULT

NOTRE PRÉSENCE EN FRANCE ET DANS LE MONDE

Depuis 10 ans, Renault a entrepris une politique active de développement à l'international en s'appuyant sur des partenariats stratégiques. Le Groupe s'est ainsi positionné durablement sur les marchés où le potentiel de croissance reste fort malgré la crise. Objectif : augmenter sa part de marché mondial.

NOS RELAIS DE CROISSANCE POUR DEMAIN

RÉGION EUROPE

En 2009, le Groupe a ajusté sa production industrielle pour répondre à la demande commerciale.

FRANCE

Avec 14 sites industriels sur un total de 37 dans le monde et alors que des véhicules Renault sont produits dans 18 pays, la France reste le cœur industriel de Renault. Cette année, Renault a également annoncé la production sur le territoire national de plusieurs véhicules.

- Maubeuge : la production de Kangoo VE va bénéficier de l'expertise de l'usine en matière de VU.
- Flins : lieu de production de Clio, le site accueillera également la production du futur véhicule électrique issu de Zoe Z.E. Concept, mais aussi celle des batteries en grande série pour les véhicules électriques et les activités de recyclage des batteries. Flins est ainsi appelé à devenir le centre de gravité de la filière véhicules électriques de Renault en Europe.
- Sandouville : lieu de production de Laguna et Espace, le site accueillera la production en grande série d'un véhicule utilitaire destiné aux marchés européen, russe, turc et nord-africain à partir 2013.
- Cléon : le futur moteur de grande série (le 1.6 dCi) vient compléter la production de moteurs de l'usine.
- Batilly : la production du futur remplaçant de Master est confirmée.
- Douai : la production de Nouvelle Mégane Coupé-Cabriolet a débuté pour une commercialisation au printemps 2010.



Usine de Batilly, habillage du Nouveau Master.



Usine de Flins : montage de Clio III.

LES CHIFFRES DE RENAULT EN FRANCE :

- 14 sites industriels (sur un total de 37) ;
- 1/3 des effectifs industriels ;
- 46 % des effectifs totaux du Groupe et 55 % des effectifs de Renault (hors Dacia et RSM) ;
- 25 % de la production mondiale du Groupe ;
- 86 % des dépenses ingénieries ;
- 55 % de la valeur ajoutée industrielle du Groupe.

ESPAGNE

Présent depuis près de 60 ans, Renault a fait de ce pays le deuxième pôle industriel du Groupe. Ses 3 sites industriels produisent des véhicules de la famille Mégane et 100 % des Modus et Grand Modus. L'Espagne est aussi le principal centre de production de moteurs K (1.5 dCi) et un important centre de production de boîtes de vitesses. Début 2010, Renault a présenté son plan industriel dans ce pays.

- À Valladolid, Renault y fabriquera trois nouveaux produits : le véhicule électrique zéro-émission issu de Twizy Z.E. Concept à partir de 2011, un nouveau moteur à combustion dès 2012 et un futur véhicule thermique du segment I en 2013.



Fabrication de Mégane berline à Palencia.

PORTUGAL

Le Portugal rejoint les pays, de plus en plus nombreux, qui s'engagent sérieusement pour que la mobilité zéro émission devienne une réalité. Le gouvernement portugais veille notamment à la création d'un vaste réseau de 1 300 stations de chargement qui seront déployées sur l'ensemble du territoire national au cours des deux années à venir.

- Aveiro : le 8 décembre 2009, l'Alliance Renault-Nissan a annoncé que le complexe industriel Renault CACIA (Companhia Aveirense de Componentes para a Indústria Automóvel) d'Aveirola était choisi pour produire des batteries lithium-ion de dernière génération pour les véhicules électriques du Groupe.

SLOVÉNIE

- Novo Mesto : pour satisfaire la forte demande de Twingo, l'usine a été amenée à augmenter sa production en 2009.

RÉGION EURASIE

RUSSIE

Malgré la crise, Renault a continué d'y gagner des parts de marché cette année. Le Groupe enregistre une baisse de 33 %, alors que le marché affichait une baisse de 50 %. Le Groupe a d'ailleurs doublé sa capacité dans l'usine d'Avtoframos (160 000 unités

par an) et lancera la Sandero en 2010.

- AvtoVAZ (Renault 25 %) : la crise a contribué à faire prendre conscience de la nécessité de transformer AvtoVAZ. Cette restructuration se fait dans un contexte difficile, mais tous les partenaires partagent la même volonté d'en faire une entreprise moderne, pérenne et rentable. Dans cette logique, l'État russe augmentera son soutien à AvtoVAZ de 25 à 75 milliards de roubles (soit 1,67 milliard d'euros) afin de rembourser les dettes bancaires et de couvrir les besoins de liquidités à court terme de la société. Pour sa part, Renault met son savoir-faire, technique et managérial (soit l'équivalent de 240 millions d'euros), à disposition d'AvtoVAZ. L'Alliance prévoit de produire, au côté des Lada, des véhicules des deux marques dans le site industriel d'AvtoVAZ (Togliatti). Les véhicules produits sous la marque Lada représenteront au moins 70 % de la production d'AvtoVAZ. Toutes ces mesures aideront AvtoVAZ à restaurer ses marges et à augmenter les parts de marché des ventes cumulées de Lada, Renault et Nissan sur le marché russe. Les accords définitifs devraient être signés à la fin de mars 2010.



Augmenter les ventes cumulées de Lada, Renault et Nissan sur le marché russe.

CAPITALISER SUR LES IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES À L'INTERNATIONAL

Les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et l'ensemble des marchés émergents ont certes enregistré un fort ralentissement avec la crise. Mais le potentiel de croissance pour l'automobile y reste considérable, car leur taux de motorisation est faible comparé à celui des marchés matures : l'Inde ou le Maghreb ne comptent que 50 voitures pour 1 000 habitants, l'Iran autour de 100, la Russie et le Brésil 150 environ (contre 800 aux États-Unis, et 600 en Europe et au Japon). Renault entend donc capitaliser sur les partenariats noués avec les acteurs locaux pour commercialiser notamment les véhicules du programme Entry (Logan ou Sandero), qui facilitent l'accession automobile aux classes moyennes et sont le fer de lance du Groupe à l'international.

Renault est le 4^e constructeur mondial avec Nissan et AvtoVAZ et bénéficie d'un important potentiel d'effet d'échelle.

RÉGION EUROMED

Forts de leur gamme, qui répond aux besoins de la clientèle de la région, Renault et Dacia sont leaders sur la quasi-totalité de ces marchés. Le Groupe affiche 240 000 véhicules vendus dans un marché en baisse de 1 million de voitures. Avec les usines de Pitesti (Roumanie), de Bursa (Turquie) et de Somaca (Maroc), cette région regroupe des usines compétitives auxquelles s'ajoutera celle de Tanger (Maroc).



Renault Sandero au Brésil.

MAROC

Tanger : ce projet industriel lancé conjointement par Renault et Nissan reste stratégique pour l'Alliance. Compte tenu du contexte actuel, il a été retardé de quelques mois et Nissan se retire temporairement du projet, sans que cela mette en cause les ambitions de l'Alliance pour l'après-crise. Les travaux continuent et le démarrage du site est prévu en 2012, avec la fabrication de deux nouveaux modèles du programme Entry. À terme, la capacité de l'usine sera de 400 000 unités par an.

ROUMANIE

Berceau industriel de Logan, la Roumanie est au cœur de l'ambition internationale du Groupe.

- Pitesti : usine mère de la plate-forme Logan, le site a un rôle prépondérant ; il produit l'ensemble de la gamme Dacia (5 modèles), définit les processus de fabrication, fournit en pièces les autres usines Renault qui fabriquent des Logan et participe à leur formation. À ce jour, les véhicules de la plate-forme Logan sont commercialisés dans 80 pays.
- À Bucarest, les bureaux d'études ont continué de développer les projets de véhicules pour répondre plus spécifiquement aux attentes des clients de la région Euromed.

TURQUIE

Bursa : Renault a annoncé que la version électrique de Fluence sera fabriquée dans l'usine OYAK-Renault (qui fête ses 40 ans cette année) sur la même ligne de production que les variantes thermiques de Fluence. Produire ce futur VE à Bursa permettra également à Renault de bénéficier de l'excellente performance qualité-coût-délais de l'usine et de son sourcing local. Le Groupe pourra ainsi proposer cette berline zéro émission à un tarif aussi attractif que celui des versions thermiques. Ce modèle entrera en production au premier semestre 2011.

RÉGION AMÉRIQUES BRÉSIL

En six ans, le marché brésilien a doublé. Il dépassera probablement de nouveau les 3 millions des voitures en 2010. Renault détient 3,9% de part sur ce marché, qui représente le deuxième de la gamme Entry en 2009.

- Curitiba : conçue au départ pour le Brésil et fabriquée dans l'usine Ayrton-Senna, la Sandero continue sa progression dans son pays d'origine et en Argentine. Avec la Sandero Stepway, lancée en 2008, les ventes de 2009 du programme Entry atteindront 83 000 véhicules (soit 71 % des 117 500 ventes de Renault). Renault va investir près de 400 millions d'euros sur ce marché en forte croissance dans les trois années à venir. En ligne de mire : le lancement dès 2011 d'une version brésilienne de Duster, le premier véhicule 4 roues motrices commercialisé par Renault au Brésil.

Renault est n° 1 dans la région Euromed.

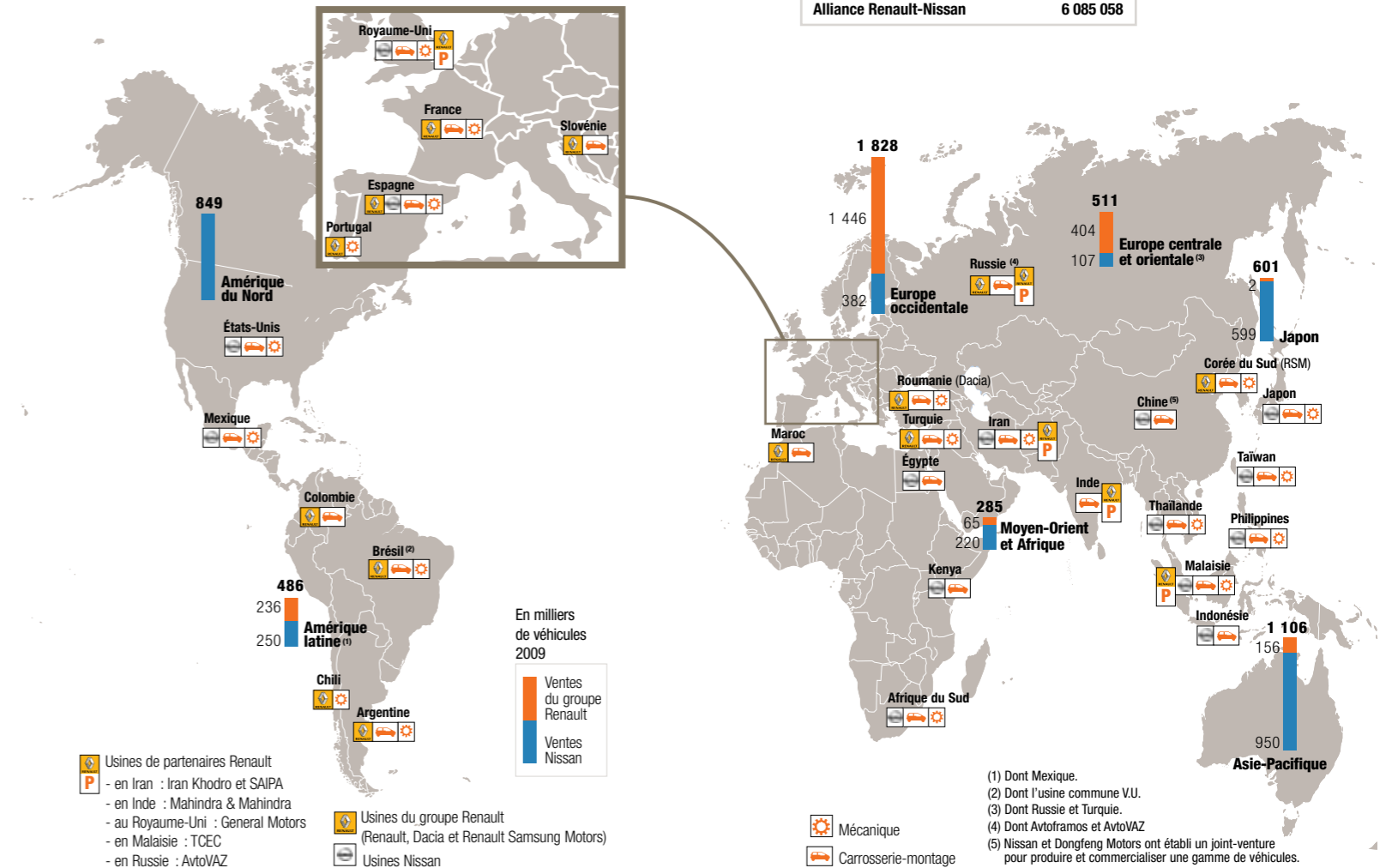


Renault Fluence en Turquie.



Fabrication de Dacia Logan Pick-up à l'usine de Pitesti.

VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES



RÉGION ASIE-AFRIQUE CORÉE DU SUD

Renault Samsung Motors (Renault 80,1%) commercialise 4 véhicules particuliers (SM3, SM5, SM7 et QM5) et bénéficie de l'image très positive de Samsung en matière de technologie, de qualité et de services.

Busan : RSM s'appuie sur cette usine ultramoderne (capacité de production de 300 000 véhicules par an), un centre de R&D et un réseau constitué de 171 points de vente.

Au Salon 2009 de Séoul, RSM a révélé deux nouveautés : un showcar de la remplaçante de la SM3 (325 000 unités vendues depuis son lancement en 2002) et eMX, le premier Concept-car Renault Samsung Motors.

INDE

Allié à Mahindra & Mahindra, pour la production et la commercialisation de Logan, et à Bajaj, pour le développement d'un véhicule ultra-low cost, Renault reste en bonne position sur le marché indien dans la perspective d'une reprise de l'activité économique.

Chennai : l'Alliance poursuit la construction de son premier site industriel en commun dans le cadre de l'accord de joint-venture (JV RNAIPL). Renault, qui avait gelé sa participation compte tenu de la crise, a annoncé lors du Salon de Delhi en janvier la reprise de ses investissements sur ce site. Plusieurs nouvelles voitures seront lancées au cours des deux prochaines années et Renault disposera d'une gamme complète destinée au marché indien d'ici à quatre ans.

IRAN

Depuis le lancement de la fabrication de Tondar (nom iranien de Logan) en mars 2007, la production cumulée a dépassé les 100 000 véhicules.

AFRIQUE DU SUD

Roslyn : la production de Sandero y a débuté en 2009. Montée par Nissan, elle est commercialisée par la filiale Renault South Africa (Renault 51%). Ce site Nissan est aujourd'hui la quatrième usine partagée par l'Alliance.



Dans les rues de Mumbai.

RSM est classée n° 1 en qualité de produits et de services en Corée du Sud depuis 8 ans.



2.

COMMENT SATISFAIRE LES NOUVELLES ATTENTES DE MOBILITÉ ?

Première marque automobile française, moderne et populaire, Renault s'appuie sur ses 110 ans d'innovation et sur la force économique et technologique de son Alliance avec Nissan pour proposer des véhicules respectueux de l'environnement et accessibles au plus grand nombre.

Parce que, pour Renault, les innovations et les solutions écologiques ne doivent pas être réservées aux seules voitures haut de gamme, ses équipes développent des solutions de mobilité durable adaptées aux marchés matures et aux marchés émergents.

Et parce que l'avenir, c'est le « zéro émission* », le Groupe a adopté une vraie stratégie de rupture : le véhicule 100 % électrique produit en grande série. Dès 2011, Renault sera ainsi le premier constructeur à proposer une gamme complète de véhicules électriques adaptés à différents types d'usages et de clients. ■■■

*à l'usage

NOTRE OFFRE PRODUITS / VÉHICULES PARTICULIERS

UNE GAMME JEUNE,
COMPÉTITIVE ET ACCESSIBLE

En 2009, Renault a continué de renouveler son offre sur le segment des petites et moyennes voitures, qui représente plus des deux tiers du marché européen. Renault dispose ainsi de l'une des gammes automobiles les plus jeunes du marché. Objectif : rendre les avancées technologiques accessibles à tous, sur les marchés matures comme sur les marchés émergents.

UN CŒUR DE GAMME RENOUVELÉ

DES VÉHICULES PLUS ÉCOLOGIQUES ET PLUS ÉCONOMIQUES À L'ACHAT COMME À L'USAGE

- **Les gammes Mégane et Scénic** : au premier semestre 2009, Renault a révélé 3 nouveaux modèles de la famille Mégane : le Nouveau Renault Grand Scénic (5 et 7 places), après la Berline et le Coupé (fin 2008). Il a été suivi du Nouveau Renault Scénic et de la Nouvelle Renault Mégane Estate. En moins d'un an, Renault a donc renouvelé la quasi-totalité de son offre sur le segment des voitures compactes, qui sont le cœur du marché européen. Le Groupe dispose ainsi d'une des gammes automobiles européennes les plus jeunes du marché.
- **Fluence** : lancée à l'automne 2009, elle succède à la Mégane II tricorps sur les lignes de l'usine Oyak-Renault de Bursa (Turquie) et capitalise sur les installations industrielles existantes. Elle propose un poste de conduite

ergonomique, un habitacle accueillant et confortable, des prestations haut de gamme. Toutes les motorisations diesel proposées sur Renault Fluence émettent 119g de CO₂/km et reçoivent la signature Renault eco².

- **La gamme Z.E. comme «zéro émission*»** : les show-cars présentés au Salon de Francfort 2009 préfigurent la gamme de véhicules électriques (VE) que Renault va commercialiser à partir de 2011. Des véhicules conçus dès le départ pour être produits en série et vendus à un prix équivalent à celui d'un

véhicule thermique :

- Fluence Z.E., véhicule familial statuaire et écologique, est dérivé de son homonyme thermique (tout comme Kangoo Z.E.) ;
- Twizy Z.E. (citadine) et Zoe Z.E. (berline compacte polyvalente), deux modèles spécifiquement conçus pour la motorisation électrique.

Fluence Z.E. et Twizy (comme Kangoo Z.E.) seront commercialisées dès 2011, suivies en 2012 par Zoe.

*à l'usage



Gamme Z.E. véhicules électriques.

Gamme : pas moins de 6 modèles renouvelés en 12 mois.



La gamme Mégane au complet : Coupé, Estate, Coupé Renault Sport, Berline, Scénic, Grand Scénic.

CHIFFRES CLÉS
2009

- **N° 1 en France, Twingo** est dans le top 3 des ventes de sa catégorie en Europe. Elle est aussi n° 1 en Belgique sur son segment et 3^e en Allemagne.
- **Clio est à la 5^e place** de son segment en Europe.
- **La famille Mégane est n° 3 du marché européen** et leader de son segment sur le marché français avec plus de 153 000 immatriculations.
- **La gamme Entry confirme son succès** : 533 300 unités vendues sous les deux marques Renault et Dacia, soit une croissance de 4,5 %.



Nouvelle Clio.

LA RECHERCHE DU « JUSTE NÉCESSAIRE AU JUSTE PRIX » AVEC LA GAMME ENTRY

Lancée par Renault dans le cadre de sa démarche de développement international, la gamme Entry est commercialisée sous les marques Dacia et Renault selon les pays. Précurseur sur l'entrée de gamme avec la commercialisation de plus de 1,8 million de voitures (Logan et Sandero) dans le monde depuis 2004, le Groupe compte garder son avance sur ses concurrents.

Dacia, la référence d'un nouveau mode de consommation automobile. Depuis le lancement de Logan en 2004, Dacia est devenue la marque qui permet aux clients de choisir des véhicules à la fois fiables, robustes, habitables, économiques et écologiques. Tous les modèles de la gamme Dacia proposent des versions Dacia eco² avec des

motorisations essence, Diesel, GPL, E85 émettant moins de 140g de CO₂/km. Avec les motorisations dCi 70 et dCi 85, Dacia Logan et Dacia Sandero n'émettent que 120g de CO₂/km.

Dans les pays émergents, des voitures symboles de l'accession à une mobilité plus confortable, plus sûre et plus fiable. C'est notamment le cas dans les pays de la région Euromed (Algérie, Tunisie, Maroc, Turquie, Roumanie, Bulgarie), où Renault est n°1 : Dacia offre aux classes moyennes en fort développement la possibilité d'acquérir un véhicule neuf et statuaire.

Sur les marchés matures, la conquête de nouveaux clients. Initialement développée pour répondre aux attentes de la clientèle des pays émergents, la gamme Entry rencontre également un succès croissant sur

Clio est à la 5^e place de son segment en Europe.

Les véhicules de la gamme Entry sont produits dans 8 pays et commercialisés dans 86 pays sous les deux marques Renault et Dacia.



Gamme Entry : Duster, Sandero, Dacia Logan MCV, Dacia Logan.

DES VÉHICULES DE PLUS EN PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Renault se positionne aujourd'hui parmi les constructeurs les plus efficaces en Europe en terme d'émissions de CO₂. En 2009, le Groupe a poursuivi son programme environnement Renault eco² en travaillant à la réduction des impacts environnementaux à chaque étape de la vie d'un véhicule.

CONTINUER DE FAIRE PROGRESSER LES VÉHICULES THERMIQUES

Aucune voie n'est ignorée : les équipes de Renault « traquent » véritablement les grammes de CO₂ pour diminuer les émissions, et tous les métiers sont mobilisés. Parmi les travaux qui se sont poursuivis en 2009 :

- **Le downsizing des moteurs thermiques.** Ce principe consiste à faire un moteur plus petit suralimenté par un turbocompresseur travaillant avec un meilleur rendement. Cette démarche se généralise, en essence comme en diesel, mais avec un potentiel de réduction de CO₂ aujourd'hui beaucoup plus important en essence qu'en diesel.

- **En essence**, une nouvelle famille de

petits moteurs turbo est développée en partenariat avec Nissan. Ces moteurs modulaires, de 0,9 l à 1,2 l de cylindrée, remplaceront en 2012 des moteurs atmosphériques d'une cylindrée de 1,2 l à 1,6 l. Ils seront proposés en version 3 et 4 cylindres et centrés sur la tranche de puissance de 65 kW à 85 kW (90 à 115 ch). Renault développera par la suite des versions plus puissantes.

- **En diesel**, Renault entend exploiter au maximum la technologie dCi (diesel 4 temps à injection directe par rampe commune et suralimenté par turbocompresseur) en la faisant évoluer significativement pour que les moteurs passent les futures normes d'émissions et con-

somment encore moins (réduction de l'ordre de 20 %). Plusieurs applications devraient se situer sous la barre des 100 g de CO₂/km, par exemple le futur 1.6 dCi 130, un moteur entièrement nouveau, développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. Il a fait l'objet de 15 brevets Renault.

- **Les boîtes de vitesses à rendement amélioré, manuelles comme automatiques.** Les transmissions automatiques de nouvelle génération ont une consommation et des émissions comparables à celles des boîtes manuelles. C'est le cas par exemple de la nouvelle transmission à double embrayage EDC (Efficient Dual Clutch).

- **L'optimisation des fondamentaux du véhicule : masse, aérodynamisme, réduction des frottements.** L'amélioration du rendement des moteurs et des boîtes de vitesses, tout comme l'aérodynamisme, constitue le principal axe de progrès pour réduire la consommation, et donc les émissions de CO₂. En amont, certains projets de recherche, comme le programme Super Light Car, investissent des voies de progrès prometteuses : avec une caisse moins lourde, il est en effet possible d'utiliser un moteur et un châssis plus petits, des freins moins puissants, des suspensions réduites... Et des kilos en moins, c'est aussi moins de consommation.

- **Performances dynamiques et économiques : le système 4Control (quatre roues directrices).** Le système 4Control de Renault Laguna GT est un exemple des technologies que Renault a développées en matière de performance dynamique. Bénéfiques pour les clients : sécurité, plaisir de conduite et maniabilité.

Tout le savoir-faire de Renault est mis en œuvre sur l'ensemble des parties du véhicule afin de limiter les impacts environnementaux.

DIMINUTION CO₂ = DIMINUTION CONSOMMATION

- 1 Recyclage des gaz d'échappement (EGR)
- 2 Optimisation de la combustion
- 3 Frottements moteur
- 4 Matériaux
- 5 Circuit d'admission d'air
- 6 Aérodynamisme interne moteur
- 7 Turbocompresseur
- 8 Gestion électronique
- 9 Alternateur à rendement optimisé
- 10 Compresseur de climatisation avec embrayage
- 11 Direction assistée électrique
- 12 Freins à disque à couple résiduel réduit
- 13 Aérodynamisme véhicule
- 14 Pneus à basse résistance au roulement

MATIÈRES RENOUVELABLES OU RECYCLÉES

- 15 Pneumatiques
- 16 Déflecteur central
- 17 Ski sous moteur
- 18 Absorbeurs + support technique
- 19 Cache supérieur de radiateur
- 20 Cache-style
- 21 Protecteur de coupelle supérieure d'amortisseur
- 22 Support de gouttière
- 23 Garniture de siège (version cuir)
- 24 Garniture de volant (version cuir)
- 25 Garniture de pommeau (version cuir)
- 26 Tapis de coffre
- 27 Absorbeur de porte
- 28 Carénage train arrière
- 29 Garniture de jupe arrière
- 30 Boîte à outils
- 31 Carénage sous roue de secours
- 32 Écrans de passage de roue
- 33 Presseurs de bouclier
- 34 Poutre arrière



BRUIT

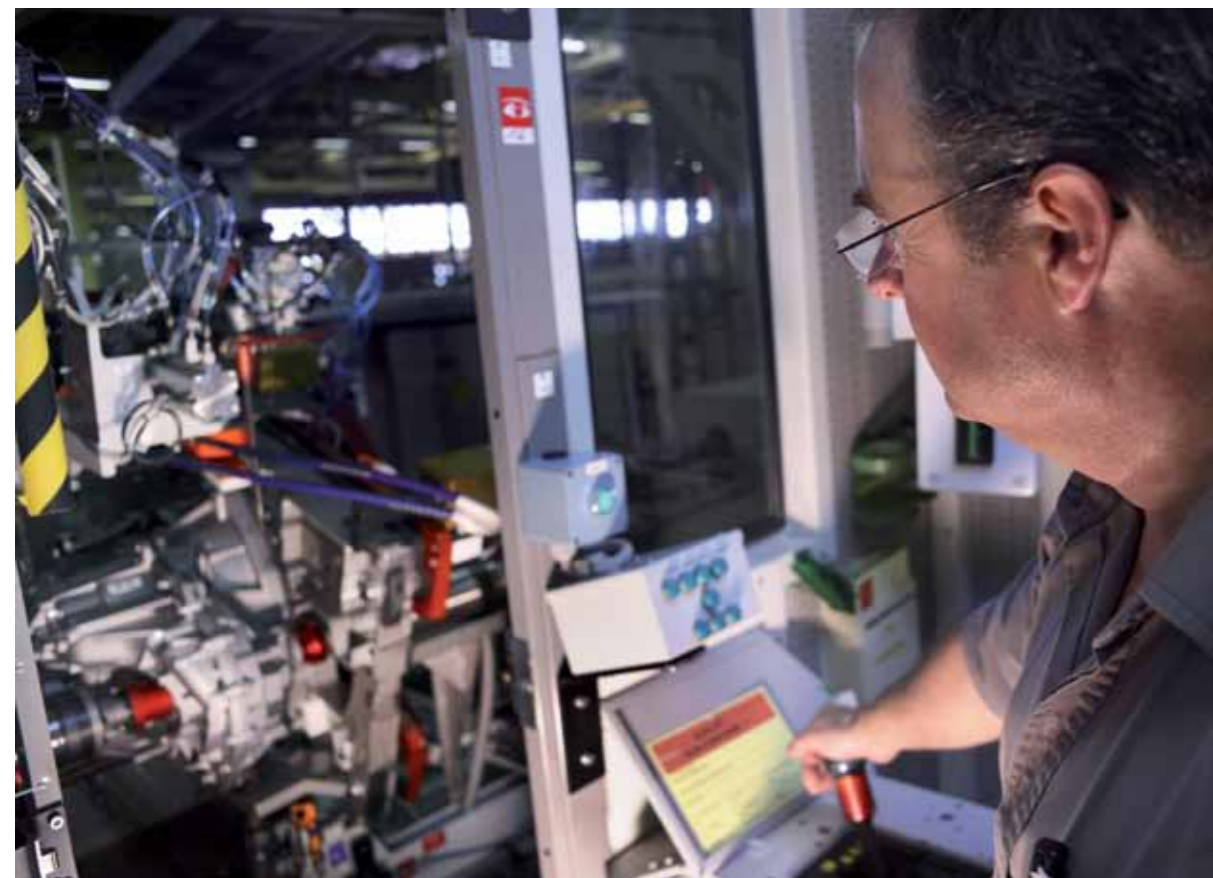
- 35 Roulement
- 36 Insonorisants et tapis
- 37 Groupe moto-propulseur
- 38 Double volant amortisseur
- 39 Supports moteur
- 40 Admission d'air et refroidissement compartiment moteur
- 41 Bouche d'échappement
- 42 Aérodynamique

DÉPOLLUTION

- 43 Pot catalytique
- 44 Filtre à particules avec injecteur régénération filtre

Pour répondre aux enjeux environnementaux :

- Renault introduit de nouvelles technologies sur les motorisations thermiques et les transmissions ;
- Renault s'engage dans la production de masse de véhicules 100 % électriques.



Essai de moteur.

LA BATTERIE LITHIUM-ION DE DERNIÈRE GÉNÉRATION : COMPACTE, DURABLE ET RECYCLABLE

Les véhicules électriques Renault de série disposeront de batteries qui offriront une autonomie de 160 km (utilisation réelle client). Il s'agit en effet de batteries lithium-ion fabriquées par la société Automotive Electric Supply Corporation (co-entreprise Nissan-NEC). Plus performantes en termes d'autonomie, de fiabilité et de sécurité que celles d'ancienne génération nickel-métal-hydrure, elles ne nécessitent aucun entretien et conservent entre 80 % et 100 % de leur capacité pendant environ 6 ans en moyenne. Elles peuvent être rechargées pendant de courtes durées sans altération de leur capacité. Enfin, elles sont recyclables ! L'alliance Renault-Nissan travaille sur des processus et filières de recyclage adaptés aux batteries automobiles. À savoir :

- **Les batteries lithium-ion sont composées d'éléments non toxiques (lithium, oxyde de manganèse ou phosphate de fer, et graphite) :** elles ne présentent donc aucun danger pour l'environnement (à l'inverse des anciennes batteries nickel cadmium).
- **Le pack batteries de l'Alliance pèse 250 kg et ne contient que 3 kg de lithium.** Selon les sociétés minières Chemetall et SQM, les réserves mondiales de lithium sont à ce jour estimées entre 14 et 17 millions de tonnes.

PRODUIRE DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES EN SÉRIE, ET ACCESSIBLES À TOUS

L'ambition du Groupe est claire : faire la course en tête dans la commercialisation en masse de véhicules « zéro émission ». Et, au-delà des enjeux de volume, redonner à l'automobile la cote d'amour qu'elle a perdue auprès des nouvelles générations.

En dehors des innovations et des solutions techniques qui permettent de faire progresser les véhicules thermiques, Renault a choisi de développer des véhicules 100 % électriques, accessibles à tous. Au total, le prix d'achat d'un véhicule électrique sera équivalent à celui d'un véhicule thermique et le prix d'usage, inférieur à celui d'une voiture thermique équivalente, l'électricité étant moins chère que le carburant.

▪ **Les VE (véhicules électriques), un programme comme les autres : économies d'échelle et standardisation des composants.** Le programme véhicules électriques est développé pour contribuer,

dès le départ, aux objectifs de rentabilité de Renault. Afin de réaliser des économies d'échelle, Renault et Nissan mettent en commun et standardisent les composants essentiels : chaque marque peut ainsi proposer une variété de solutions. Plus de 1 000 collaborateurs chez Renault et autant chez Nissan sont mobilisés sur le programme Z.E., dont les véhicules seront produits dans des usines Renault existantes. Renault et Nissan travaillent également ensemble avec les gouvernements et les entreprises pour vendre en masse une gamme complète de véhicules électriques à l'horizon 2012. L'Alliance a déjà signé une quarantaine d'accords

au niveau mondial avec des partenaires. Renault s'est notamment engagé à fournir 100 000 Fluence à son partenaire Better Place en Israël et au Danemark. Enfin, le Groupe réfléchit à de nouveaux *business models* : les consommateurs pourraient acheter leur véhicule et souscrire un abonnement pour l'alimentation en énergie et la location de la batterie (voir encadré « 3 façons de faire le plein »).

▪ **Les « briques » technologiques pour les véhicules de demain.** Dans les bureaux d'études et les laboratoires de recherche, le travail continue : il porte sur les « briques technologiques » nécessaires au développement du véhicule électrique dans sa diversité et dans sa globalité.

• **Le groupe motopropulseur électrique :** l'alliance Renault-Nissan développe une gamme complète de GMP électriques d'une puissance allant de 15 kW à 80 kW. L'un des atouts du moteur électrique est son rendement énergétique de 90 %, très supérieur donc à celui des moteurs thermiques.

• **La batterie :** plusieurs projets sont en cours, dont Helios (High Energy Lithium-ion Storage Solutions), qui est mené au niveau européen avec d'autres constructeurs (Fiat, PSA Peugeot-Citroën, Volvo, etc.) des organismes (EDF, ENEC, ZSW, CEA, etc.) des laboratoires de recherche et un fabricant de batteries (Johnson Controls/Saft). Renault en est le coordinateur. Objectif : étudier les effets des matériaux de l'électrode (caractéristiques, composition) sur la sécurité et la durée de vie des batteries.

• **La sécurité :** calcul de la structure, simulateurs de pannes, calculs de crashes, tests (tests de batteries, crash de véhicules).

• **La gestion de l'énergie :** optimisation du système de refroidissement (échangeurs, circuits d'eau...) et développement de stratégies de gestion thermique.

Les orientations techniques de Renault pour optimiser la gestion d'énergie sont autant de pistes pour les futurs véhicules de série : aérodynamique renforcée, soubassement caréné et jantes pleines, feux à diodes électroluminescentes basse consommation, aides à la conduite adaptées au véhicule électrique (gestion de l'autonomie des batteries, navigation intelligente indiquant les points de recharge). Renault prépare déjà la deuxième, voire la troisième génération de véhicules électriques.

« Avec le véhicule électrique, il ne s'agit pas de baisser de 30 ou 40 % les émissions de CO₂, mais de les réduire à zéro. Zéro émission, cela signifie pas de pot d'échappement, pas de CO₂, pas de particules et pas de bruit. »

Carlos Ghosn, Salon de Francfort 2009



Fluence Z.E. Concept.

3 FAÇONS DE « FAIRE LE PLEIN »...

Au-delà de la mise au point des véhicules, Renault et Nissan travaillent au développement et au maillage des infrastructures de recharge et à la conception d'offres de services qui faciliteront l'usage quotidien du véhicule électrique.



1. La charge standard, en 4 à 8 heures, à partir d'une prise (installée au domicile, dans les parkings des immeubles collectifs ou des hypermarchés).



2. La charge rapide, en 30 minutes, à partir de bornes à forte puissance, qui sera proposée sur des sites publics (stations-service, concession, ...) proches des habitations, des commerces et des bureaux.



3. L'échange de batterie rapide (système « Quick Drop ») en 3 minutes dans une station spécialisée : un robot échange la batterie déchargée contre une autre rechargée sans que le conducteur ait à descendre de sa voiture. Une exclusivité Renault-Better Place !

DE NOUVEAUX PARTENARIATS POUR OPTIMISER LES SYSTÈMES DE CHARGE

Renault travaille aussi sur l'optimisation des systèmes de charge avec d'autres partenaires. Le Groupe a notamment signé des accords de coopération avec :

- EDF, pour bâtir un système qui permette aux véhicules électriques de communiquer directement avec les bornes de recharge (Power Line Communication – PLC).
- RWE, l'énergéticien allemand, en septembre 2009, afin de créer un système de transport en commun et individuel à grande échelle. RWE met actuellement en place une puissante infrastructure de recharge dans les principales métropoles allemandes qui s'étendra progressivement à tout le pays.

« Notre objectif est un véhicule de « masse » et non pas un véhicule de « niche ». Le marché global du véhicule électrique dans le monde pourrait atteindre 10 % de l'industrie automobile en 2020.

L'alliance Renault-Nissan y investira environ 4 milliards d'euros. »

Carlos Ghosn, Salon de Francfort 2009

QUATRE SITES ONT ÉTÉ ANNONCÉS POUR LA PRODUCTION DES VÉHICULES ÉLECTRIQUES

- Flins (France) pour le véhicule urbain préfiguré par Zoe Z.E. Concept ;
- Maubeuge (France) pour l'utilitaire préfiguré par Kangoo Z.E. Concept ;
- Valladolid (Espagne) pour le petit véhicule urbain préfiguré par Twizy Z.E. Concept ;
- Bursa (Turquie) pour la berline préfigurée par Fluence Z.E. Concept.



Le nombre d'employés travaillant sur le programme VE s'élève d'ores et déjà à plus de 2 000 personnes, équitablement réparties entre Renault et Nissan.

ACCÈS À LA TECHNOLOGIE UTILE : LA DÉMOCRATISATION DES ÉQUIPEMENTS HAUT DE GAMME SE POURSUIT

Chez Renault, c'est une question de principe : les innovations utiles ne sont pas réservées aux véhicules haut de gamme. Ce qui prime, c'est d'offrir au plus grand nombre les technologies les plus performantes.

DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES QUI AMÉLIORENT LA SÉCURITÉ ET QUI FACILITENT LA VIE AU QUOTIDIEN

▪ **Carminat TomTom®, la première navigation GPS intégrée et actualisable.** Renault développe et démocratise la navigation depuis plus de 15 ans. En 1996, Renault Safrane effectue les premiers essais européens sur route du système Carminat. Dès l'année suivante, le Groupe est le premier constructeur à proposer des systèmes de navigation entièrement intégrés. Depuis, les efforts de recherche et les systèmes Carminat se sont succédé pour faire progresser l'accompagnement de la mobilité en toute sécurité. Aujourd'hui, Renault propose une rupture forte : la mise sur le marché d'une navigation première monte intégrée performante pour moins de 500 € dès la gamme Clio.

▪ **Des tableaux de bord personnalisables et très lisibles.** La technologie TFT (Thin Film Transistor) permet à chaque conducteur de configurer son tableau de bord de manière personnalisée. Cet écran couleur haute définition rend plus explicites les informations affichées (vitesse, état du régulateur de vitesse et activation du système, alertes ouvrants, pression des pneumatiques, aide au stationnement...).

Mise en œuvre sur le Scénic/Grand Scénic, le menu de personnalisation permet aussi d'activer ou de désactiver ainsi que de paramétrer certaines fonctionnalités, comme le volume sonore d'aide au stationnement, la langue ou encore l'activation de l'allumage automatique des feux.

En entrée de gamme, l'affichage LCD monochrome blanc sur fond noir offre un contraste de très bon niveau (30 fois

supérieur à la technologie actuelle) et corrige reflets et transparence de l'écran.

TOUT LE SAVOIR-FAIRE DE RENAULT SPORT TECHNOLOGIES DANS LA FABRICATION DE VOITURES SPORTIVES DE SÉRIE

Renault Sport Technologies allie l'expertise du sport automobile et l'expérience industrielle pour proposer des véhicules sportifs de série. Les véhicules Renault Sport sont reconnus pour leurs motorisations performantes et l'efficacité de leurs châssis, qui leurs confèrent des qualités sportives incontestables. En témoigne la réputation que se sont forgée Renault Mégane F1 Team R26 et Renault Mégane R26.R...

▪ Nouvelle Mégane R.S. est arrivée sur le marché à l'automne 2009 avec une double offre châssis : « Sport », pour un plaisir de conduite au quotidien, et « Cup », pour plus de performances sur circuit. Aussi à l'aise sur route que sur piste, Nouvelle Mégane R.S. tire parti de toute l'expérience acquise lors du développement du programme Nouvelle Mégane.

▪ Twingo Gordini R.S. fait revivre le mythe bleu aux bandes blanches. Présentée fin 2009, elle est commercialisée en Europe depuis mars 2010. La Clio Gordini R.S. sera lancée courant 2010.



Renault Mégane Coupé Renault Sport.



Carminat TomTom® couvre 40 pays, dont l'Europe de l'Ouest et de l'Est, la Scandinavie, la Turquie et l'Afrique du Sud.

Chez Renault, l'innovation n'est pas une fin en soi. Elle ne vaut que si elle est utile. Ainsi, l'objectif n'est pas d'embarquer de plus en plus de systèmes actifs, mais plutôt de concevoir, en amont, un système (trains, organes du châssis et actionneurs électromécaniques) qui mette en œuvre ce qui est significativement utile au conducteur et aux passagers.

LES ATOUTS DE LA NAVIGATION INTÉGRÉE : FOCUS SUR LA NOUVELLE RENAULT CLIO

Intégré en haut du tableau de bord de la Nouvelle Renault Clio, le grand écran couleur de 5,8" (> 14 cm) est proche du champ de vision du conducteur pour lui permettre de se concentrer au maximum sur la route. Une antenne extérieure dédiée capte une réception optimale des signaux GPS et l'utilisation des HP du système audio procure un son clair. L'intégration protège également contre le vol et constitue la solution la plus sûre en cas de choc. Une télécommande Bluetooth® pilote Carminat TomTom® et garantit une prise en main simplifiée.



Navigation intégrée Carminat Tom Tom® sur Nouvelle Clio.

NOTRE OFFRE PRODUITS / VÉHICULES UTILITAIRES

TOUJOURS UTILITAIRES ET DE PLUS EN PLUS ÉCOLOGIQUES

Avec 15 % de part de marché en Europe en 2009, le Groupe conserve sa position de leader et renforce ses positions. La gamme VU Dacia nouvellement lancée s'octroie 0,8 % du marché. Les clés du succès : une gamme complète de véhicules pratiques, esthétiques et au juste prix, mais aussi des partenariats fructueux et la mise en place du réseau de Business Centers dédiés aux véhicules utilitaires.

UNE GAMME JEUNE ET COMPLÈTE DE VÉHICULES À SUCCÈS

Bien que la durée de vie de commercialisation des véhicules utilitaires soit plutôt longue, Renault s'est attaché à renouveler ses modèles très régulièrement : Trafic en 2001, Kangoo en 2007 et en 2010 les nouveaux Kangoo Maxi, et Master. Le Groupe propose donc des véhicules utilitaires qui bénéficient des derniers progrès en matière d'économie d'énergie, de confort de conduite et de sécurité.



Trafic Maxi.

KANGOO : UN SUCCÈS COMMERCIAL CONFIRMÉ

Avec 2,6 millions d'unités vendues depuis son lancement (dont plus de la moitié en version utilitaires Kangoo reste un vrai succès commercial. En 2009, Kangoo Express est n°1 du segment des fourgonnettes en France, loin devant ses concurrents.

MOINS D'ÉMISSIONS DE CO₂ POUR RENAULT TRAFIC

Toujours dans le trio de tête de son segment, 53 573 unités commercialisées dans le monde), Trafic a évolué en 2009. En particulier grâce à l'intégration de nouveaux injecteurs solénoïdes sur le moteur 2.0 dCi, Renault a lancé en France une

offre Renault Trafic Passenger affichant des émissions de CO₂ de 195 g/km (soit un gain en consommation de 0,4 l/100 km qui autorise une réduction du malus écologique de 1 600 à 750 euros). Les Renault Trafic VU bénéficiant de la même évolution moteur, les consommations mixtes du moteur 2.0 dCi se voient réduites en moyenne de 0,25 l/100 km.

TRAFIC PASSENGER PRIVILÈGE S'ALLONGE

Dorénavant disponible en version L2 (40 cm de plus en longueur par rapport à L1), le Trafic Passenger Privilège offre 400 dm³ de coffre en plus et un volume utile de 1100 dm³. Destinée à une clientèle d'entreprises à la recherche d'espace de chargement pour les bagages de leurs passagers, Trafic Passenger Privilège L2 est disponible dans 12 pays européens : France, Allemagne, Italie, Espagne, Pays-Bas, Autriche, Suisse, Pologne et pays nordiques.

NOUVEAU RENAULT MASTER : UN CONFORT ET UNE CONSOMMATION INÉDITS SUR LE MARCHÉ DES GRANDS FOURGONS

Après plus de 12 ans de succès commercial et plus d'un million de véhicules vendus dans 45 pays dans le monde, Renault renouvelle le Renault Master. Objectif : devenir la référence en matière de confort sur son segment.



Nouveau Master.

L'habitacle offre le plus grand nombre de rangements fonctionnels : conçus pour accueillir les objets du quotidien des clients professionnels, ils sont ergonomiques et totalement intégrés. L'ergonomie du poste de conduite a été entièrement retravaillée, la visibilité, élargie, et de nombreux équipements de confort proposés sont issus du véhicule particulier.

Avec un gain moyen de 1 l/100 km par rapport au Master actuel et une consommation mixte à partir de 7,1 l/100 km (187 g CO₂/km), Nouveau Renault Master est leader en consommation NEDC sur ses versions traction.

Ses coûts de maintenance ont été réduits de 40 % par rapport à son prédécesseur et sont parmi les plus bas du marché.

100 % développée par Renault, la nouvelle version propulsion est conçue avec une structure autoporteuse : elle offre ainsi de meilleures prestations dynamiques et de chargement.

Enfin, la gamme s'enrichit d'une nouvelle longueur L4 (volume utile jusqu'à 17 m³), d'une version 3,5 t et 4,5 t roues jumelées et de nouvelles possibilités de transformations carrosseries.

Nouveau Renault Master sera exclusivement produit en France, dans l'usine SOVAB* de Batilly (Meurthe-et-Moselle). Sa commercialisation a débuté en avril 2010.

*SOVAB (Société des Véhicules Automobiles de Batilly) est une filiale à 100 % de Renault.

KANGOO VE CONCEPT, VÉHICULE UTILITAIRE LÉGER AVEC UN EXCELLENT COÛT TOTAL D'USAGE

Le futur Kangoo électrique, que préfigure Kangoo Z.E. Concept, est un véhicule utilitaire léger. Prioritairement destiné à une utilisation en milieu urbain et périurbain, il offre le double avantage d'être respectueux de l'environnement et d'avoir un excellent coût total d'usage : un atout incontestable pour les clients individuels comme pour les flottes.

UNE INDUSTRIALISATION RAPIDE QUI GARANTIT UN TRÈS HAUT NIVEAU DE QUALITÉ

Fabriquée sur la même ligne de production que ses variantes thermiques, Kangoo Z.E. bénéficiera pleinement du savoir-faire, du tissu de fournisseurs et du réseau logistique de l'actuel Kangoo. Spécialisée dans la fabrication d'utilitaires depuis près de 20 ans, l'usine de Maubeuge produit en

effet Kangoo, Kangoo Express et Kangoo Be Bop : elle a donc fait la démonstration de sa capacité à s'adapter en permanence à la diversité propre à ce type de véhicules (versions courtes, longues, tôlées ou non, etc.).



Kangoo Z.E. Concept.



Kangoo (3 longueurs) - Le 1^{er} juillet 2009, à Paris, Renault Kangoo a remporté le premier prix des Trophées de L'automobile et l'entreprise dans la catégorie des véhicules utilitaires légers (devant Citroën Berlingo et VW Caddy Bluemotion), sur la base de 7 critères de sélection, dont le budget flottes, le comportement dynamique et le confort.

NOTRE OFFRE PRODUITS / VÉHICULES UTILITAIRES

FOCUS RENAULT TECH

À ce jour, Renault est le seul constructeur européen engagé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de véhicules pour le transport de personnes à mobilité réduite (TPMR). Cette activité est prise en charge par sa filiale Renault Tech et pleinement intégrée à Renault.

DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Adaptation des véhicules pour transporter les fauteuils roulants (rampes d'accès, fixations intérieures...), sièges pivotants ou sortants pour faciliter le transfert des personnes du ou vers le fauteuil roulant, aides à la conduite (combinés accélérateur et frein, boules directionnelles, télécommandes multifonctions). Cette activité est prise en charge par sa filiale Renault Tech, pleinement intégrée à Renault. L'assemblage est réalisé à Heudebouville (Eure, France) dans une usine entièrement dévolue à cette tâche.

UNE GAMME DE VÉHICULES POUR LES PARTICULIERS ET LES PROFESSIONNELS, SEULS, EN FAMILLE OU EN GROUPES

Plusieurs modèles sont proposés en fonction des besoins des clients : Kangoo, Logan MCV, Trafic et Master.

Kangoo est le modèle le plus vendu : c'est aussi le seul véhicule, toutes marques confondues, à avoir reçu une homologation valable dans toute l'Union européenne, indépendamment des législations nationales.

DES SERVICES ADAPTÉS, DES ÉQUIPES DÉDIÉES

Renault Tech propose des locations de courte durée, de quelques jours à 6 mois, un contrat d'entretien spécifique (pris en charge par Renault à hauteur de 45 % en France). Pour garantir la qualité de la relation commerciale, Renault Tech dispose d'une équipe de vente dédiée et formée pour répondre de manière personnalisée aux besoins des personnes à mobilité réduite, qu'il s'agisse de clients individuels ou de flottes.



Renault Trafic Allongé.



Scenic – tableau de bord TPMR.



Renault Master Combi 9 places avec rampe d'accès.



Logan MCV pour personnes à mobilité réduite, une solution de transport simple, fonctionnelle et économique : décaissement du véhicule, déploiement manuel de la rampe, intégration des éléments de sécurité (enrouleurs d'arrimage, ceinture de sécurité, kit de regonflage) font l'essentiel de cet aménagement utile.



Kangoo : le seul véhicule TPMR, toutes marques confondues, dont l'homologation soit valable dans toute l'Union européenne.

RENAULT AU SERVICE DES CONDUCTEURS À MOBILITÉ RÉDUITE

- Au-delà des véhicules spécifiques conçus par Renault Tech, le Groupe a élaboré un logiciel destiné aux concessionnaires : il leur permet d'acquérir une connaissance optimale des équipements et véhicules adaptés aux personnes handicapées et de conseiller ces dernières au plus près de leurs besoins.
- Par ailleurs, le Groupe publie le guide « En route », le premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité à l'automobile des personnes à mobilité réduite : il est disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur le site www.renault.fr/handiservices, à la rubrique dédié du site Renault.
- Renault est également un partenaire actif du système anglais Motability pour l'aide à la mobilité des personnes handicapées.



Clio 3 Berline 5 portes.

PRODUITS LES GAMMES VÉHICULES

RENAULT VÉHICULES PARTICULIERS



TWINGO
(existe aussi en version GT)



TWINGO RENAULT SPORT



SANDERO
(existe aussi : Sandero Stepway)



LOGAN



CLIO CAMPUS



THALIA/SYMBOL



CLIO 5 PORTES
(existe aussi en version 3 portes)



CLIO ESTATE



CLIO RENAULT SPORT



MODUS ET GRAND MODUS



WIND



FLUENCE



MÉGANE BERLINE ET COUPÉ



MÉGANE ESTATE



MÉGANE COUPÉ-CABRIOLET



MÉGANE RENAULT SPORT



SCÉNIC ET GRAND SCÉNIC



LAGUNA
(existe aussi en version GT)



LAGUNA ESTATE
(existe aussi en version GT)



LAGUNA COUPÉ



KOLEOS



ESPACE ET GRAND ESPACE



KANGOO
(existe aussi : Kangoo Be Bop)



TRAFIC PASSENGER

RENAULT VÉHICULES UTILITAIRES



KANGOO EXPRESS COMPACT



KANGOO EXPRESS



KANGOO EXPRESS MAXI



TRAFIC



NOUVEAU MASTER



NOUVEAU MASTER PROPULSION



LOGAN



LOGAN MCV



SANDERO ET SANDERO STEPWAY



DUSTER



LOGAN VAN



LOGAN PICK-UP



SM3 CLASSIC ÉDITION



SM3



SM5



QM5



SM7

NOS MOYENS

SOUS LE SIGNE DE L'ALLIANCE

Pour proposer des véhicules de qualité à la fois ingénieux, séduisants, accessibles et sobres en émissions de CO₂, les équipes de Renault se mobilisent sur tous les terrains. Leur démarche : le progrès continu. Leur volonté : faire de l'innovation le moteur de la compétitivité de l'entreprise. Leur force : les synergies de l'Alliance.

INGENIERIE POUR UNE INGÉNIERIE PLUS OUVERTE ET ENCORE PLUS AGILE...

Lancé en 2009 par la Direction Générale adjointe Ingénierie et Qualité (DGA IQ), le plan « Change up » est en lien direct avec la vision de l'entreprise et la nouvelle signature de la marque. Objectifs : qualité des produits, satisfaction des clients et optimisation de la performance.

LES 7 CHANTIERS DU PLAN « CHANGE UP »

Tous contribuent à optimiser les process et à renforcer encore les synergies au sein du Groupe.

- la politique Innovation, qui privilégie l'ouverture et les partenariats au sein – et à l'extérieur – de l'univers automobile pour dynamiser la créativité ;
- un chantier qualité et satisfaction client centré sur la durabilité ;
- la refonte de la logique de développe-

ment : utilisation maximale des outils numériques, synchronisation et régulation optimisées entre les acteurs en vue de la réduction drastique des coûts et des délais de développement ;

- l'accélération de la standardisation et de la recherche de synergies avec Nissan pour réduire les coûts de développement de nouveaux produits et de process dans tous les domaines : nouvelles technologies, nouveaux composants, capacités partagées ;

- la simplification et la délégation des processus transversaux dans les Régions ;

- la gestion dynamique des compétences pour mieux les allouer, préparer les parcours de formation et donner une meilleure visibilité sur la gestion des carrières ;

- le développement des outils collaboratifs pour améliorer la réactivité et l'efficacité des équipes ingénierie dans le monde.



Laboratoire central de métrologie.

LA POLITIQUE INNOVATION : UNE DYNAMIQUE RENFORCÉE

Renault a adopté une attitude résolument volontariste et mis en place une nouvelle politique innovation qui se déploie selon quatre axes :

- **Mieux capter les tendances technologiques et sociétales** en intégrant les tendances technologiques issues de différents domaines (matériaux, électronique, capteurs, formes d'énergie...) et en animant une « communauté innovation » qui réunit des représentants d'entreprises et de centres de R&D extérieurs à l'industrie automobile (Dassault Systèmes, Décathlon, Delphi, Orange, Thales, Collège de Polytechnique, etc.).
- **Dynamiser la créativité et générer de nouvelles sources de valeur client** en réunissant en un même lieu des acteurs de plusieurs directions (design, produit, recherche et études avancées) et en installant au cœur même du Technocentre un outil de génération et de percolation d'idées, l'Innovation Room.
- **Accélérer l'introduction en gamme des innovations issues du plan technologique** en identifiant les projets qui permettent de « repousser les frontières » vers la mobilité durable de demain et en créant un Comité Stratégique Innovation (COSIN). Ce dernier intègre les besoins et les contraintes à tous les niveaux de la chaîne de développement et a autorité pour accélérer les prises de décision et réduire le *time to market*.
- **Développer les partenariats stratégiques et les synergies au sein de l'Alliance** pour privilégier une approche pluridisciplinaire des champs de recherche et d'études. Renault a ainsi signé des partenariats avec le CEA et Paris Tech,

et des contrats de co-innovations avec certains de ses fournisseurs. En parallèle, les coopérations avec Nissan sont resserrées afin de mieux partager encore la charge de la R&D (moteurs, batteries...) et faire bénéficier chacun des partenaires des technologies déjà disponibles chez l'autre.

Avec plus de 1 643 millions d'euros investis en R&D, Renault fait la preuve de son engagement pour relever les défis de l'industrie automobile et converger avec les grandes tendances technologiques et sociétales.

QUESTIONS À...



Odile Desforges

Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité

Vous avez pris la tête de la DGA IQ en mars 2009. Quel bilan tirez-vous de ces premiers mois ?

Un très bon bilan, d'autant que 2009 a été une année un peu particulière : pour cause de crise économique, tout d'abord, mais aussi parce que nous arrivions au terme du plan d'action de Renault Contrat 2009. Cela m'a permis de constater – avec une certaine fierté – la fiabilité et les compétences de l'ingénierie du Groupe. Nous sommes en effet parvenus à sortir tous les nouveaux modèles en temps et en heure avec d'excellents niveaux de qualité (attestés par les classements ADAC ou JD Power), et avec des coûts de développement optimisés : j'en veux pour preuve les – 30 % entre Mégane 2 et Mégane 3 ! Les performances de 2009 – notamment la réduction drastique de nos coûts fixes (300 millions d'euros !) – sont vraiment le fruit d'un travail collectif, à tous les niveaux, de toutes les équipes dans le monde, des équipes de développement jusqu'aux fonctions supports.

« Les équipes dans le monde » : l'ingénierie est donc aussi une activité de plus en plus internationale ?

Absolument ! Fiable, compétente et mondiale... Ces trois termes caractérisent parfaitement l'ingénierie du Groupe aujourd'hui. L'essentiel de nos équipes est basé en France et quelque 5 000 personnes travaillent aujourd'hui en dehors de l'Europe de l'Ouest. C'est désormais un atout d'autant plus solide et pérenne que le processus de délégation s'est construit étape par étape, passant progressivement, selon la maturité des équipes, des activités d'industrialisation à celles de la conception des produits dans bon nombre de pays où nous sommes implantés. C'est clairement une force qu'il faut cultiver.

Quel rôle peut jouer l'ingénierie pour accompagner Renault dans sa promesse de mobilité durable pour tous ?

Un rôle majeur, bien sûr, et plus que jamais ! Dès la fin 2009, nous avons cherché à traduire la vision du Groupe dans nos activités. Nous avons abouti à l'idée que notre vision de l'ingénierie, c'est d'être une équipe fière de développer les solutions les plus ingénieuses de mobilité durable pour tous. Tous les mots ont leur importance. Mais je voudrais surtout insister sur la notion d'« équipe fière ». « Équipe », parce que ce mot dit la solidarité et rime avec efficacité. L'union fait la force, c'est connu ! Il est donc pour moi impératif que cette vision soit partagée dans chaque secteur, dans chaque

direction, dans chaque pays... Et « fière », parce que développer les solutions les plus ingénieuses est une fabuleuse source de motivation. Être ingénieur, c'est beaucoup plus qu'être innovant. C'est imaginer les solutions qui sont juste nécessaires, qui représentent la juste valeur pour le client ; c'est capitaliser sur ce qu'on sait déjà très bien faire et réutiliser au maximum nos actifs pour faire de nouveaux produits...

Quels sont vos objectifs pour 2010 ?

Aider le groupe à gagner des parts de marché, renforcer la qualité et dégager un cash-flow positif. Ce sont les objectifs de Renault auquel doit contribuer notre plan de transformation de l'ingénierie, qui s'appelle « Change up ». Comme nous sommes une entreprise très maillée, multi-métiers et internationale, nous devons notamment continuer à simplifier nos modes de fonctionnement et développer la délégation à tous les niveaux pour être plus réactifs, plus agiles. En rapprochant chacun de la décision, on permet à tous d'être plus responsabilisés. Et donc plus fiers du travail accompli... Nous allons aussi renforcer nos efforts de standardisation des pièces et des composants et améliorer encore l'efficacité de nos processus, depuis l'amont jusqu'à l'industrialisation. L'objectif est de réduire de 30 % supplémentaires nos coûts de développement et d'accélérer le *time to market* (notamment en faisant passer le planning de développement de 36 à 32 mois). Et, bien sûr, nous allons continuer de privilégier la réutilisation des plates-formes existantes (ou carry-over).

D'une manière générale, nous devons développer encore les synergies avec tous nos partenaires. Avec Nissan bien sûr et prioritairement, mais aussi avec des partenaires extérieurs experts comme le CEA, nos fournisseurs, ou des centres universitaires... Nous devons aller chercher les bonnes idées partout où elles se trouvent et pour cela, l'ingénierie doit faire preuve d'une réelle ouverture sur l'extérieur.

Construire une ingénierie plus agile ne repose pas que sur l'amélioration des processus. C'est aussi une question d'hommes...

C'est en effet la clé de la réussite ! Le plan de l'ingénierie comprend donc un volet entièrement dédié à la gestion dynamique des expertises et des compétences. L'agilité se développe et se cultive. Cela suppose d'abord d'identifier, mieux et plus vite, les compétences critiques mais aussi les compétences obsolètes, de repérer les possibilités de reconversions pour lesquelles des passerelles de formation doivent être bâties. Cela signifie aussi améliorer la gestion de la dynamique des parcours professionnels et développer une filière expertise forte pour garantir la pérennité des métiers et leur progression. Par ailleurs, au-delà des compétences des équipes, la volonté managériale est aussi une composante essentielle du succès... Nous mettons donc en place un accompagnement managérial plus proche et plus solidaire, pour donner plus de sens et plus de visibilité aux efforts de chacun.

QUALITÉ

UNE CULTURE COMMUNE ET UNE LOGIQUE DE PROGRÈS CONTINU

En 2009, Renault a récolté les fruits des progrès réalisés ces dernières années : le Groupe se repositionne parmi les meilleurs en Qualité de produit et de services. Renault est donc en ligne avec son objectif d'être TOP 3... Et ses équipes restent mobilisées vers cet objectif.

LA PREUVE PAR LAGUNA

Nouvelle Laguna a atteint en avance son engagement TOP 3 en France et en Allemagne selon des enquêtes indépendantes.

Elle se place ainsi dès sa première année de roulage deuxième ex-æquo avec les Mercedes C-Klasse et Audi A4 selon le classement de l'ADAC 2009 (Automobile Club Allemand).

La Laguna se classe également première de sa catégorie selon l'enquête JD Power VOSS Allemagne 2009.

DES PROGRÈS SUR TOUTE LA GAMME

Le reste de la gamme atteste aussi les progrès très significatifs. Renault a ainsi enregistré une baisse de 30 % de pannes immobilisantes après 1 an de roulage sur l'ensemble de la gamme entre 2007 et 2009, soit 600 M€ d'économies réalisées en 2009 en termes de dépenses de garanties par rapport à 2006.

LE DÉPLOIEMENT DU PLAN SATISFACTION CLIENT

La Qualité est avant tout un état d'esprit. Fort des progrès accomplis, le Groupe entend poursuivre ses efforts et maintenir sous tension la mobilisation de tous, partout et à tous les instants. Les salariés du Groupe sont les premiers ambassadeurs de la Qualité auprès de nos clients et du public.

Cinq chantiers prioritaires constituent le futur Plan Satisfaction Client, qui sera déployé début 2010. Ils guideront l'entreprise au cours des prochaines années :

- GARANTIR - Faire bénéficier l'ensemble de nos clients de tous nos progrès en termes de qualité, partout dans le monde ;
- DURER - Satisfaire nos clients par des produits fiables longtemps et qui vieillissent bien (fiabilité à très fort kilométrage et durabilité des prestations, d'usage et d'aspect) ;
- SERVIR - Assurer la sérénité des clients en toutes circonstances (en développant et en entretenant un véritable contrat de confiance avec le client) ;
- ÉCOUTER - Comprendre les attentes du public en termes de qualité et de ce qui fait sa satisfaction et sa perception de notre qualité.

- MOBILISER - Assurer que tous nos salariés sont engagés pour apporter à nos clients toute la qualité qu'ils attendent et leur donner pleine satisfaction. Faire de nos salariés les premiers ambassadeurs de la qualité de nos marques ;

En ligne de mire : la volonté de toujours mieux satisfaire nos clients, de faire savoir et de faire reconnaître la qualité Renault.

140 actions ont permis de placer Nouvelle Laguna dans le TOP 3 qualité produits et services.



Renault Laguna Coupé.



Centre du design, Guyancourt (France).

QUESTIONS À...



Laurens Van den Acker

Directeur du Design Industriel du Groupe

Diplômé en design industriel à l'Université de technologie de Delft (Pays-Bas), Laurens Van den Acker commence sa carrière chez Design System SRL en Italie et rejoint Audi (Allemagne) en 1993. En 1998, il entre chez Ford, où il occupe successivement plusieurs fonctions importantes aux États-Unis. En 2006, il devient Directeur de la Division Design de Mazda Motor Corporation à Hiroshima (Japon). Il a rejoint Renault le 15 mai 2009 et a été nommé Directeur du Design Industriel du Groupe le 1^{er} septembre 2009.

Vous avez pris vos fonctions à l'automne 2009. Qu'est-ce qui vous a décidé à venir chez Renault ?

Travailler pour Renault est un privilège qui ne se refuse pas ! C'est une marque connue et respectée dans le monde entier. Renault a largement contribué à façonner le design des voitures d'aujourd'hui.

Pouvoir s'inscrire dans cette tradition d'innovation est une chance. D'autant que j'arrive à un moment passionnant : le monde de l'automobile est en train de changer et Renault affiche sa volonté de bouleverser les codes de manière forte. Sa nouvelle signature « Drive the Change » est une formidable promesse et une formidable source d'inspiration...

En quoi la nouvelle signature constitue-t-elle une source d'inspiration ?

Elle traduit une ambition qui me tient à cœur : placer l'homme au centre. La force de la marque Renault, c'est de ne pas être unidimensionnelle. Elle touche toutes les étapes de la vie : la jeunesse, la famille, le travail, les loisirs, le temps de la sérénité et de la sagesse. Elle s'inscrit dans toute la diversité de l'existence... C'est une excellente base pour donner un nouvel élan à la marque et répondre aux enjeux du moment.

Cela vaut aussi pour Dacia ?

Bien sûr ! Dacia, c'est aussi une grande responsabilité. Cette marque a créé une nouvelle clientèle. Elle ouvre de nouveaux marchés. Par vocation, c'est une marque populaire, il faut donc faire les voitures qui vont avec... Aujourd'hui, il faut renforcer le design et l'expression de cette marque et trouver une manière de la faire mûrir et de l'ancrer encore plus dans une logique

de croissance durable. C'est donc un superbe défi !

D'une manière générale, dans un groupe aussi international que Renault, l'enjeu est de respecter l'identité du Groupe tout en définissant des stratégies de marques spécifiques. Cela vaut aussi pour Renault Samsung Motors.

Quand pourra-t-on voir les premiers modèles signés Laurens Van den Acker ?

L'univers automobile fonctionne nécessairement sur des cycles longs, même si je sais qu'il faut faire vite. Des Concept-cars doivent être présentés au Mondial de Paris 2010. Les premiers modèles de série sortiront dès 2012...

Après autant d'années passées à l'étranger, vous n'êtes pas dépayés ?

J'ai été accueilli chez Renault de manière extrêmement chaleureuse. Et l'équipe design n'est pas seulement talentueuse : elle est jeune et très internationale. Elle réunit 28 nationalités. Je ne suis donc pas complètement dépayés. Je suis ravi de revenir en Europe, et a fortiori en France : je trouve que la culture française et le design se nourrissent l'un l'autre... La France se prête à de belles et grandes réalisations. Regardez Paris !

MANUFACTURING / FABRICATION

ADAPTATION DES ORGANISATIONS À L'ACTIVITÉ ET AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Le Manufacturing a su faire face à la crise et en limiter les effets en adaptant les organisations à l'activité, en poursuivant l'amélioration de la performance de l'outil industriel et en contribuant à dégager un free cash-flow positif. En France, la mise en place du Contrat social de crise a permis de préserver le salaire des collaborateurs.

CALIBRER L'ORGANISATION EN FONCTION DE LA DEMANDE

La demande automobile a été soutenue grâce à la mise en place, dans de nombreux pays européens, de mesures destinées à renouveler le parc de véhicules à l'aide de primes à la casse. Pour autant, l'impact a été différent selon les segments.

Les usines fabriquant des petits véhicules (Twingo, Clio, Dacia) ont dû répondre à une forte demande commerciale en augmentant les cadences de production et en utilisant au maximum les capacités installées.

Parallèlement, les autres usines du Groupe, particulièrement en Europe et en Russie, ont continué à connaître une très faible activité. Elles ont dû recourir de manière importante au chômage partiel. Néanmoins, en France, le Contrat social de crise a autorisé la mise en place de nouvelles règles de solidarité pour gérer ces périodes d'arrêt de production. En particulier, les usines en baisse de production ont « prêté » des équipes aux usines soumises à une forte demande de véhicules.



Sandero au Brésil.

RESPECTER NOS ENGAGEMENTS EN TERMES DE QUALITÉ ET DE DÉLAIS

En progrès continu depuis plusieurs années, le niveau de la qualité a continué à s'élever en 2009, tant dans les usines de Mécanique que dans les usines de Carrosserie-Montage, grâce au déploiement de plus en plus large du SPR (Système de Production Renault). Son application rigoureuse a permis au Manufacturing de renforcer la performance physique des usines. Par ailleurs, le nombre de projets industriels a été encore particulièrement important cette année avec 67 projets industriels véhicules, 5 projets capacités carrosserie-montage, 16 projets industriels mécaniques. Tous les jalons ont été passés dans les délais au niveau de qualité attendu.

OPTIMISER LES COÛTS, À TOUTS LES NIVEAUX

Pour répondre aux besoins de trésorerie de l'entreprise, les usines ont déployé une série d'actions qui ont permis de réduire les frais fixes et de limiter les sorties de cash.

Près de 2 000 personnes ont quitté la DGA Fabrications Logistique par le dispositif Plan Renault Volontariat. La réintégration de certaines activités pour les confier à du personnel rendu disponible par la baisse d'activité ou la mutualisation de ces activités entre les sites ont permis de réduire les coûts et de limiter les sorties de trésorerie. De plus, en favorisant la réutilisation de moyens existants, les investissements industriels ont pu être réduits de 25 %.

88% des pièces de Sandero fabriquées au Brésil sont achetées au Brésil, ce qui en fait l'un des véhicules de référence en terme d'intégration locale.



Diagnostic Performance, unité montage de porte, Flins (France).

LOGISTIQUE GLOBALE ALLIANCE

PERFORMANCES AU RENDEZ-VOUS

Lancé en 2009, le Système Logistique Renault repose sur des process simples et standard partagés au sein de l'Alliance. La *Supply Chain* est ainsi un atout majeur de la performance – et de l'image – du Groupe dans le monde. Livrer conforme et à l'heure chaque client au meilleur coût reste la priorité absolue en 2010.

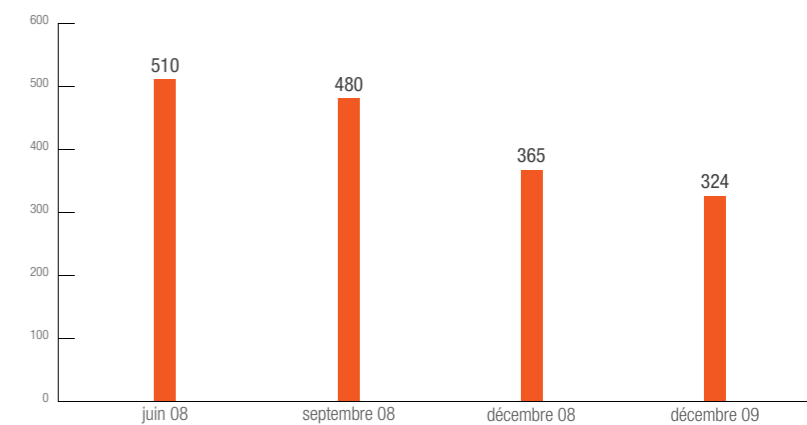
Dans le contexte particulier de cette année (volumes de production soutenus grâce aux primes à la casse dans la plupart des pays Européens, mais un tissu de fournisseurs fragilisé par la crise), la *Supply Chain* a renforcé ses actions pour optimiser encore la fiabilité des délais de livraison aux clients et a poursuivi le pilotage serré de la réduction des stocks, priorité absolue dans la contribution au free cash-flow positif de l'entreprise.

- La fiabilité du délai de livraison des véhicules aux clients s'est améliorée de 4,8 % par rapport à 2008.
- L'objectif de réduction des stocks Groupe de 800 millions d'euros fixé fin 2008 a

été atteint et dépassé grâce aux actions menées en collaboration avec les équipes manufacturing et commerce.

- La performance logistique a été conforme à l'engagement (soit 9 % de réduction des coûts logistiques entre 2005 et 2009). Cette performance doit se poursuivre dans le cadre de la mise en place de la Logistique Alliance, qui vise une mise en commun des organisations et des moyens logistiques entre Renault et Nissan. Engagée en 2009, elle doit, dès 2010, dégager 100 millions d'euros de synergies sur le périmètre monde dans la partie *Supply Chain*.

FACE À LA CRISE, RENAULT A RÉUSSI UNE VÉRITABLE RUPTURE DANS LE PILOTAGE DE LA RÉDUCTION DE SES STOCKS DE VÉHICULES NEUFS (MILLIERS D'UNITÉS)



En 2009, les stocks ont baissé de plus de 1,3 milliard d'euros, soit une baisse de 2,6 milliards d'euros par rapport à juin 2008.

UNE NOUVELLE LOGISTIQUE EN EUROPE

Créée fin 2009, l'Alliance Logistics Europe (ALE) est désormais responsable de la logistique, en amont et en aval, des deux sociétés en Europe ainsi que des régions Euromed et Eurasia de Renault. La logistique, qui comprend les trafics amont (pièces et matières premières acheminées vers l'entreprise) et aval (produits finis et pièces quittant l'entreprise à destination des clients, des concessionnaires et d'autres sites de l'entreprise), représente un coût annuel d'environ 3,8 milliards d'euros, dont 1,9 milliard d'euros en Europe.

Les équipes logistiques de Renault et Nissan collaborent de longue date et, à cette occasion, partagent les meilleures pratiques et innovations dans le cadre de l'Alliance. Le groupe de travail conjoint (Cross Company Team) chargé de la logistique constitue l'une des équipes opérationnelles les plus anciennes de l'Alliance, en collaboration constante depuis 2001.



Atelier de préparation à Rognac (France).

LE SYSTÈME DE PRODUCTION RENAULT (SPR) FÊTE SES 10 ANS

LE SPR est un mode de management industriel propre à Renault. Il est né d'une double volonté : porter le système industriel du Groupe au meilleur niveau de performance mondial et accompagner le développement de Renault à l'international. Il constitue un référentiel qui s'applique de manière standard dans chaque usine du Groupe. Sa caractéristique : mettre le poste de travail au cœur du système.

Créé en 1999, le SPR résulte des échanges nombreux et fructueux conduits dans le cadre de l'Alliance afin de capitaliser sur les meilleures pratiques et sur l'expérience industrielle de Renault et de Nissan...

Dix ans après son lancement, le SPR a largement atteint ses objectifs : amélioration très nette de la performance industrielle en termes de qualité (tant en mécanique qu'en carrosserie-montage), capacité de gestion de la très forte augmentation des lancements de produits avec les mêmes moyens tout en réduisant les délais de fabrication, meilleure protection des personnes et amélioration de la sécurité au travail.

ACHATS

ACCOMPAGNER NOS FOURNISSEURS POUR EN FAIRE DES PARTENAIRES COMPÉTITIFS À LONG TERME

Renault travaille en collaboration étroite avec ses fournisseurs pour les aider à améliorer leurs performances qualité, leurs coûts, la logistique et, bien sûr, pour développer l'innovation.

PARTAGER AVEC LES FOURNISSEURS NOS MEILLEURES PRATIQUES DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE

L'enjeu est de leur permettre de réduire leurs dépenses (coûts fixes, achats, R&D...) et de définir des spécifications au « juste nécessaire » tant pour les achats de pièces que pour les prestations. Le Groupe mène ainsi une véritable politique d'accompagnement sur un périmètre mondial qui concerne :

- l'innovation et le développement des produits dès la phase amont ;
- la qualité (110 experts qualité Renault sont détachés auprès des fournisseurs) ;
- la compétitivité (40 experts aident les fournisseurs pour renforcer leur compétitivité).

CULTIVER UNE RELATION EXIGEANTE ET « APPRENANTE » AVEC LES FOURNISSEURS

C'est en effet la clé de la réussite. Cette approche consiste à associer les fournisseurs très en amont. Elle permet d'apporter à Renault les innovations au meilleur équilibre coût/valeur et génère de la marge aussi bien pour le constructeur que pour l'équipementier : ce dernier bénéficie ainsi des expertises. Renault a besoin de fournisseurs capables d'investir dans l'innovation, par exemple de développer des batteries adaptées aux nouveaux véhicules électriques.

La première responsabilité des Achats est d'assurer les approvisionnements des usines. Car une pièce qui manque, c'est une voiture qui ne sort pas des lignes de production... et qui ne se vend pas.

LES ACHATS INTERVIENNENT À 3 NIVEAUX :

- **l'ingénierie** en amont pour optimiser les innovations et favoriser des développements générateurs de réductions de coûts en coopération avec les fournisseurs et la fabrication où l'enjeu est de générer des économies d'échelle.
- **la logistique** des transports, pour optimiser les flux entrants et sortants des sites de production ;
- **les achats de services**, à titre d'exemple, un seul appel d'offre lancé pour les achats d'espace média de Renault et de Nissan et une seule société choisie ont permis de réduire les coûts.



Pose de pare-brise sur Mégane 3 à l'usine de Palencia.

QUESTIONS À...



Christian Vandenhende

Directeur des Achats et Directeur Alliance pour la fonction Achats

Comment la crise a-t-elle impacté les Achats ?

Les clients ont changé : ils dépensent moins à l'achat et ne sont prêts à payer plus que pour des prestations bien précises, en considérant les autres comme basiques. Cette évolution des mentalités nous oblige à concevoir et à acheter différemment, sans pour autant réduire notre rentabilité. Les Achats représentent 60 % du chiffre d'affaires de l'Alliance et 80 % du prix de revient d'un véhicule. RNPO est donc en première ligne pour répondre à l'exigence accrue de compétitivité.

La crise a-t-elle modifié votre relation avec les fournisseurs ?

Oui, bien sûr. La priorité en 2009 a été de sécuriser les approvisionnements et de soutenir les fournisseurs fragilisés par la crise. Les difficultés de certains d'entre eux menacent nos approvisionnements. Il suffit qu'une seule pièce vienne à manquer pour que nous ne puissions pas sortir nos véhicules... Aujourd'hui, notre priorité est les accompagner pour qu'ils continuent de nous approvisionner. Je rencontre régulièrement les patrons des équipementiers, des plus grands aux plus petits, pour faire le point avec eux.

Mais, au-delà de cette problématique conjoncturelle, la crise a induit une inflexion stratégique de fond dans nos relations avec nos fournisseurs : la rentabilité passe par la recherche de valeur, et donc par l'émergence de fournisseurs compétitifs à long terme.

Qu'avez-vous fait pour les fournisseurs fragilisés ?

Bien évidemment, Renault a largement contribué à toutes les mesures collectives de soutien à la filière automobile en France : application de la LME, mise en place de délais de paiement, application du Code de Performance et de Bonnes Pratiques, participation financière dans le FMEA et contribution aux 4 sous-groupes de travail de la Plate-forme de la Filère Automobile (PFA).

Au total, en incluant les délais de paiement, le soutien financier et les investissements FMEA, environ 1,5 milliard d'euros a été dépensé en 2009 en faveur des fournisseurs.

Par ailleurs, nous étudions, au cas par cas, des mesures de soutien de trésorerie temporaire : l'idée est de permettre à nos fournisseurs d'affronter les difficultés conjoncturelles tout en étant équitables pour ne pas créer de distorsions concurrentielles.

En 2009, vous avez été nommé Directeur Alliance pour la fonction Achats. Où en sont les synergies ?

L'objectif est de favoriser l'émergence de fournisseurs compétitifs à long terme en actionnant trois grands leviers. Les volumes des pièces, d'abord : pour une même pièce, il s'agit d'augmenter les volumes via la standardisation et la réduction de la diversité, afin de profiter à plein des économies d'échelle associées.

Deuxième levier, faire jouer l'effet « 6 millions de véhicules » de l'Alliance : parler d'une seule voix à un fournisseur à qui l'on achètera, par exemple, des pièces pour Infiniti et Logan, ou encore renforcer la mise en commun des spécifications. Enfin, dernier levier, concentrer les volumes sur un nombre réduit de fournisseurs. Lorsqu'un marché baisse de 20 %, il est obligatoire de diminuer le nombre de fournisseurs pour conserver le même volume par prestataire. C'est en 2009 l'objectif de notre chantier « Alliance Champions » : faire émerger des fournisseurs « *best in class* » du point de vue de la qualité, des coûts et des délais dans leur famille de produits.

Vous attendez aussi de l'innovation de la part de vos fournisseurs ?

Nous voulons effectivement travailler avec des partenaires privilégiés qui soient associés beaucoup plus en amont dans le processus de développement : cette approche permet à la fois de réduire les délais et les coûts, mais aussi de capter chez les fournisseurs davantage d'innovation. Nous sommes trop rarement référencés par nos fournisseurs comme « constructeur privilégié », celui auquel ils soumettent leurs innovations. Pour identifier les idées qui viennent des fournisseurs, il faut aller sur le terrain. C'est pourquoi je souhaite que les acheteurs soient désormais à l'affût de toute innovation chez leurs fournisseurs : ils doivent devenir une force de proposition auprès de la R&D et du marketing. Le service Achats ne doit pas être seulement un *cost cutter* (chasseur de coûts), mais bien aussi un *value provider*, c'est à dire un créateur de valeur...

RNPO EST LA STRUCTURE D'ACHAT COMMUNE DE L'ALLIANCE

- 100 % d'achats en commun depuis le 1^{er} avril 2009.
- Montant des achats communs estimés en 2009 : 55 milliards d'euros dans RNPO.
- 66 % de fournisseurs communs.
- 7 pays bénéficient d'organisations d'achats communes : Afrique du Sud, Inde, Maroc, Espagne, Argentine, Mexique, Russie.
- Environ 1 800 personnes pour Renault, dont 40 % à l'international.

NOS SERVICES

AU PLUS PRÈS DE NOS CLIENTS

La satisfaction de nos clients reste à l'évidence un objectif prioritaire. Les équipes du Groupe mettent donc tout en œuvre pour remplir cet objectif tout en optimisant les moyens associés.

COMMERCE

AMÉLIORER LA SATISFACTION DE NOS CLIENTS, ENCORE ET TOUJOURS

Crise économique, concurrence exacerbée, difficultés rencontrées par certains de nos fournisseurs et partenaires dans les réseaux... Face à cette situation pour le moins chahutée, Renault a continué de réaménager ses modes de fonctionnement.

QUALITÉ DE SERVICE À LA HAUSSE

Le déploiement du volet commercial du Plan Excellence Renault s'est poursuivi en 2009. Il a permis de continuer à standardiser nos processus qualité dans les réseaux tout en améliorant leur performance commerciale et économique.

Le pourcentage de clients se déclarant « tout à fait satisfaits » des services vente et après-vente dans nos réseaux à travers le monde a encore progressé cette année pour atteindre 81 % (dépassant notre objectif initial qui était de 80,2 %).

L'amélioration de la satisfaction de nos clients passe aussi par la hausse des ventes de contrats de service, qui offrent de la sérénité, et par l'amélioration continue de la qualité des véhicules. Nous avons prévu de nous focaliser sur l'élimination des causes d'insatisfaction pour diminuer le nombre de clients restant insatisfaits.

Fort de la dynamique commerciale mise en place au second semestre 2009, le Groupe entend poursuivre sa démarche de progrès continu en 2010.

LES BONS VÉHICULES AU BON ENDROIT

En diminuant les temps de transport et les délais de livraison des véhicules dans les affaires, le Groupe est parvenu en 2009 à réduire la partie des stocks de la Supply Chain qui n'est pas visible aux yeux des clients, tout en optimisant le stock de véhicules d'exposition et d'essai dans les concessions, afin de ne pas pénaliser l'activité commerciale.

PIÈCES DE RECHANGE ET SERVICES APRÈS-VENTE SPÉCIFIQUES POUR LES VÉHICULES DE PLUS DE 10 ANS

Plus un véhicule prend de l'âge, moins son possesseur confie son entretien au réseau de marque. Il lui préfère souvent un garagiste indépendant qui propose des prix et des prestations plus adaptés à l'âge de son véhicule. Résultat, le chiffre d'affaire sur les pièces d'origine baisse au fur et à mesure du vieillissement du véhicule. Afin

de contrer ce risque, la division Pièces et Accessoires est partie à la reconquête des possesseurs de véhicules de plus de 5 ans. La gamme de pièces et le développement de forfaits spécifiques Motrio viennent ainsi en complément de l'offre de pièces d'origine afin de couvrir une plus large partie du marché de l'après-vente et des besoins de nos clients. Après un test réussi en France, ce projet est en cours de déploiement dans de nombreux pays.

EN 2009 :

- Renault redevient la 3^e marque en Europe Occidentale (VP), principalement grâce au succès de la famille Mégane et de Twingo.
- Renault conserve sa place de marque leader (depuis 1998) sur le marché des véhicules utilitaires en Europe occidentale.
- Dacia voit ses ventes progresser en Europe de 91 %, à 214 500 unités, et réalise une pénétration de 1,4 %. En France, Dacia intègre le top 10 des marques.
- Renault Samsung Motors voit ses volumes progresser de 30,6 % en 2009, gagne 0,8 point de part de marché (9,3 %) et devient le 3^e marché du Groupe en 2009.



Concession Renault Orléans.

QUESTIONS À...



Jérôme Stoll

Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et de la Division Véhicules Utilitaires, leader C. M. R. Europe, Président de R.R.G.

Où en est le commerce Renault en 2009 ?

Comme nos concurrents, nous avons été touchés par la crise économique qui a sévèrement impacté les marchés automobiles. Néanmoins, nous avons réussi à tirer notre épingle du jeu puisque nous avons progressé en part de marché, pour atteindre 3,7 % de pénétration mondiale fin 2009 : si on regarde les 15 premiers marchés du Groupe, qui représentent 85 % de nos ventes mondiales, nous affichons des gains de part de marché dans 11 pays, et nous sommes stables dans 1 pays. Ce qui est très encourageant !

Comment expliquez-vous cette progression ?

Nous nous sommes évidemment appuyés sur notre gamme de produits, qui a été fortement renouvelée depuis 2008, notamment avec l'arrivée de la nouvelle famille Mégane. Notre offre de petites voitures, que ce soit Twingo ou la gamme Dacia, est tout à fait adaptée au contexte économique actuel, et nous avons aussi su exploiter les opportunités offertes par les différents systèmes d'aide au marché automobile mis en place par les gouvernements à travers le monde. La poursuite du renouvellement

de notre gamme nous met en bonne position pour attaquer 2010.

Quels sont vos principaux objectifs commerciaux pour 2010 ?

L'objectif principal reste bien sûr de progresser sur nos différents marchés. Notre gamme doit nous y aider. Nous comptons aussi sur une certaine reprise, en 2010, des marchés VU et sociétés. Ces marchés ont beaucoup plus souffert de la crise que celui des particuliers, qui a été soutenu par les différents gouvernements. Or, nous sommes performants sur ces deux segments.

Pour autant, nous devons continuer à améliorer l'efficacité de notre système commercial en vente et en après-vente. Nous devons notamment poursuivre nos efforts d'amélioration de la satisfaction clients et optimiser le pilotage de nos marques afin de maximiser la performance de chacune d'elles. Nous devons également continuer de faire évoluer nos organisations pour toujours mieux capter les besoins des clients et toujours mieux y répondre.

Enfin, nous sommes d'ores et déjà en train de préparer l'arrivée de notre gamme de véhicules électriques et de déployer notre nouvelle signature de marque « *Changeons de vie, changeons l'automobile* » dans nos réseaux. Renault change depuis quelques années : nous devons le faire savoir et le démontrer à nos clients ! L'expérience automobile différente et valorisante avec Renault doit se vérifier sur le terrain, au quotidien, à la fois en vente et en après-vente !

Avec plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires (hors garantie), l'activité pièces de rechange Renault est l'une des plus performantes du marché. Et elle constitue une part importante de notre profitabilité.



MOTRIO, COMPLÉMENTAIRE À LA PIÈCE D'ORIGINE

Cette offre s'adresse aux possesseurs de véhicules de plus de 5 ans à la recherche d'un rapport prix/prestations adapté à l'âge de leur véhicule. Comme les pièces d'origine Renault, les pièces Motrio sont garanties 1 an et disponibles dans tout le réseau Renault. L'offre Motrio se décline également à travers des forfaits (pièces et main-d'œuvre) portant sur la vidange, le freinage, l'échappement.

RENAULT RETAIL GROUP (RRG)

Renault Retail Group (RRG) est la filiale spécialisée dans la distribution automobile (produits et services) du Groupe Renault. **RRG est présente dans 12 pays en Europe** (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Suisse), cette *business unit* compte plus de 12 000 salariés répartis sur 238 sites.

En 2009, RRG a réalisé un CA de près de **7,5 milliards d'euros** en commercialisant **286 000 véhicules neufs** et **180 000 véhicules d'occasion**. RRG représente ainsi près de 25 % des ventes de Renault en Europe et plus de 33 % en France. Présidé par Jérôme Stoll (DGA Commerce de Renault et Leader de la Région Europe), RRG est le deuxième groupe de distribution automobile en Europe. Pour plus d'informations : www.renaultretailgroup.com.

FINANCEMENT DES VENTES SOUTENIR LES VENTES DES CONSTRUCTEURS ET DES RÉSEAUX DANS LE MONDE

Le groupe RCI Banque assure le financement des ventes et des réseaux des 5 marques de l'Alliance : Renault, Dacia, Samsung, Nissan et Infiniti.

UN BUSINESS MODEL SOLIDE

Le groupe RCI est présent dans 39 pays dans le monde : en Europe (27 pays), en Amérique (Argentine, Brésil, Colombie et Mexique), en Asie (Corée du Sud), dans la région Euromed (Algérie, Bulgarie, Maroc, Roumanie, Turquie) et en Eurasie (Russie, Ukraine). Malgré la crise, RCI a confirmé la solidité de son business model et poursuivi son rôle de soutien aux ventes des constructeurs et des réseaux tout en préservant des résultats en ligne avec les années précédentes.

UNE COUVERTURE TERRITORIALE QUI S'ÉTEND AVEC L'ALLIANCE

Depuis 1999, dans le cadre de l'accord de l'Alliance Renault-Nissan, RCI a repris progressivement les financements clientèle et réseau de Nissan en rachetant les filiales financières existantes en Europe occidentale, puis a étendu sa couverture territoriale à l'Europe, l'Amérique du Sud et la région Euromed. Cet achat a été concrétisé par un accord avec Nissan Europe, renouvelé et élargi à de nouveaux territoires (Hongrie, République tchèque et Slovaquie), en 2009, pour une période de 10 ans.

La création de RCI Financial Services Korea en 2003 a permis de développer les financements de la marque Renault Samsung et de proposer par la suite des financements aux clients Infiniti et, enfin, depuis cette année, aux clients Nissan.

Au Mexique, NRFM (Nissan Renault Finance Mexico) assure les financements clientèle

et réseau pour les deux marques depuis janvier 2004.

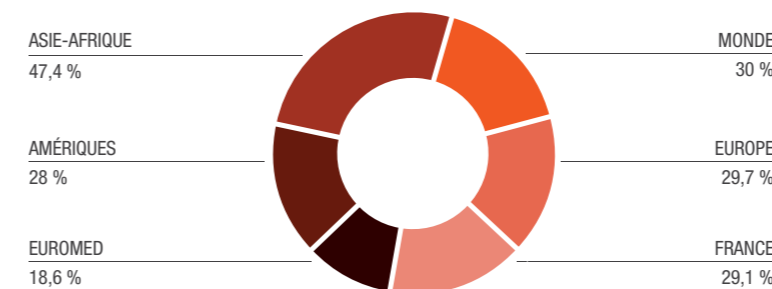
RCI et les captives financières de Nissan, en fonction du développement géographique et des volumes respectifs des constructeurs, se partagent la couverture territoriale de façon à assurer les besoins de financement des clients et réseaux des marques de l'Alliance.



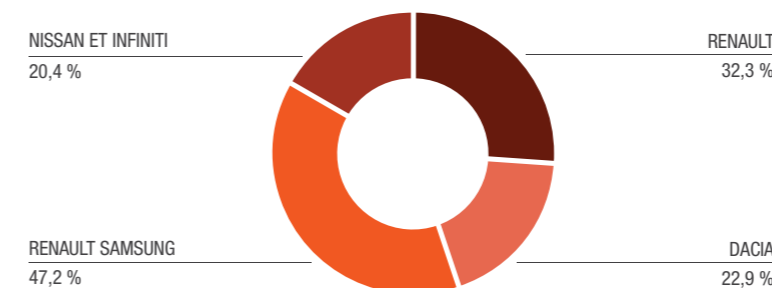
Exemple de financement incluant des services.

En 2009, les volumes des marques Nissan, Infiniti, Dacia et Renault Samsung représentent environ 30% des volumes du groupe RCI.

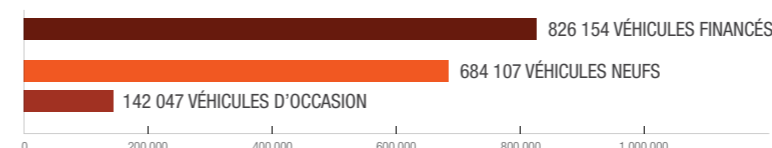
PÉNÉTRATION RCI BANQUE EN 2009 PAR RÉGION



PÉNÉTRATION RCI BANQUE EN 2009 PAR MARQUE



NOMBRE DE DOSSIERS FINANCÉS PAR RCI BANQUE EN 2009



NOUVEAUX FINANCEMENTS RCI BANQUE EN 2009

8 283 MILLIONS D'EUROS

QUESTIONS À...



Dominique Thormann
RCI Banque

Octobre 1989 - octobre 2009. Vous avez rejoint RCI Banque il y a 20 ans et vous en êtes maintenant le PDG. Quel regard portez-vous sur ces années ?

Énormément de choses ont changé ! D'un groupe principalement hexagonal, Renault est devenu complètement international, et RCI assure désormais le financement des ventes des 5 marques de l'Alliance dans 39 pays : peu de captives financières comme nous pouvons nous appuyer sur un tel potentiel. Mon parcours au sein du groupe - 10 ans chez Renault et 10 ans chez Nissan

au Japon, en Europe et aux États-Unis - reflète assez bien l'évolution du Groupe. À ce titre, je suis en effet « un produit » de l'Alliance, et c'est cette expérience que je souhaite partager aujourd'hui à RCI.

Quel regard portez-vous sur 2009 ?

L'année 2009 a été une année de crise sans précédent : crise financière et de liquidités et crise de l'automobile. Pour RCI, captive financière au service des marques de l'Alliance c'était l'année de tous les dangers... Je constate que nous avons continué d'assumer efficacement nos missions au service des ventes des marques du Groupe et au service des réseaux. Nous avons deux sujets de satisfaction : notre offre de financements aux acheteurs de véhicules s'est maintenue dans des conditions de risque maîtrisé et, *in fine*, la contribution de RCI à la marge opérationnelle de Renault est légèrement supérieure à celle de 2008.

Concrètement, que s'est-il passé ?

La première moitié de l'année 2009 a en



Demande de financement sur Internet.

effet été très dure. Notre production et nos encours ont baissé. Heureusement, à partir du printemps, les efforts des Banques centrales ont porté leurs fruits, relayés par l'intervention des États, qui nous ont permis, d'avoir accès à des refinancements satisfaisants (auprès de la SFEF* en France, plan Vive en Espagne...) et de pouvoir émettre 2,75 milliards d'euros d'obligations sur le marché à moyen terme et dans de bonnes conditions. Nous avons également réussi à maîtriser la dérive du coût du risque en mettant en place les outils d'accompagnement et de recouvrement appropriés auprès de nos clients. Ensuite, dès septembre, la demande a pris le relais, soutenu par les programmes spécifiques mis en place par les gouvernements de plusieurs pays et accompagnés par les constructeurs : bonus écologique, prime à la casse.

Quelles sont les perspectives pour 2010 ?

Nous devons capitaliser sur la bonne dynamique commerciale du second semestre

2009 et développer les services liés à l'usage de l'automobile. À l'évidence, la situation économique reste tendue et les programmes de prime à la casse touchent à leur fin un peu partout en Europe ; les prévisions des ventes de voitures y sont donc plutôt à la baisse. Mais ce n'est pas le cas partout dans le monde. Les perspectives sont notamment très bonnes au Brésil et en Corée du Sud. L'autre atout de RCI, c'est de pouvoir financer toutes les marques de l'Alliance, dont Dacia, par exemple, qui est en plein développement, tant sur les marchés matures que dans les pays émergents. Cela démultiplie les opportunités. Enfin, nous allons poursuivre notre plan de développement à l'international : en Turquie, d'abord, où une lettre d'intention avec Oyak en vue de la création d'un joint-venture vient d'être signée, mais aussi en Russie, avec la perspective du passage de l'accord commercial actuel à la création d'une structure locale de financement des ventes.

* Société de Financement de l'Économie Française.



3.

RENAULT, ACTEUR RESPONSABLE ET ENGAGÉ

«Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité, mais aussi de notre intérêt, de renforcer encore notre démarche environnementale et de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés.»

Carlos Ghosn

Comment conjuguer les responsabilités économique, écologique et citoyenne ?

L'engagement de Renault pour un développement durable repose sur trois grands piliers : la performance économique, sans laquelle l'entreprise n'a pas de raison d'être, le respect de l'environnement et la responsabilité sociale et sociétale. ■■■

RESPONSABILITÉ SOCI[ÉT]ALE VERS L'INNOVATION SOLIDAIRE

Conscient depuis longtemps de sa responsabilité sociale, Renault s'est fixé quatre priorités : l'éducation, la diversité, la sécurité/santé et la mobilité durable. Pour renforcer la cohérence de ses initiatives dans ces domaines, Renault a créé en 2009 la Direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : elle est chargée de garantir l'intégration des préoccupations sociétales dans toutes les actions conduites par l'entreprise.

ÉDUCATION

FAVORISER L'ÉDUCATION ET ENCOURAGER L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Signataire en France de la « Charte d'Engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation » et de la « Charte de la Diversité en entreprise », Renault soutient différentes initiatives et, surtout, s'engage dans la durée.

À l'international, Renault met en œuvre des projets d'éducation adaptés aux enjeux et aux besoins de chaque pays en collaboration étroite avec les autorités éducatives

locales. C'est particulièrement le cas dans les pays où l'engagement du Groupe est relayé par des fondations ou des instituts, comme en France, en Espagne, en Argentine et au Brésil.

en milieu industriel, suivi d'un contrat en alternance de 12 à 24 mois, puis d'une aide à l'accès à l'emploi. Il débouche sur l'obtention d'un diplôme officiel, ayant une vocation interprofessionnelle : un CAP ou un bac professionnel.

FORMATION DIPLÔMANTE POUR DES JEUNES FAIBLEMENT QUALIFIÉS

Depuis 1992, Renault renouvelle régulièrement l'accord-cadre en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes signé avec le ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. Cet accord permet à 600 jeunes sans qualification de bénéficier d'une formation diplômante. Le parcours comprend un stage de trois à quatre mois

PLAN ESPOIR BANLIEUE

Cette initiative a permis à Renault de renforcer la politique qu'il mène depuis de nombreuses années dans ce domaine. Le Groupe s'est engagé à recruter 420 jeunes et à accueillir, entre 2008 et 2010, 720 stagiaires et 450 jeunes en alternance issus des quartiers socialement défavorisés.

« Vecteurs de progrès pour la société et de performance pour l'entreprise, nous sommes moteurs et garants de l'engagement de Renault pour une mobilité responsable. »

Claire Martin - Directeur RSE

AU CŒUR DE LA DÉMARCHE RSE, LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Soucieux des conséquences que peuvent avoir ses activités sur les populations et sur l'environnement, Renault prend en compte les attentes croissantes des parties prenantes. Pour assurer la crédibilité et la pérennité de sa démarche, Renault entretient ainsi un dialogue suivi avec l'ensemble de ses parties prenantes : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales et riverains, salariés, actionnaires, associations, organisations internationales, pouvoirs publics.

(Pour en savoir plus : www.renault.com.)

ACTIONS RSE MENÉES PAR RENAULT

Pour chacun des ses 4 axes prioritaires, certaines actions relèvent de la RSE et d'autres du mécénat d'entreprise. Dans ce cadre-là, Renault et ses filiales dans le monde réalisent de nombreuses actions d'intérêt général et d'engagement citoyen.

Actions en faveur de la société civile

DES TRADITIONS ET DES ACQUIS...

ÉDUCATION

- Fondation Renault
- Valued Citizens Initiative
- Course en cours
- Avenir ensemble
- École de la 2^e chance
- Renault Expérience (Brésil)
- Women for Education

... AUX NOUVEAUX ENJEUX ET PERCÉES

DIVERSITÉ

- Diagnostic Diversité Vigéo
- Women's Forum
- « Elles Bougent »
- Label Diversité

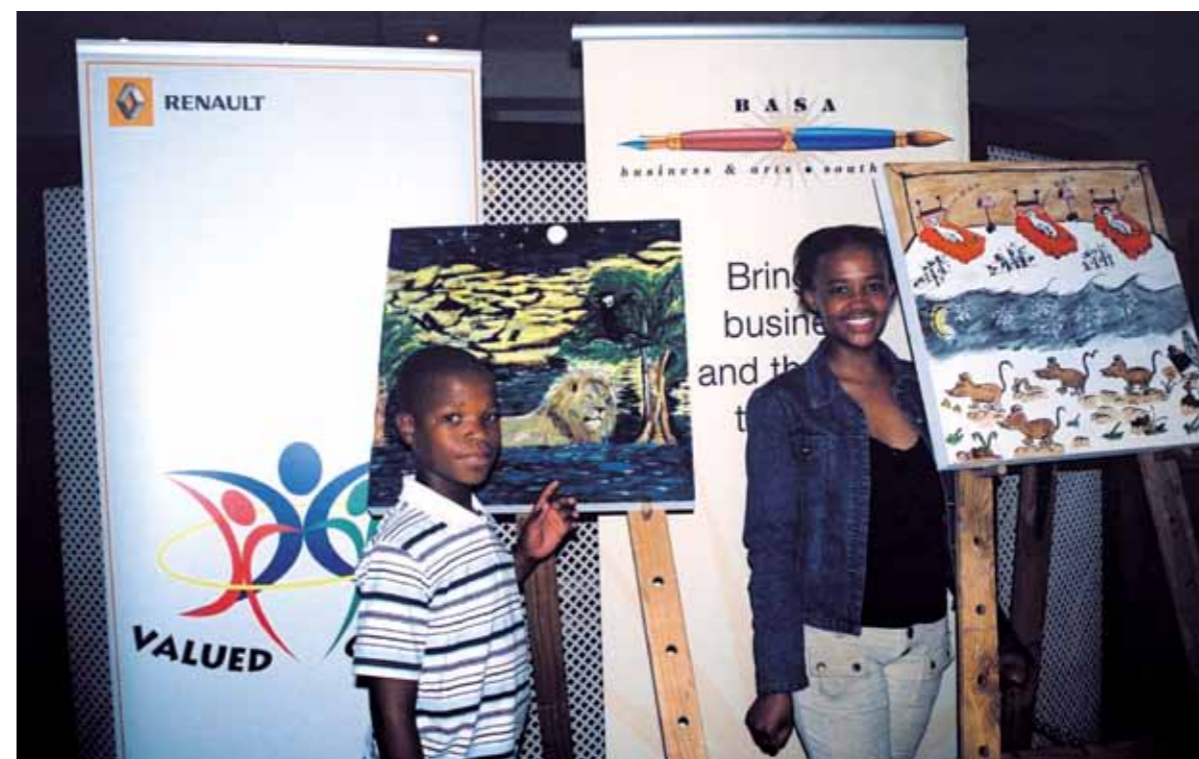
Enjeu sociétaux de l'automobile

SÉCURITÉ/SANTÉ

- Sécurité pour tous
- Accidentologie à l'international
- Formation/Sensibilisation
- GRSP/GRSI
- Fondation Sécurité Routière

MOBILITÉ DURABLE

- Institut de Mobilité Durable
- Recherche/Formation
- Éco-conduite
- Co-voiturage



ONG Valued Citizens Initiative en Afrique du Sud.

LES PROGRAMMES DE VALUED CITIZENS INITIATIVE

En Afrique du Sud, Renault est le partenaire fondateur de l'ONG Valued Citizens Initiative depuis 2001. Déployés dans les écoles publiques multiraciales, multi-ethniques et multilingues, ces programmes visent à renforcer le développement d'une

citoyenneté responsable, l'ouverture sur le monde et la confiance et l'estime de soi des élèves. À ce jour, près de 1 575 écoles primaires et lycées en zones urbaines ou rurales en ont bénéficié dans les provinces du Gauteng, Free State, Kwazulu-Natal et Limpopo, soit un total de 423 000 élèves et 3 500 enseignants.

PARRAINAGE DE JEUNES LYCÉENS OU ÉTUDIANTS MÉRITANTS ISSUS DE MILIEUX DÉFAVORISÉS

- Au Lycée Henri-IV (Paris), Renault soutient une promotion d'élèves boursiers en classe préparatoire pendant 3 ans, et les cadres de l'entreprise sont impliqués en tant que tuteurs.
- Le Groupe s'est aussi engagé auprès de Sciences po à faire des recrutements de haut niveau parmi ses élèves issus des quartiers défavorisés.
- Dans cet esprit, Renault s'est aussi engagé en 2009 dans le projet « Un Avenir Ensemble ».



5000 élèves de collèges et lycées de France participent à la « Course en Cours ».

« COURSE EN COURS »

L'objectif de ce projet éducatif est de rapprocher le système scolaire et les entreprises, mais aussi d'intéresser les filles au domaine automobile. Depuis 2006, les experts de Renault et Renault F1 Team soutiennent les équipes mixtes de modélistes en lice pour cette course de formules 1 au format 1/18 conçues par les élèves. Chaque année, plus de 5 000 élèves de collèges et lycées de toute la France font la « Course en Cours ». Agréée par le ministère de l'Éducation nationale, cette initiative a remporté le « Prix du Jury » et le « Prix du Public » du concours organisé par le Ministère dans le cadre de l'« Année européenne de la créativité et de l'innovation ».



Champion de France des Olympiades des métiers - Formation en alternance.

FORMATIONS EN ALTERNANCE

- Plus de 3 000 jeunes (dont 30 % de femmes) ont déjà bénéficié de ce dispositif mis en œuvre dans cinq usines du Groupe en France (Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville) ;
- 90 % d'entre eux ont obtenu leur diplôme ;
- 70 % ont trouvé un emploi.

ÉDUCATION FAVORISER LA RENCONTRE DES CULTURES AVEC LA FONDATION D'ENTREPRISE RENAULT

Créée en 2001, la Fondation Renault soutient des jeunes talents et les aide à évoluer dans un environnement multiculturel.

Elle encourage le partage et le rapprochement de cultures différentes et développe les échanges entre la France, l'Europe et les autres pays du monde où Renault est implanté.

POUR LES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

La Fondation organise et finance trois cursus d'études en France pour des étudiants étrangers diplômés de l'enseignement supérieur dans leur pays :

- le MBA Dauphine Sorbonne Renault, en partenariat avec les universités de Paris Dauphine et l'IAE de l'université Paris-I Panthéon Sorbonne ;
- le Master Paris Tech Fondation Renault « Transport et Développement durable » avec l'École des Ponts, l'École des Mines de Paris et Polytechnique ;
- le Cycle Majors Renault, en partenariat avec des écoles de ParisTech et l'université de Paris-I.

À ce jour, la Fondation a déjà contribué à la formation de 430 étudiants issus d'une dizaine de pays (Japon, Corée du Sud, Brésil, Iran, Roumanie, Russie, Inde, Maroc et, dernièrement, Liban).

POUR LES ÉTUDIANTS DE GRANDES ÉCOLES FRANÇAISES

La Fondation a créé : la chaire « Management multiculturel et performances de l'entreprise » en partenariat avec l'École Polytechnique et HEC. Les activités de la chaire comprennent un programme d'enseignement et un ensemble de projets de recherche effectués en France, en Inde et au Japon, sur des problématiques managériales propres aux entreprises à l'international.



Cérémonie de la Chaire Renault-HEC-Polytechnique.

LE FONDS D'AIDE SOCIALE ET HUMANITAIRE DE RENAULT RETAIL GROUP (RRG)

Depuis sa création en 2003, le fonds d'aide sociale et humanitaire de Renault Retail Group (filiale européenne de distribution du groupe Renault) a permis de financer plus de 50 projets portés par des organismes à but non lucratif (ONG, associations, etc.). Il s'agit d'actions à caractère humanitaire, menées principalement en France et dans les pays d'Afrique et d'Asie. Cette année encore, l'action de RRG a été orientée vers :

- les aides d'urgence (envoi de 50 tonnes de céréales dans le nord du Mali et prise en charge de la cantine d'un orphelinat au Mali pendant 6 mois, avec Planète Urgence) ;
- les aides sanitaires (dotation pharmaceutique continue au dispensaire créé par RRG au Sénégal) ;
- le parrainage de 10 projets de création d'entreprise par des jeunes en difficulté (avec l'ADIE, l'Association pour le droit à l'initiative économique) ;
- l'éducation et la formation (Aide et Action, Enfants de l'Ovale avec Philippe Sella) ;
- les missions santé (à Madagascar, avec Médecins de l'océan Indien, au Togo avec EVADEH, et en Mauritanie, avec Santé Sud) ;
- le congé solidaire : RRG propose à ses salariés d'effectuer, par l'intermédiaire de Planète Urgence, un congé solidaire en Afrique. L'entreprise finance les missions humanitaires de ses collaborateurs, qui mettent ainsi leurs compétences au profit de la formation de la population locale. Depuis 2004, RRG a permis à 18 de ses salariés de réaliser des formations au Mali (16 dans le domaine de la mécanique et deux en bureautique).



Aide de Renault Retail Group en Afrique.

DIVERSITÉ AGIR EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs. De multiples actions sont engagées en faveur de la non-discrimination dans les différents pays où le Groupe est implanté.

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité des expériences de toutes les composantes des marchés sur lesquels elle opère.

DIAGNOSTIC DIVERSITÉ

Afin de mesurer le chemin déjà parcouru et d'accompagner les sites dans leur démarche, Renault a également choisi de réaliser un diagnostic diversité avec l'aide de Vigeo. Ce diagnostic couvre 18 sites dans le monde entier : commencé en novembre 2009, il se poursuivra jusqu'en septembre 2010.

ACTIONS EN FAVEUR DES FEMMES

Soucieux de travailler très en amont sur la problématique des vocations féminines vers le monde automobile, Renault a décidé de s'engager au côté de l'association Elles bougent, dont l'objectif est de multiplier les occasions de rencontres entre les marraines issues des entreprises, les établissements partenaires et des jeunes filles (lycéennes ou étudiantes).

Parce que 60 % des achats de voitures sont directement ou indirectement effectués par les femmes, Renault s'est également engagé à féminiser ses forces de ventes en attirant activement les candidatures de plus de talents féminins. En juin et juillet 2009, Renault Retail Group a ainsi lancé une campagne de recrutement de vendeurs H/F de véhicules neufs en ciblant tout particulièrement un public féminin, à la fois dans le ton des messages (« La vente de voitures ce n'est pas un métier réservé aux hommes, bien au contraire ») et par les canaux de communication utilisés (site@aufeminin.com et badlilz.com).

ACTIONS EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Depuis la signature de son premier accord en 1995, Renault propose de nombreuses aides destinées à faciliter la vie quotidienne des salariés handicapés ou dont un membre de la famille est en situation de handicap (aides à l'aménagement du véhicule personnel et du logement, à l'appareillage, bourses scolaires...).

À l'occasion de la Journée mondiale du handicap organisée par l'ONU le 3 décembre 2009, Renault a réaffirmé son engagement en faveur de la diversité en général, et des

personnes en situation de handicap en particulier. Les différentes actions de sensibilisation menées ce jour-là, auprès des salariés et du grand public, en France, ont permis de :

- valoriser les solutions de mobilité pour personnes en situation de handicap proposées par Renault ;
- informer de la teneur de l'Accord handicap en faveur des personnes handicapées (applicable sur le périmètre Renault s.a.s., cet accord vise à assurer l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées) ;
- sensibiliser les collaborateurs et managers aux différents handicaps afin de mieux les appréhender au quotidien, dans le cadre professionnel.

« Promouvoir la diversité, c'est reconnaître toutes les formes de talents qui constituent un fondement pour une entreprise proche et socialement responsable. »

WOMEN FOR EDUCATION : PROMOUVOIR L'ÉDUCATION DES FEMMES ET LA DIVERSITÉ

Dans le cadre de son partenariat avec le Women's Forum, Renault a poursuivi cette année encore l'action engagée en 2007 autour du prix Women for Education. Organisé avec la Fondation ELLE et l'association Aide et Action, il vise à apporter un soutien financier à un projet mis en œuvre par et pour des femmes autour de la thématique de l'accès aux nouvelles technologies de l'information. En 2009, la dotation a été partagée entre les deux ONG gagnantes : une mexicaine (formation de tisserandes) et une éthiopienne (formation professionnelle pour des jeunes mamans) qui ont reçu, ex-æquo, le prix Women for Education.



Aude de Messières, conseiller commercial chez Renault Retail Group.



Sovab Batilly - Atelier des mastics - Servante sous caisse pour personne à mobilité réduite. Déplacements possibles par pédale ou joy stick.

MOBILITÉ DURABLE RENAULT, ARCHITECTE DE LA MOBILITÉ DURABLE

Le défi majeur réside aujourd'hui dans la capacité de Renault à donner, au plus grand nombre, l'accès aux technologies permettant de réduire les émissions de CO₂.

Pour le Groupe, la performance écologique passe par sa démocratisation. Et, pour offrir à tous la possibilité d'accès à la mobilité, il est aussi impératif de développer la connaissance dans ce domaine : telle est la vocation de l'Institut de la mobilité durable, créé en 2009 par Renault.

DÉVELOPPER DES SERVICES INNO-

L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE

En 2009, la Fondation d'entreprise Renault et ParisTech se sont associés pour mener ensemble des travaux de recherche sur l'avenir des transports de personnes en créant l'Institut de la mobilité durable. Des ingénieurs de Renault, des enseignants-chercheurs et des étudiants de ParisTech travaillent ensemble pour promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants et pour former des cadres et des scientifiques de haut niveau capables de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport de demain.

Ouvert à de nouvelles associations, l'Institut de la mobilité durable pourra accueillir en son sein d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches.

VANTS DE MOBILITÉ AU SEIN DE RENAULT

Renault encourage le covoiturage de ses salariés depuis 1996. Ce service est accessible à l'ensemble des établissements français depuis 2008. Par ailleurs, Renault a mis en place un Plan de déplacement pour les salariés du nouveau centre tertiaire Equinove, au Plessis-Robinson, et du Technocentre de Guyancourt, en banlieue parisienne.

CONTRIBUER À CHANGER LES COMPORTEMENTS DU GRAND PUBLIC ET SENSIBILISER À L'ÉCO-CONDUITE

La réussite du programme Renault eco² nécessite de changer les comportements et de donner à chacun les moyens d'une conduite écologique. Depuis 2008, Renault organise une opération de sensibilisation à l'éco-conduite : destinée au grand public, elle propose des cours gratuits, des essais sur simulateurs, un espace jeu pédagogique

à destination des familles et un challenge familial d'éco-conduite. Fort du succès remporté par cette opération, Renault a décidé d'élargir encore ses cibles en ouvrant un site Internet interactif et pédagogique www.renault-eco2.com et une formation initialement réservée aux clients de flottes, puis aux particuliers en France. À travers sa filiale Renault Environnement, Renault s'est associé avec la société Key Driving Competences pour développer des formations sur les véhicules légers et les poids lourds en Europe. En France, diverses formations seront déployées sur route et sur simulateur par Key Driving Competences et ECF (École de Conduite Française).



Challenge familial d'éco-conduite.

LE PROGRAMME INTERNATIONAL « SÉCURITÉ POUR TOUS » : POUR LES ENFANTS ET LES JEUNES DE 20 PAYS

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plus de 10 millions de jeunes (540 000 outils pédagogiques distribués). Déployé actuellement dans 20 pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde.



Le programme Sécurité pour tous - France 2009.

SÉCURITÉ / SANTÉ ÊTRE UN PARTENAIRE ACTIF AUX CÔTÉS DES POUVOIRS PUBLICS

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. En tant que groupe international, Renault se considère comme un partenaire des pouvoirs publics partout dans le monde et agit pour améliorer la sécurité routière.

PRÉVENIR, CORRIGER, PROTÉGER ET SENSIBILISER

La politique du Groupe s'articule autour de ces 4 grands axes. Les trois premiers s'appuient sur le savoir-faire et les travaux de R&D du Groupe en matière de conception et de fabrication de véhicules. Le quatrième repose sur des actions à caractère pédagogique conduites auprès du grand public en partenariat avec la Sécurité Routière, des salariés et des fournisseurs : magazine *Synpro*, émission télé *Warm-up*, formation continue...

PARTAGER LES CONNAISSANCES

En tant que membre du Conseil d'administration de la Fondation Sécurité Routière, Renault participe aux projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Les experts de Renault contribuent aux groupes de travail du Forum e-Safety, qui réunit des partenaires publics et privés afin d'accélérer le développement, le déploiement et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications pour accroître la sécurité routière en Europe.

PARTICIPER AUX ACTIONS INTERNATIONALES EN FAVEUR DE LA MOBILITÉ DURABLE

Les experts de Renault ont pris part à l'élaboration du rapport final Mobilité 2030 et aux réflexions sur un plan d'action pour la sécurité routière, dans les pays en voie de développement avec la création du GRIS (Global Road, Safety Partnership). En 2009, Renault a confirmé son engagement dans différents projets de mobilité durable (CVIS, SMARTFOT, TISA), soutenus par la Commission européenne. Renault est également membre du Conseil d'ERTICO. En 2008, le Groupe a, en particulier, participé au Partners Topics Group « ICT for Clean and Efficient Mobility » afin d'élaborer des propositions de recherche et déploiement de nouveaux systèmes de mobilité (éco-conduite, navigation optimisée et économe).

LES RÉFÉRENTIELS RENAULT

- Pacte Mondial des Nations Unies : adhèrent au Global Compact depuis en 2001, Renault souscrit également aux Principes directeurs de l'OCDE et à la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).
- Code de déontologie : adopté en 1998 et diffusé auprès de l'encadrement et des fournisseurs, il précise l'ensemble des règles à appliquer vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur de l'entreprise. Dans un contexte d'internationalisation croissante et face à une variété des risques dans les pays où il opère, Renault a renforcé son dispositif éthique en instituant une fonction Compliance et s'est doté d'un dispositif d'alerte professionnelle.
- La Déclaration des droits sociaux fondamentaux.
- Le Code de performance et de bonnes pratiques.
- La Charte Achats Développement durable.
- La Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable (Union des Annonceurs).



Le programme Sécurité pour tous - Pologne 2009.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

PRÉPARER DEMAIN

Nous le disons depuis longtemps : le talent et l'expérience de nos équipes sont notre première richesse. Parce qu'ils le seront aussi après la crise, la priorité pour 2009 a été de préserver l'emploi et de protéger les salariés des pertes de revenus liées au chômage partiel. Dans le même temps, Renault a poursuivi ses efforts de formation pour permettre à ses collaborateurs de se maintenir au meilleur niveau dans l'exercice de leur métier.

LA PRIORITÉ : PRÉSERVER L'EMPLOI ET LES SALAIRES

En France, en raison de la conjoncture économique de 2009, Renault s.a.s. a dû recourir au chômage partiel : 45 jours en moyenne dans les sites industriels et 19 jours dans le tertiaire. Aucune prime de performance n'a été attribuée sur l'ensemble de Renault s.a.s en 2009.

LE CONTRAT SOCIAL DE CRISE

Négocié avec les partenaires sociaux et signé par quatre organisations syndicales partenaires (FO, CFE-CGC, CFDT, CFTC), il a permis de limiter la perte de revenus liée au chômage partiel.

Ce Contrat a été mis en place le 1^{er} avril 2009 dans le cadre d'une convention avec l'État. Au mois de juin 2009, une convention conclue entre l'État et l'UNEDIC a permis d'augmenter la part de l'État et de faire intervenir l'UNEDIC dans l'indemnisation du chômage partiel. En concertation avec les organisations syndicales, Renault a donc mis en place un avenant au Contrat social de crise qui a permis d'augmenter la participation de Renault et de l'État dans l'indemnisation du chômage partiel et pour limiter la contribution des salariés à un jour de CTI pour 10 jours chômés (versus un jour pour cinq précédemment).

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION AJUSTÉE

Renault s.a.s. n'a pas procédé à une augmentation générale des salaires. Pour autant, 97% des agents de production et 49% des Employés Techniciens Agents de Maîtrise ont bénéficié de mesures individuelles (augmentations individuelles ou par ancienneté). À l'international, la politique de rémunération a pour référence le niveau du marché local.

PRÉSERVER AUSSI LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE SUR LE LONG TERME

En 2009, la persistance de la crise économique mondiale a contraint Renault à adapter ses activités de production et sa politique d'emploi afin de préserver sa compétitivité.

Le Groupe a donc poursuivi la réorganisation des sites de production et maintenu le gel des recrutements en Europe initié fin 2008. En France, le plan de départs volontaires mis en place au dernier trimestre 2008 pour répondre à un besoin de réajustement structurel du Groupe face à la situation du marché automobile mondial, s'est prolongé comme prévu jusqu'à la fin avril 2009.

LE PROJET RENAULT VOLONTARIAT

Strictement basé sur le principe du volontariat, ce plan propose en France des mesures d'accompagnement au départ dans le cadre d'un projet professionnel ou personnel (aide à la création d'entreprise, congé de reclassement, aide de retour au pays...) ou pour faciliter l'aménagement du temps de travail, la prise de congé de longue durée ou la mobilité géographique. Des Espaces Conseils ont été mis à la disposition des salariés au sein de chaque établissement.

LA PARITÉ HOMMES / FEMMES PROGRESSE !

Bien que les femmes soient notoirement sous-représentées dans les filières de formation conduisant aux métiers du secteur automobile...

- 17,7% des salariées de Renault sont des femmes ;
- un tiers des nouveaux embauchés (en 2009) sont des femmes, dont un tiers pour des postes d'ingénieur et de manager).

DÉVELOPPER LES TALENTS DE TOUS LES COLLABORATEURS

La formation professionnelle est un levier majeur du développement des compétences : elle permet à chaque collaborateur d'acquérir de nouvelles compétences pour maintenir son employabilité.

UNE FORMATION POUR TOUS

Fidèle à son engagement, Renault s'attache 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 de formation du marché.

LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCOLES AUX MÉTIERS SE POURSUIT

Après la fabrication, la logistique, l'ingénierie, les achats et la gestion-finance, l'informatique a créé son école. Le *e-learning*, formation à distance, est désormais une pratique répandue, avec plus de 225 456 heures réalisées durant l'année 2009.

EN FRANCE, LES PÉRIODES CHÔMÉES ONT ÉTÉ MISES À PROFIT POUR FORMER LES SALARIÉS ET ASSURER LE MAINTIEN ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

À titre d'exemple, en région parisienne, tous les salariés ont bénéficié de 3 jours de formation (Université d'Automne Renault). En fabrication, les établissements ont offert principalement des formations aux métiers et des formations aux fondamentaux : SPR, qualité, sécurité, etc.

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET LE STRESS PROFESSIONNEL

Animer un lieu de travail, c'est aussi animer un lieu de vie. Dans le contexte de crise de l'année 2009, la politique RH s'est particulièrement attachée à favoriser l'écoute des salariés et à accompagner les managers dans la gestion des situations délicates.

LA COLLÉGIALITÉ ET LA PROXIMITÉ COMME PRINCIPE D'ORGANISATION RH

L'objectif est en effet de bâtir le maillage le plus fin possible pour faciliter la détection de l'hyper-stress et ne pas laisser les managers seuls face ce type de situation. Renault s'est donc attaché à mettre en place une organisation collégiale et complémentaire qui repose à la fois sur le manager, le responsable RH de proximité et le médecin du travail afin d'apporter une réponse pertinente (au sein de l'entreprise ou via un cabinet extérieur) dans les meilleurs délais.

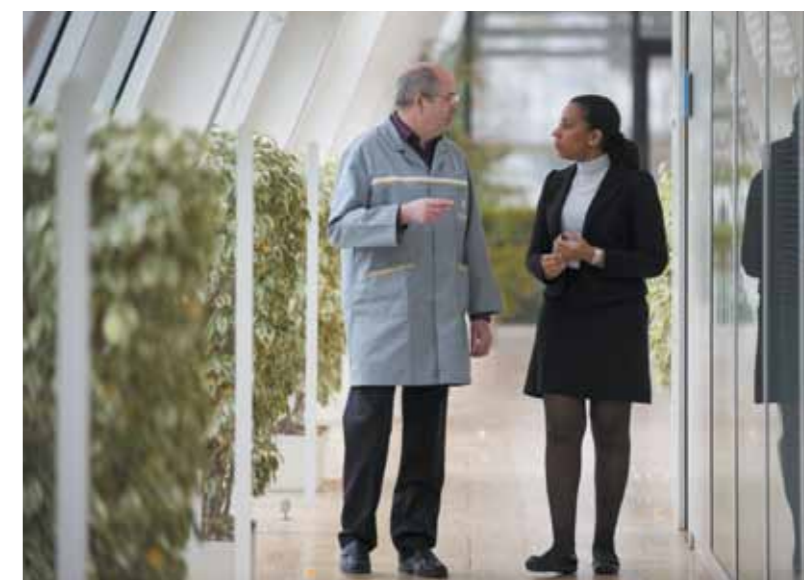
DES ACTIONS DE PRÉVENTION MENÉES AU NIVEAU INDIVIDUEL ET COLLECTIF

Sensibilisation au stress, sessions de professionnalisation de la fonction RH sur la détection des personnes en difficulté, formation à la relaxation pour les salariés, mise à disposition d'informations sur l'« intranet médical »... Des actions d'amélioration continue de la santé, de la sécurité, de l'ergonomie et des conditions de travail sont mises en œuvre au sein de différents établissements (Technocentre et centres d'ingénierie).

DES INDICATEURS ET DES ENQUÊTES DE TERRAIN

Dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, la médecine du travail propose aux collaborateurs qui le désirent de passer un test permettant de poser un pré-diagnostic individuel. À fin 2009, plus de 73 000 tests ont été effectués. En juin 2009, une deuxième enquête a été lancée sur les établissements de la Direction des ingénieries afin de mesurer l'avancement et l'efficacité des plans d'action mis en œuvre dans le cadre des CHSCT de Guyancourt.

En juin toujours, une enquête a également été lancée en France dans quatre sites représentatifs des grands métiers de Renault dans le but de mesurer à la fois les facteurs de stress et leur impact sur les salariés. Des plans d'actions (corporate, établissements et métiers) seront engagés sur ces bases au premier trimestre 2010.



6 500 personnes ont adhéré au plan de départs volontaires en Europe, dont 4 450 adhésions au « Projet Renault Volontariat » en France.

GRIPPE A (H1N1)

Dès le début du mois de septembre, Renault a déployé une série de mesures contre la grippe A (H1N1) :

- mesures sanitaires pour préserver la santé des salariés sur le lieu de travail ;
- campagne d'information pour expliquer les bons réflexes à adopter et répondre aux interrogations des salariés ;
- « Plan de Continuité d'Activité » pour faire face à d'éventuelles situations d'absentéisme élevé ;
- un site dédié accessible aux collaborateurs depuis leur bureau et de leur domicile.



S'appuyant sur les principes de solidarité et d'équité, le Contrat social de crise négocié en France a permis à chaque collaborateur de maintenir sa rémunération nette pendant les jours de chômage partiel et de maintenir l'équivalent de 5 000 emplois.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

LIMITER L'IMPACT DE NOS PRODUITS ET DE NOS ACTIVITÉS

Pour Renault, agir en faveur de l'environnement, c'est bien sûr concevoir des véhicules et des services qui préservent l'équilibre écologique de la planète. Mais c'est aussi limiter l'impact de ses activités sur les écosystèmes locaux en tenant compte des situations environnementales et économiques des différents marchés.

LE CHOIX D'UNE APPROCHE GLOBALE : LE CYCLE DE VIE

Privilegiée par Renault depuis plusieurs années, cette approche permet de prendre en compte tous les impacts environnementaux d'un véhicule, dès sa phase de conception et tout au long de sa vie.

INTÉGRER L'ENVIRONNEMENT DANS LE PROCESSUS DE CONCEPTION ET DE DÉVELOPPEMENT

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés au cours des différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit trois à cinq ans avant la mise sur le marché du véhicule. Renault est donc depuis plusieurs années un adepte de l'éco-conception, à la fois dans les produits et dans les procédés industriels.

peuvent être généralisées à terme : choix des matériaux, modes d'extraction des fluides, opérations de démontage en vue du recyclage, émissions polluantes, consommation et émissions de CO₂, incidences environnementales sur les processus industriels.

DONNER UNE SECONDE VIE AUX VÉHICULES HORS D'USAGE (VHU)

Depuis 2008, Renault Environnement s'est engagé aux côtés du groupe SITA/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France : la filiale du Groupe a pris avec SITA une participation majoritaire dans INDRA, entreprise gestionnaire/distributeur de véhicules pour le compte de 350 démolisseurs répartis sur le territoire national. En 2009, plus de 450 000 véhicules ont ainsi été traités.

Renault et SITA ont notamment développé des processus de déconstruction permettant d'extraire et de recycler des matériaux qui rentreront ensuite dans la production de nouveaux équipements automobiles. Ces nouveaux outils et processus de recyclage des VHU sont élaborés et testés sur des sites de déconstruction (dont deux « usines » implantés en Sologne et dans le Nord) et dans le centre de développement de Romorantin. La mobilisation conjointe des compétences complémentaires des trois entreprises et de leurs partenaires contribuera à l'objectif de 95 % de valorisation des véhicules en 2015. Par ailleurs, les centres d'ingénierie de Renault développent des processus internes d'éco-conception qui permettent d'afficher un objectif de 20 % d'utilisation de plastiques issus du recyclage pour les nouveaux véhicules dès 2015.

RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX SUR LES SITES DE PRODUCTION : UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Plutôt que d'apprendre tous les processus industriels à des professionnels de l'environnement, Renault a choisi d'apprendre l'écologie à ses collaborateurs.

Le système de management environnemental mis en place dès 1995 a permis à Renault d'obtenir la certification ISO 14 001 sur l'ensemble de ses 37 sites industriels ou de conception et filiales en 2008.

AMÉLIORER LES PERFORMANCES GRÂCE À UNE DÉMARCHE TRANSVERSALE

Le Groupe a adopté une structure en réseau qui couvre tous les sites industriels de Renault et tous les métiers de la fabrication (soit environ 300 personnes réparties dans 14 pays et 47 sites et filiales). La démarche transversale permet d'améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau et de mettre en œuvre des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

Le système de management environnemental mis en place dès 1995 a permis à Renault d'obtenir la certification ISO 14 001 sur l'ensemble de ses 37 sites industriels ou de conception et filiales en 2008.

Diminuer les émissions de gaz à effet de serre

Quatre axes de progrès guident les actions de Renault dans ce domaine :

- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles ;
- le développement des énergies renouvelables.

Les émissions directes globales de GES ont diminué : elles sont passées de 755 kteq de CO₂ en 2003 à 577 kteq de CO₂ en 2009, avec un périmètre élargi de sites et la prise en compte des véhicules d'entreprise. À iso-périmètre 2003, les émissions de GES de 2009 s'élèvent à 508 kteq CO₂, soit une baisse de 32 %.

Limitier les rejets des composés organiques volatils (COV)

Les COV issus des solvants utilisés en ateliers de peinture représentent le rejet atmosphérique le plus significatif des activités de Renault. Leur diminution reste une priorité majeure pour les sites de carrosserie. En 2009, les émissions de COV ont été réduites de 10 % par rapport à 2008. Cette performance a permis d'atteindre dès cette année l'objectif de 419 g/m² prévu pour 2012.

Réduire la production des déchets, mais aussi « Réduire, Réutiliser, Recycler et Récupérer »

Renault privilégie la gestion globale des déchets : la démarche des « 4R » engagée en 2008 fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'impact résiduel des usines Renault et les quantités de déchets mis en décharges à l'horizon 2015. En 2009, le taux de valorisation des déchets produits par les usines a augmenté de 20 % par rapport à 2003, notamment grâce à l'optimisation du recyclage de pièces plastiques.

Protéger la ressource en eau

À périmètre égal, la consommation d'eau dans le Groupe a été divisée par deux au cours de la dernière décennie. Le prélèvement est de 10,6 millions de m³ en 2009. De même, les flux de rejets résiduels (matières organiques, matières en suspension, métaux) ont été également divisés par deux en 10 ans à périmètre comparable. Le déploiement progressif des bonnes pratiques R1, R2 et R3 ainsi que la poursuite de la réduction des rejets résiduels doivent permettre d'abaisser encore de 15 % les prélèvements en eau du Groupe d'ici à 2012 par rapport à 2007.

LES PERFORMANCES ÉCOLOGIQUES DE NOUVELLE MÉGANE

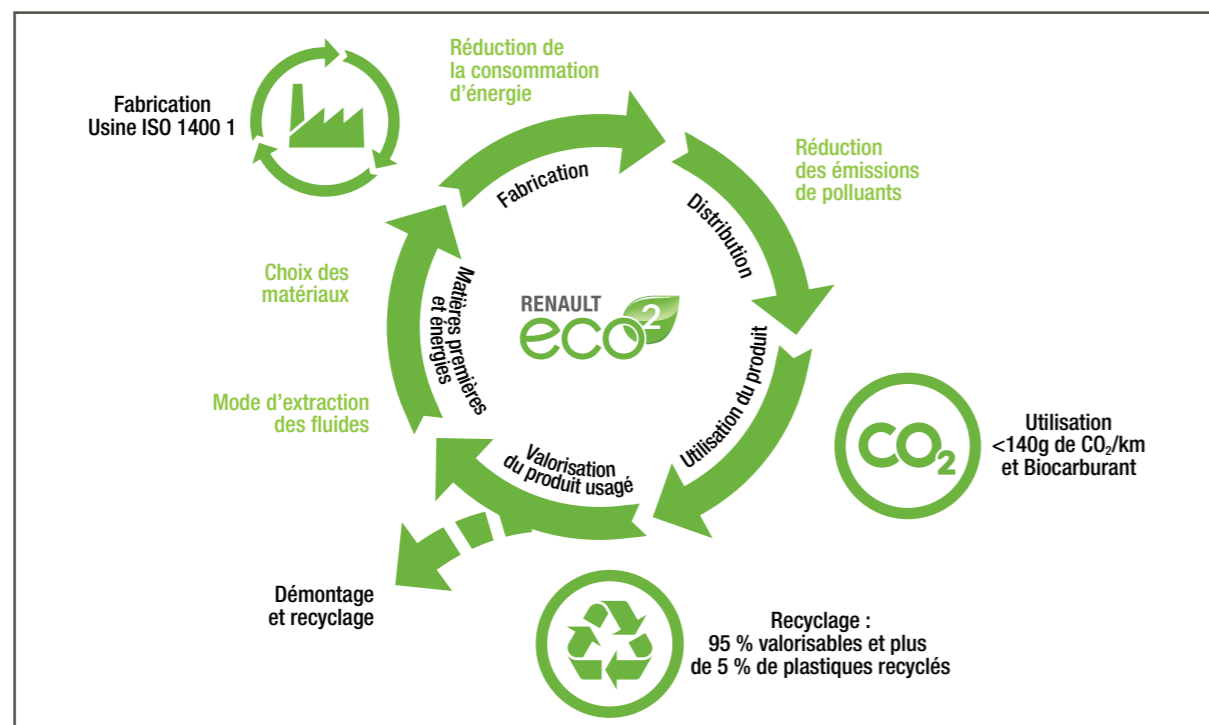
- 0,4 l/100 km, soit l'équivalent de 10 g de CO₂ par km atteint grâce à :
 - la réduction de 8 kg de la masse du véhicule ;
 - un groupe motopropulseur plus efficace ;
 - un meilleur aérodynamisme ;
 - une direction assistée électrique.
- Son potentiel de valorisation en fin de vie est de 95 %.
- Elle comporte 22 kg de matière plastique recyclée.

Aujourd'hui, 95 % d'un véhicule Renault qui part « à la casse » est valorisable.

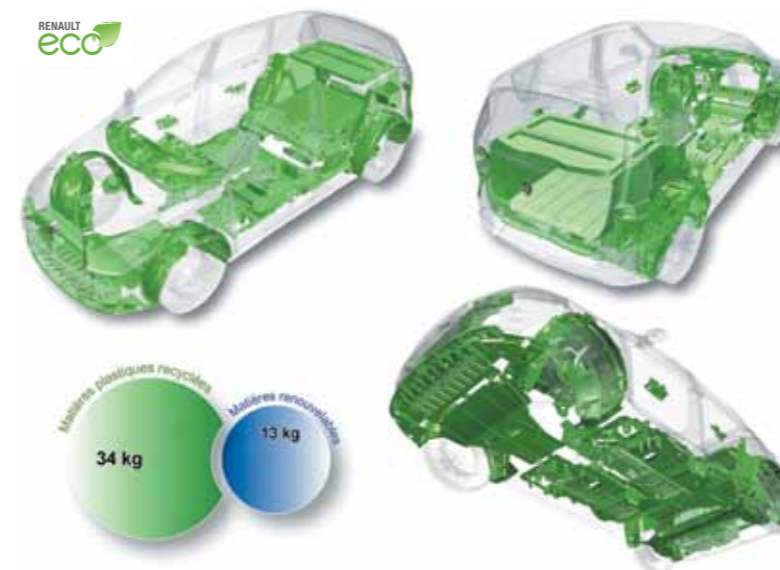
Chaque lancement de projet permet d'introduire des progrès écologiques dont certaines innovations technologiques

LA DÉMARCHÉ DES « 4R »

- **Réduire (R1)**, c'est limiter la production de déchets à la source.
- **Réutiliser (R2)**, c'est récupérer un matériau pour un usage analogue, par exemple en le réintégrant dans le processus de fabrication.
- **Recycler (R3)**, c'est récupérer un matériau et le valoriser pour en faire une matière première de substitution qui peut être réintroduite dans un processus industriel.
- **Récupérer de l'énergie (R4)**, c'est utiliser les déchets comme combustible alternatif ou récupérer l'énergie issue de l'incinération.



La signature eco² lancée en 2007 traduit la volonté du Groupe de réduire l'impact environnemental de l'automobile à chaque étape de son cycle de vie : fabrication, usage et fin de vie



En 2009, le Nouveau Scenic intègre 34 kg de plastiques recyclés, soit 14 % des matières plastiques.

100 % DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE DU GROUPE RENAULT EST CERTIFIÉE ISO 14001 *

Renault eco² et Dacia eco², qui intègrent l'ensemble du cycle de vie de la voiture, s'appuient sur la certification ISO 14001 pour montrer que les voitures concernées sont faites dans les usines respectueuses de l'environnement.

* à l'exception des sites récemment entrés dans le périmètre industriel ou récemment sortis de ce périmètre.



4.

RÉSULTATS COMMERCIAUX ET FINANCIERS

L'objectif fixé par Renault en 2009 était de faire face à une crise économique sans précédent en mobilisant toute l'entreprise autour d'une seule priorité, un *free cash-flow* positif. Cet objectif est rempli grâce à la réalisation du plan d'action qui avait été construit en trois volets : l'optimisation des revenus, la réduction des coûts (y compris d'investissements) et la gestion très stricte du besoin en fonds de roulement. ■■■

RÉSULTATS

LES VENTES MONDIALES DU GROUPE RENAULT

Le groupe Renault augmente sa part de marché à 3,7 % grâce à une bonne performance commerciale au second semestre.

RÉSULTATS COMMERCIAUX MONDE 2009*

Le Groupe Renault remplit son objectif d'augmenter sa part de marché mondiale.

Les hausses de production décidées courant 2009 ainsi que le renouvellement de la gamme ont permis d'accroître la pénétration au **second semestre** et de terminer l'année sur une hausse de la part de marché.

En **VP+VU**, le Groupe Renault augmente légèrement sa **part de marché à 3,7 %** (+ 0,1 point) : dans un marché mondial qui recule de 4,7 %, le Groupe ne baisse que de 3,1 % (volume de ventes : 2,309 millions de véhicules).

RÉSULTATS TOP 15

Les 15 premiers marchés représentent 85 % des ventes du Groupe.

TOP 15

	VOLUME 2009	PÉNÉTRATION VP+VU 2009	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION	
			09 VS 08	S2 09 VS S2 08
FRANCE	702 083	26,0 %	+ 0,6	+ 2,3
ALLEMAGNE	240 153	6,0 %	+ 1,0	+ 1,4
CORÉE DU SUD	133 630	9,3 %	+ 0,8	+ 1,1
ITALIE	124 271	5,3 %	+ 0,4	+ 1,5
BRÉSIL	117 524	3,9 %	- 0,4	- 0,1
ESPAGNE	115 217	10,9 %	+ 0,6	+ 0,9
TURQUIE	82 224	14,9 %	=	+ 0,6
ROYAUME-UNI	73 428	3,4 %	- 1,1	+ 0,2
RUSSIE	72 284	5,0 %	+ 1,3	+ 1,6
BELGIQUE+LUXEMBOURG	64 799	11,1 %	+ 0,9	+ 1,0
ARGENTINE	61 009	12,4 %	+ 0,4	+ 1,1
ALGÉRIE	56 094	24,0 %	+ 6,4	+ 8,3
ROUMANIE	51 787	35,9 %	+ 1,6	+ 0,6
MAROC	37 145	34,1 %	+ 5,9	+ 6,6
IRAN	37 106	2,7	- 2,0	- 2,7

En **VP**, le Groupe Renault enregistre une **part de marché de 4,3 %**, en augmentation de 0,2 point : dans un marché mondial en recul de 4,2 %, le Groupe a augmenté ses ventes de 0,7 % (volume de ventes : 2,032 millions de véhicules).

La marque **Renault** redevient la **3^e** marque en Europe Occidentale, principalement grâce au succès de la **famille Mégane** et de **Twingo**.

Sur le marché des véhicules utilitaires, la marque Renault est depuis 1998 la **marque n° 1** en Europe occidentale.

À fin 2009, sur ces 15 marchés, 11 affichent des gains de parts de marché (contre 8 à fin juin), 1 est stable et 3 sont en baisse.

La marque **Dacia** voit, en Europe, ses ventes progresser de 91%, à **214 500 unités**, et réalise une pénétration de **1,3 %**. En France, Dacia intègre le top 10 des marques.

Renault Samsung Motors voit ses volumes progresser de 30,6 % en 2009, gagne 0,8 point de part de marché (9,3 %) et devient le 3^e marché du Groupe en 2009.

L'effondrement de certains marchés internationaux comme la Russie, a eu pour conséquence de faire baisser pour la première fois depuis 10 ans **le poids des ventes réalisées en dehors de l'Europe**. Celles-ci s'élèvent néanmoins à 34 % sur l'année 2009.

* Basés sur les chiffres provisoires au 4 janvier 2010.

VENTES MONDIALES DU GROUPE - VP+VU (EN UNITÉS)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES	2009*	2008	VAR. (%)
GROUPE	2 309 188	2 382 243	-3,1
PAR RÉGION			
EUROPE	1 529 368	1 507 554	+ 1,4
DONT FRANCE	701 998	654 142	+ 7,3
EUROMED	240 500	274 352	- 12,3
EURASIE	80 428	130 218	- 38,2
AMÉRIQUES	236 029	254 957	- 7,4
ASIE-AFRIQUE	222 863	215 162	+ 3,6
HORS EUROPE	779 820	874 689	- 10,8
PAR MARQUE			
RENAULT	1 861 389	2 019 369	- 7,8
DACIA	311 332	258 372	+ 20,5
RENAULT SAMSUNG MOTORS	136 467	104 502	+ 30,6
PAR TYPE DE VÉHICULES			
VÉHICULES PARTICULIERS	2 032 565	2 018 024	+ 0,7
VÉHICULES UTILITAIRES	276 623	364 219	- 24,1

* Chiffres provisoires.

MARCHÉS TOUTES MARQUES - IMMATRICULATIONS (EN UNITÉS)

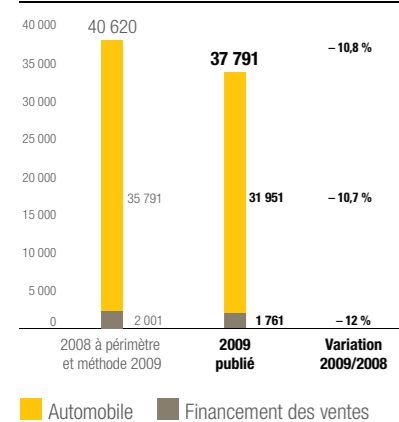
LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT	2009*	2008	VAR. (%)
RÉGION EUROPE	15 877 451	16 625 309	-4,5
dont FRANCE	2 642 659	2 510 556	+ 5,3
ALLEMAGNE	3 981 634	3 320 059	+ 19,9
ITALIE	2 329 501	2 387 409	- 2,4
ROYAUME-UNI	2 189 721	2 431 300	- 9,9
ESPAGNE + CANARIES	1 059 927	1 328 219	- 20,2
BELGIQUE + LUXEMBOURG	580 781	660 773	- 12,1
POLOGNE	363 742	381 261	- 4,6
RÉGION EUROMED	1 117 412	1 279 657	-12,7
dont ROUMANIE	144 432	311 871	- 53,7
TURQUIE	557 126	494 023	+ 12,8
ALGÉRIE	234 397	246 296	- 4,8
MAROC	109 969	121 360	- 9,4
RÉGION EURASIE	1 790 743	3 744 909	-52,2
dont RUSSIE	1 454 338	2 907 857	- 50,0
UKRAINE	174 832	661 996	- 73,6
RÉGION AMÉRIQUES**	5 202 187	5 529 092	-5,9
dont MEXIQUE	752 743	1 020 513	- 26,2
COLOMBIE	172 624	200 171	- 13,8
BRÉSIL	3 007 593	2 660 928	+ 13,0
ARGENTINE	493 794	574 864	- 14,1
RÉGION ASIE-AFRIQUE	26 389 186	23 078 528	+ 14,3
dont AFRIQUE DU SUD	337 498	459 493	- 26,5
CORÉE DU SUD	1 441 260	1 200 283	+ 20,1
HORS EUROPE	34 499 528	33 632 186	+ 2,6

* Chiffres provisoires. ** Hors Amérique du Nord.

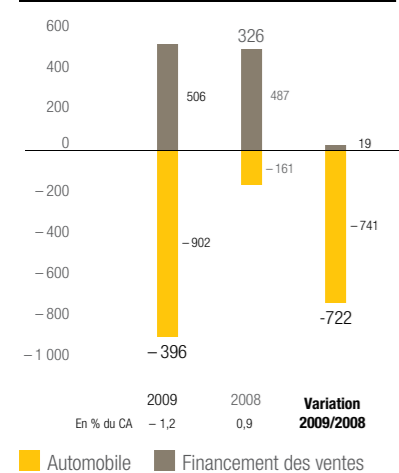
RÉSULTATS

LES RÉSULTATS FINANCIERS ET LES PERSPECTIVES 2010

CONTRIBUTION DES SECTEURS OPÉRATIONNELS AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE (EN MILLIONS D'EUROS)



CONTRIBUTION SECTEURS OPÉRATIONNELS À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE (EN MILLIONS D'EUROS)



LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 33 712 millions d'euros, en baisse de 10,8% par rapport au chiffre d'affaires de 2008, à périmètre et méthodes identiques.

La contribution du Financement des ventes au chiffre d'affaires diminue de 12,0% par rapport à 2008 pour s'élever à 1 761 millions d'euros en ligne avec la baisse de l'encours productif moyen (-11,1%).

Les marchés automobiles en 2009 ont été particulièrement volatils et contrastés. Après un premier trimestre sévèrement impacté par la crise économique mondiale, le reste de l'année a été moins défavorable sous l'effet :

- de la croissance de certains marchés sous l'impulsion des mesures de relance gou-

LA MARGE OPÉRATIONNELLE

En 2009, à méthodes identiques⁽¹⁾, la marge opérationnelle du Groupe s'élève à -396 millions d'euros, soit -1,2% du chiffre d'affaires contre 326 millions d'euros et 0,9% du chiffre d'affaires en 2008.

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle s'élève à 506 millions d'euros, en hausse de 3,9% par rapport à 2008. Ce résultat démontre la solidité du *business model* de RCI Banque dans un environnement économique et financier tendu. Ainsi, dans un contexte de hausse des coûts de refinancement, RCI Banque a :

- renforcé ses marges. Le produit net bancaire est en hausse à 5,17% de l'encours productif moyen, contre 4,58% en 2008. Cette hausse de la marge compense, en valeur, la baisse de l'encours productif moyen, qui se situe en 2009 à 20,2 milliards d'euros, contre 22,7 milliards d'euros en 2008 (-11%) ;
- maîtrisé son coût du risque, qui s'établit, à 0,99% de l'encours productif moyen à fin décembre 2009, contre 0,87% à fin décembre 2008. Cette progression s'explique par la dégradation de la conjoncture en Espagne et en Roumanie. En dehors

vernementales et des primes à la casse dans de nombreux pays ;

- et, pour Renault, des gains de part de marché liés au renouvellement de la gamme.

La contribution de l'Automobile au chiffre d'affaires baisse en 2009 à 31 951 millions d'euros, contre 35 791 millions en 2008, à périmètre et méthodes identiques, soit -10,7% sous l'effet :

- d'une baisse des volumes à hauteur de 0,6 point. Néanmoins, cette baisse a été limitée grâce notamment à la bonne performance du second semestre, qui a bénéficié d'une dynamique forte des nouveaux produits et de l'impact des incitations fiscales ;

de ces deux pays, le coût du risque s'avère stable par rapport à 2008. Le renforcement des processus de recouvrement ainsi que le resserrement de la politique d'acceptation ont amélioré le coût du risque à partir du second semestre 2009 ;

- optimisé ses frais de fonctionnement : les actions entreprises sur les structures de RCI Banque permettent de contenir leur niveau par rapport à 2008.

En 2009, dans ce contexte économique dégradé, la contribution de l'Automobile à la marge opérationnelle recule, à méthodes identiques⁽¹⁾, de 741 millions d'euros, passant de -161 millions d'euros en 2008 à -902 millions d'euros (-2,8% de son chiffre d'affaires) en raison notamment :

- d'un effet parité négatif de près de 300 millions d'euros principalement lié à la baisse du rouble, de la livre sterling et du zloty polonais ;
- d'un impact volume et mix/prix pour 746 millions d'euros :
 - la baisse des volumes (y compris aux partenaires) a contribué pour 464 millions d'euros, l'impact positif de la Région

- d'un impact mix/prix de -2,8 points : le mix produit tiré à la baisse par les incitations gouvernementales a pesé négativement, compensé seulement en partie par la bonne performance de la gamme Mégane ;
- d'un effet de change négatif de 2,5 points en raison de la dépréciation par rapport à l'euro de certaines devises sur plusieurs marchés du Groupe, notamment le won coréen, la livre sterling, le rouble et le leu roumain ;
- de la diminution de l'activité de ventes d'organes et de véhicules complets aux partenaires, qui subit également les effets de la crise et contribue pour -4,8 points à l'évolution du chiffre d'affaires.

Europe ne compensant pas la diminution des autres marchés ;

- l'impact de l'ensemble mix/prix/enrichissement/moyens commerciaux a été négatif de 282 millions. L'effet positif engendré par la réduction des dépenses fixes de marketing et par le renouvellement de la gamme Mégane n'a pas permis de compenser l'évolution du mix engendrée par les dispositifs d'incitation fiscale ainsi que l'incidence de la pression commerciale qui persiste sur l'ensemble des marchés du Groupe ;
- de la politique de réduction des coûts et des dépenses renforcée en 2009, dans tous les secteurs de l'entreprise, pour 496 millions d'euros :
 - les coûts d'achat baissent de 253 millions d'euros hors effet matières premières (+48 millions d'euros), en dépit des surcoûts engendrés par l'aide apportée à certains fournisseurs en difficulté ;
 - les frais généraux et les coûts de garantie ont baissé respectivement de 105 millions d'euros et de 80 millions ;
 - les coûts industriels ont baissé de 126 millions d'euros.

FRAIS DE R&D CONSTATÉS EN RÉSUMÉ

En 2009, les **dépenses de Recherche et Développement** se sont élevées à 1 643 million d'euros, en forte réduction de 26% par rapport à 2008. Les mesures d'adaptation et de plus grande sélectivité des dépenses prises par le Groupe dans le cadre du plan d'action 2009 y ont contribué.

LE RÉSULTAT NET

Les **autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent en 2009 une charge de 559 millions d'euros, contre 443 millions d'euros en 2008 à méthodes identiques⁽¹⁾.

En 2009, cette charge nette est essentiellement constituée :

- de coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 218 millions d'euros (contre 489 millions en 2008), incluant notamment une provision pour la rationalisation des implantations immobilières en région parisienne ;
- d'une charge de 297 millions d'euros (114 millions d'euros en 2008⁽¹⁾) pour la dépréciation d'actifs enregistrée au premier semestre, dont l'essentiel correspond à une dépréciation de frais de développement capitalisés à deux véhicules de la gamme pour lesquels les prévisions de volume et de contribution sont négativement impactées par la crise économique.

En dépit de la forte réduction de ces dépenses, les frais de R&D constatés au compte de résultat restent stables, à 1 795 millions d'euros en 2009, contre 1 744 millions en 2008, et représentent 5,3% du chiffre d'affaires du groupe Renault, contre 4,6% en 2008. Cette évolution s'explique par :

- la contraction des frais de développement

Ces dépréciations étaient jusqu'en 2008 comptabilisées au niveau de la marge opérationnelle ;

- des conséquences de la cession, annoncée fin 2009, de la majorité de l'écurie de Renault F1 pour 118 millions d'euros ;
- de plus-values de cessions immobilières pour un montant 102 millions d'euros, notamment la cession d'un centre logistique en Corée.

Après prise en compte des APCE, le **résultat d'exploitation** est en perte de 955 millions d'euros, contre une perte de 117 millions d'euros en 2008.

Le **résultat financier** représente une charge de 404 millions d'euros en 2009, contre un produit de 441 millions d'euros en 2008 sous l'effet :

- d'une charge de 43 millions d'euros liée à l'impact négatif de l'évolution de la juste valeur des Titres Participatifs de Renault SA

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2009, l'**endettement financier net de l'Automobile** s'élève à 5 921 millions d'euros, soit 35,9% des capitaux propres (contre 40,9% des capitaux propres au 31 décembre 2008).

La diminution de l'endettement net de 2023 millions d'euros s'explique par :

- une capacité d'autofinancement (CAF) de 1 467 d'euros, en recul de 1 594 millions d'euros par rapport à 2008. Cette dégradation provient de la baisse de la marge

opérationnelle ainsi que de la forte baisse de dividendes en provenance des entreprises associées, avec 81 millions reçus d'AB Volvo en 2009 (contre 418 millions d'euros reçus de Nissan et 259 millions d'euros reçus d'AB Volvo en 2008) ;

- d'une très forte diminution du besoin en fonds de roulement de 2 923 millions d'euros en 2009, grâce à la mobilisation de toute l'entreprise sur les plans d'action focalisés sur cet objectif prioritaire. Ainsi, les stocks diminuent de

capitalisés à 587 millions d'euros, soit 35,7% du total, en baisse de 14,6 points par rapport à 2008 (50,3%) – cette baisse s'explique essentiellement par le cycle du plan produit ;

- l'augmentation des amortissements, qui s'élèvent à 739 millions d'euros, contre 634 millions d'euros à méthodes identiques⁽¹⁾.

(contre un gain de 509 millions en 2008) ;

- d'une augmentation des intérêts payés liée à la hausse de l'endettement moyen de l'Automobile.

En 2009, Renault enregistre une perte de 1 561 millions d'euros au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées** :

- 902 millions d'euros pour Nissan. Après un premier semestre fortement impacté par les effets de la crise, la situation de Nissan s'est fortement améliorée au second semestre avec une contribution positive de 309 millions ;
- 301 millions d'euros pour AB Volvo ;
- 370 millions d'euros pour AvtoVAZ.

Le **résultat net** s'établit à -3068 millions d'euros (599 millions en 2008). Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions auto-détenues, le résultat net par action s'établit à -12,13 euros, à comparer à 2,23 euros en 2008.

1 372 millions d'euros et les créances clients de 640 millions d'euros ;

- de la maîtrise des investissements corporels et incorporels nets des cessions (y compris véhicules donnés en location immobilisés⁽²⁾, qui représentent 2 302 millions d'euros en 2009, contre 3 385 millions d'euros en 2008 (-32%).

Au total en 2009, le free cash-flow de l'Automobile est largement positif de 2 088 millions d'euros.

PERSPECTIVES 2010

Pour 2010, Renault s'attend à un environnement qui restera difficile avec un marché européen qui pourrait baisser de 10% par rapport au marché toutes marques (MTM) 2009. Dans ce contexte, l'entreprise s'est fixé, comme en 2009, l'objectif de générer un free cash-flow positif et de poursuivre ainsi la réduction de sa dette.

Pour réaliser cet objectif, Renault pourra compter, en 2010, sur quatre leviers principaux :

- l'attractivité de sa gamme, dont l'extension et le renouvellement (six nouveaux produits en 2010) se poursuivront et devront permettre de prolonger la dynamique de gain de parts de marché du second semestre 2009 ;
- l'approfondissement des synergies de l'Alliance avec Nissan ;

- la poursuite de sa politique de réduction des coûts ainsi que le maintien d'un ratio d'investissement net et de frais de Recherche & Développement sur chiffre d'affaires à moins de 10% ;

- l'amplification des actions concourant à la maîtrise de son besoin en fonds de roulement.

(1) En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés (charges non usuelles par leur nature, leur fréquence ou leur montant) sont classées en autres produits et charges d'exploitation (APCE). À ce titre, le compte de résultats publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 millions d'euros). (2) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A). Impact de 248 millions d'euros en 2009.

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS (EN MILLIONS D'EUROS)

	2009	2008	2007
VENTES DE BIENS ET SERVICES	32 415	36 241	39 190
PRODUITS DU FINANCEMENT DES VENTES	1 297	1 550	1 492
CHIFFRE D'AFFAIRES	33 712	37 791	40 682
COÛT DES BIENS ET SERVICES RENDUS	(26 978)	(29 659)	(31 408)
COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES	(953)	(1 292)	(1 121)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT ⁽¹⁾	(1 795)	(1 744)	(1 850)
FRAIS GÉNÉRAUX ET COMMERCIAUX	(4 382)	(4 770)	(4 949)
MARGE OPÉRATIONNELLE	(396)	326	1 354
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION ⁽¹⁾	(559)	(443)	(116)
<i>Autres produits d'exploitation</i>	137	206	124
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(696)	(649)	(240)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(955)	(117)	1238
PRODUITS (CHARGES) D'INTÉRÊTS NETS	(353)	(216)	(101)
<i>Produits d'intérêts</i>	118	157	274
<i>Charges d'intérêts</i>	(471)	(373)	(375)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(51)	657	177
RÉSULTAT FINANCIER	(404)	441	76
PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	(1 561)	437	1675
NISSAN	(902)	345	1 288
AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES	(659)	92	387
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	(2 920)	761	2 989
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(148)	(162)	(255)
RÉSULTAT NET	(3 068)	599	2 734
RÉSULTAT NET - PART REVENANT AUX MINORITAIRES	57	28	65
RÉSULTAT NET - PART REVENANT AU GROUPE	(3 125)	571	2 669
RÉSULTAT NET PAR ACTION EN EUROS ⁽²⁾	(12,13)	2,23	10,32
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION EN EUROS ⁽²⁾	(12,13)	2,22	10,17
NOMBRE D'ACTIONNAIRES RETENU (EN MILLIERS)			
pour le résultat net par action	257 514	256 552	258 621
pour le résultat net dilué par action	257 514	256 813	262 362

(1) En 2009, les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé sont classées en « autres produits et charges d'exploitation ». Les informations comparatives 2008 et 2007 sont retraitées (note 2-A).

(2) Résultat net – part revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

PRINCIPAUX CHIFFRES

	2009	2008	VARIATION
VENTES MONDIALES GROUPE (EN MILLIONS DE VÉHICULES)	2,31	2,38	-0,07
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE (EN MILLIONS D'EUROS)	33 712	37 792*	-4 080
MARGE OPÉRATIONNELLE (EN MILLIONS D'EUROS)	-396	326*	-722
MARGE OPÉRATIONNELLE (EN % DU CA)	-1,2 %	0,9 %	-2,1 PTS
CONTRIBUTION ENTREPRISES ASSOCIÉES (EN MILLIONS D'EUROS)	-1 561	437	-1 998
<i>dont Nissan</i>	-902	345	-1 247
<i>dont AB Volvo</i>	-301	226	-527
<i>dont AvtoVAZ</i>	-370	-117	-253
RÉSULTAT NET (EN MILLIONS D'EUROS)	-3 068	599	-3 667
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (EN MILLIONS D'EUROS)	-3 125	571	-3 696
RÉSULTAT NET PAR ACTION (EN EUROS)	-12,13	2,23	-14,4
ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE (EN MILLIONS D'EUROS)	5 921	7 944	-2 023
ENDETTEMENT / CAPITAUX PROPRES (EN %)	35,9 %	40,9 %	-5 PTS
FREE CASH-FLOW DE L'AUTOMOBILE ⁽²⁾ (EN MILLIONS D'EUROS)	2 088	-3 028	5 116

* À périmètre et méthodes identiques.

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

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (EN MILLIONS D'EUROS)

ACTIFS	31 DÉC. 2009	31 DÉC. 2008	31 DÉC. 2007
ACTIFS NON COURANTS			
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	3 893	4 313	4 056
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	12 294	12 818	13 055
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	12 084	13 768	12 977
<i>Nissan</i>	<i>10 583</i>	<i>11 553</i>	<i>10 966</i>
<i>Autres entreprises associées</i>	<i>1 501</i>	<i>2 215</i>	<i>2 011</i>
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 026	982	606
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	279	252	220
AUTRES ACTIFS COURANTS	424	420	504
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	30 000	32 553	31 418
ACTIFS COURANTS			
STOCKS	3 932	5 266	5 932
CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES	18 243	18 318	20 430
CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE	1 097	1 752	2 083
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	787	1 036	1 239
CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	195	197	55
AUTRES ACTIFS COURANTS	1 636	2 651	2 320
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	8 023	2 058	4 721
TOTAL ACTIFS COURANTS	33 913	31 278	36 780
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	65	-	-
TOTAL ACTIFS	63 978	63 831	68 198
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	31 DÉC. 2009	31 DÉC. 2008	31 DÉC. 2007
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL	1 086	1 086	1 086
PRIMES D'ÉMISSION	3 453	3 453	3 453
TITRES D'AUTOCONTRÔLE	(229)	(612)	(499)
RÉÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	(109)	(223)	68
ÉCART DE CONVERSION	(2 568)	(2 241)	(982)
RÉSERVES	17 474	16 925	15 782
RÉSULTAT NET - PART REVENANT AU GROUPE	(3 125)	571	2 669
CAPITAUX PROPRES - PART REVENANT AU GROUPE	16 472	19 416	21 577
CAPITAUX PROPRES - PART REVENANT AUX MINORITAIRES	490	457	492
TOTAL CAPITAUX PROPRES	16 472	19 416	22 069
PASSIFS NON COURANTS			
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	114	132	118
PROVISIONS - PART À PLUS D'UN AN	1 829	1 543	1 765
PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	9 048	5 773	5 413
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	660	548	523
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	11 651	7 996	7 819
PASSIFS COURANTS			
PROVISIONS - PART À MOINS D'UN AN	914	1 264	954
PASSIFS FINANCIERS COURANTS	3 825	5 219	1 517
DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	19 912	18 950	21 196
FOURNISSEURS	5 911	5 420	8 224
DETTE D'IMPÔTS COURANTS	54	55	166
AUTRES PASSIFS COURANTS	5 179	5 511	6 253
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	35 795	36 419	38 310
PASSIFS LIÉS AUX ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	60	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	63 978	63 831	68 198

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant aux minoritaires	TOTAL CAPITAUX PROPRES
SOLDE AU 31 DÉC. 2007	284 937	1 086	3 453	(499)	68	(982)	15 782	2 669	21 577	492	22 069
RÉSULTAT GLOBAL 2008	-	-	-	-	(291)	(1 259)	(516)	571	(1 495)	(32)	(1 527)
AFFECTATION DU RÉSULTAT NET 2007	-	-	-	-	-	-	2 669	(2 669)	-	-	-
DISTRIBUTION	-	-	-	-	-	-	(975)	-	(975)	(48)	(1 023)
COÛTS DES OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS (ACQUISITIONS)/CESSIONS DE TITRES D'AUTOCONTRÔLE	-	-	-	-	-	-	(16)	-	(16)	-	(16)
EFFET DES AUGMENTATION DE CAPITAL	-	-	-	(113)	-	-	-	-	(113)	-	(113)
EFFET DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	134	134
SOLDE AU 31 DÉC. 2008	284 937	1 086	3 453	(612)	(223)	(2 241)	16 925	571	18 959	457	19 416
RÉSULTAT GLOBAL 2009	-	-	-	-	114	(327)	38	(3 125)	(3 300)	66	(3 234)
AFFECTATION DU RÉSULTAT NET 2008	-	-	-	-	-	-	571	(571)	-	-	-
DISTRIBUTION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(34)	(34)
COÛTS DES OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS (ACQUISITIONS)/CESSIONS DE TITRES D'AUTOCONTRÔLE	-	-	-	-	-	-	(16)	-	(16)	-	(16)
EFFET DES AUGMENTATION DE CAPITAL	-	-	-	(383)	-	-	(256)	-	127	-	127
EFFET DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	15
AUTRES VARIATIONS	-	-	-	-	-	-	180	-	180	-	180
SOLDE AU 31 DÉC. 2009	284 937	1 086	3 453	(229)	(109)	(2 568)	17 474	(3 125)	15 982	490	16 472

(1) Les effets de variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions d'intérêts minoritaires et des engagements de rachats d'intérêts minoritaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

INFORMATION PAR RÉGION (EN MILLIONS D'EUROS)

	EUROPE (1)	EUROMED	EURASIE	ASIE-AFRIQUE	AMÉRIQUES	TOTAL CONSOLIDÉ
2009						
CHIFFRE D'AFFAIRES	25 714	2 428	598	2 393	2 579	33 712
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS	12 784	1 583	376	809	635	16 187
2008						
CHIFFRE D'AFFAIRES	27 653	3 062	1 360	2 628	3 088	37 791
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS	13 997	1 555	283	726	570	17 131
2007						
CHIFFRE D'AFFAIRES	30 447	3 102	1 208	2 757	3 168	40 682
INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS	13 922	1 521	230	756	682	17 111

(1) Y compris la France.

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. En 2009, la Région Euromed a été scindée en deux Régions, Euromed et Eurasie. Cette dernière comprend principalement la Russie et l'Ukraine.

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.

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (EN MILLIONS D'EUROS)

	2009	2008	2007
RÉSULTAT NET	(3 068)	599	2 734
ANNULATION DES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS			
<i>Dotations nettes aux amortissements</i>	3 146	2 943	2 865
<i>Part dans les résultats des entreprises associées</i>	1561	(437)	(1 675)
<i>Dividendes reçus des entreprises associées</i>	81	688	936
<i>Autres produits et charges non réalisés</i>	(5)	(496)	(114)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	1 715	3 297	4 746
VARIATION NETTE DES CRÉDITS CONSENTIS À LA CLIENTÈLE	377	872	594
VARIATION NETTE DES CRÉDITS RENOUVELABLES AU RÉSEAU DE DISTRIBUTION	(126)	427	(37)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES	251	1 299	557
ÉMISSION D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES DU FINANCEMENT DES VENTES	3 149	1 299	2 022
REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES DU FINANCEMENT DES VENTES	(2 795)	(3 455)	(3 139)
VARIATION NETTE DES AUTRES DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	871	48	1 265
VARIATION NETTE DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET DES PRÊTS DU FINANCEMENT DES VENTES	152	102	(359)
VARIATION NETTE DES ACTIFS FINANCIERS ET DES DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	1377	(2 006)	(211)
VARIATION DES VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION IMMOBILISÉS (1)	(256)	(203)	(95)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	2 953	(2 833)	(347)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	6 040	(446)	4 650
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS (1)	(2 309)	(3 493)	(3 638)
ACQUISITIONS DE PARTICIPATIONS, NETTES DE LA TRÉSORERIE ACQUISE (2)	(86)	(662)	(67)
PRODUITS DES CESSIONS D'ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS (1)	236	254	175
PRODUITS DES CESSIONS DE PARTICIPATIONS, NETTES DE LA TRÉSORERIE CÉDÉE ET AUTRES	-	74	63
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET DES PRÊTS DE L'AUTOMOBILE	65	192	615
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 094)	(3 635)	(2 852)
TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES MINORITAIRES (3)	-	88	26
DIVIDENDES VERSÉS AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	-	(1 049)	(863)
DIVIDENDES VERSÉS AUX ACTIONNAIRES MINORITAIRES	(22)	(28)	(50)
(ACHATS)/VENTES DE TITRES D'AUTOCONTRÔLE	127	(113)	(126)
FLUX DE TRÉSORERIE AVEC LES ACTIONNAIRES	105	(1 102)	(1 013)
ÉMISSION D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES DE L'AUTOMOBILE	750	682	588
REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES DE L'AUTOMOBILE	(1 271)	(426)	(451)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DES AUTRES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	2 378	2 340	(2 065)
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	1 857	2 596	(1 928)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	1 962	1 494	(2 941)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	5 908	(2 587)	(1 143)

	2009	2008	2007
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	2 058	4 721	6 010
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	5 908	(2 587)	(1 143)
EFFETS DES VARIATIONS DE CHANGE ET AUTRES SUR LA TRÉSORERIE	57	(76)	(146)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	8 023	2 058	4 721

(1) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation, conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).

(2) En 2008, le montant correspond intégralement au paiement des titres AvtoVAZ.

(3) Apports par augmentations ou réductions de capital et acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL - COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL (EN MILLIONS D'EUROS)

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2009				
VENTES DE BIENS ET SERVICES	31 951	464	-	32 415
PRODUITS DU FINANCEMENT DES VENTES	-	1 297	-	1 297
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	31 951	1 761	-	33 712
CHIFFRE D'AFFAIRES INTERSECTEURS	(317)	342	(25)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR	31 634	2 103	(25)	33 712
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾	(915)	506	13	(396)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(1 457)	489	13	(955)
RÉSULTAT FINANCIER ⁽²⁾	(102)	-	(302)	(404)
PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	(1 566)	5	-	(1 561)
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	(3 125)	494	(289)	(2 920)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	14	(157)	(5)	(148)
RÉSULTAT NET	(3111)	337	(294)	(3 068)
2008				
VENTES DE BIENS ET SERVICES	35 757	484	-	36 241
PRODUITS DU FINANCEMENT DES VENTES	-	1 550	-	1 550
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	35 757	2 034	-	37 791
CHIFFRE D'AFFAIRES INTERSECTEURS	(230)	372	(142)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR	35 527	2 406	(142)	37 791
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾	(174)	487	13	326
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(608)	478	13	(117)
RÉSULTAT FINANCIER ⁽²⁾	742	-	(301)	441
PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	431	6	-	437
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	565	484	(288)	761
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(6)	(157)	1	(162)
RÉSULTAT NET	559	327	(287)	599
2007				
VENTES DE BIENS ET SERVICES	38 679	511	-	39 190
PRODUITS DU FINANCEMENT DES VENTES	-	1 492	-	1 492
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE AU GROUPE	38 403	2 003	-	40 682
CHIFFRE D'AFFAIRES INTERSECTEURS	(276)	327	(51)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES DU SECTEUR	38 403	2 330	(51)	40 682
MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾	858	472	24	1 354
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	767	457	14	1 238
RÉSULTAT FINANCIER ⁽²⁾	328	-	(252)	72
PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES	1 668	7	-	1 675
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	2 763	464	(238)	2 989
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(109)	(141)	(5)	(255)
RÉSULTAT NET	2 654	323	(243)	2 734

(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.

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL - 31 DÉCEMBRE 2009 (EN MILLIONS D'EUROS)

				TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
ACTIFS NON COURANTS				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	15 953	245	(11)	16 187
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	12 058	26	-	12 084
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS - TITRES DE SOCIÉTÉS NON CONTRÔLÉES	2 392	-	(2 254)	138
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS - AUTRES VALEURS MOBILIÈRES, PRÊTS ET DÉRIVÉS SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT DE L'AUTOMOBILE	888	-	-	888
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS	553	145	5	703
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	31 844	416	(2 260)	30 000
ACTIFS COURANTS				
STOCKS	3 927	5	-	3 932
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	1 179	18 660	(499)	19 340
ACTIFS FINANCIERS COURANTS	1 025	380	(618)	787
AUTRES ACTIFS COURANTS ET CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	1 532	2 041	(1 742)	1 831
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	5 408	2 738	(123)	8 023
TOTAL ACTIFS COURANTS	13 071	23 824	(2 982)	33 913
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	65	-	-	65
TOTAL ACTIFS	31 844	416	(2 260)	30 000
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES	16 363	2 259	(2 150)	16 472
PASSIFS NON COURANTS				
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS ET PART À PLUS D'UN AN DES PROVISIONS	1 585	309	49	1 943
PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	8 787	261	-	9 048
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	509	151	-	660
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 881	721	49	11 651
PASSIFS COURANTS				
PROVISIONS - PART À MOINS D'UN AN	865	49	-	914
PASSIFS FINANCIERS COURANTS	4 455	4	(634)	3 825
FOURNISSEURS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	5 938	20 593	(708)	25 823
AUTRES PASSIFS COURANTS ET DETTE D'IMPÔTS COURANTS	6 418	614	(1 799)	5 233
TOTAL PASSIFS COURANTS	17 676	21 260	(3 141)	35 795
PASSIFS LIÉS AUX ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	60	-	-	60
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	44 980	24 240	(5 242)	63 978

FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL (EN MILLIONS D'EUROS)

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERBRANCHES ⁽¹⁾	TOTAL CONSOLIDÉ
2009				
RÉSULTAT NET	(3 111)	337	(294)	(3 068)
ANNULATION DES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS				
<i>Dotations nettes aux amortissements</i>	3 124	30	(8)	3 146
<i>Part dans le résultat des entreprises associées</i>	1 566	(5)	-	1 561
<i>Dividendes reçus des entreprises associées</i>	81	-	-	81
<i>Autres produits et charges non réalisés</i>	(193)	183	5	(5)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	1 467	545	(297)	1 715
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES	-	76	175	251
VARIATION NETTE DES ACTIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	-	1 366	11	1 377
VARIATION DES VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION IMMOBILISÉS ⁽¹⁾	(248)	(9)	1	(256)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	2 923	33	(3)	2 953
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	4 142	2 011	(113)	6 040
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	(670)	(16)	-	(686)
INVESTISSEMENTS CORPORELS ⁽¹⁾	(1 620)	(3)	-	(1 623)
PRODUITS DES CESSIONS D'ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS ⁽¹⁾	236	-	-	236
INVESTISSEMENTS EN TITRES DE PARTICIPATION, NETS DES CESSIONS ET AUTRES	(86)	-	-	(86)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET DES PRÊTS DE L'AUTOMOBILE	81	-	(16)	65
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 059)	(19)	(16)	(2 094)
FLUX DE TRÉSORERIE AVEC LES ACTIONNAIRES	105	(302)	302	105
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	2 017	-	(160)	1 857
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	2 122	(302)	142	1 962
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 205	1 690	13	5 908
2008				
RÉSULTAT NET	556	325	(282)	599
ANNULATION DES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS				
<i>Dotations nettes aux amortissements</i>	2 892	67	(16)	2 943
<i>Part dans le résultat des entreprises associées</i>	(431)	(6)	-	(437)
<i>Dividendes reçus des entreprises associées</i>	688	-	-	688
<i>Autres produits et charges non réalisés</i>	(644)	154	(6)	(496)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	3 061	540	(304)	3 297
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES	-	1 740	(441)	1 299
VARIATION NETTE DES ACTIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	-	(2 092)	86	(2 006)
VARIATION DES VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION IMMOBILISÉS ⁽¹⁾	(153)	(54)	4	(203)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(2 704)	(147)	18	(2 833)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	204	(13)	(637)	(446)
INVESTISSEMENTS INCORPORELS	(1 177)	(1)	-	(1 178)
INVESTISSEMENTS CORPORELS ⁽¹⁾	(2 309)	(6)	-	(2 315)
PRODUITS DES CESSIONS D'ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS ⁽¹⁾	254	-	-	254
INVESTISSEMENTS EN TITRES DE PARTICIPATION, NETS DES CESSIONS ET AUTRES	(587)	(1)	-	(588)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET DES PRÊTS DE L'AUTOMOBILE	97	-	95	192
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 722)	(8)	95	(3 635)
FLUX DE TRÉSORERIE AVEC LES ACTIONNAIRES	(1 167)	(236)	301	(1 102)
VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	2 172	-	424	2 596
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	1 005	(257)	183	(2 587)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(2 513)	(257)	183	(2 587)

(1) La variation des véhicules donnés en location immobilisés a été reclassée des flux de trésorerie liés aux investissements en flux de trésorerie des opérations d'exploitation, conformément aux modifications apportées aux normes IFRS dans le cadre du processus annuel d'amélioration (note 2-A).

Crédits Photos :

BAUMAN Mathias : p. 34, 40 / BESSIN Jean-François p. 46 / BERNIER Anthony p.35, 45 / CHRISTOPHORIDES Frédéric p.32 / CLUNY Claude p.42, 44 / CORZANI Laurent p.65 / CURTET Patrick p.18 / DHENNEQUIN Pascal p.66 / DUMAS Dominique p.42, 43 / FRANCIOSA Isabelle p.67 / GETTY IMAGES p.60 / GRUYAERT Harvy p.30 / HARVEY Jean-Paul p.34, 38, 43 / HYLEN Bo p.72 / KEIL Peter p.50 / LA-ROCCA Antoine p.28,52 / LEMAL Brice p.42,44,45 / LOUIBA Karim p.35 / MAISONNEUVE Grégoire p.53 / MARTY Frédérique p.42,43,44,45 / MILLIER Sébastien p.51 / O'SULLIVAN Stuart Couverture / PERENOM Luc p.12,13, 25,26 / STROPPA Philippe p.4, 7, 26, 29, 48, 54, 55, 56, 68 / VINCENT Hubert p.37

RAPPORT ANNUEL RENAULT 2009

